



jamk.fi

Toimiva kehityskeskustelu

Sanna Perälä

Opinnäytetyö

Toukokuu 2019

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma

Jyväskylän ammattikorkeakoulu

JAMK University of Applied Sciences

Tekijä(t) Perälä, Sanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Toukokuu 2019
	Sivumäärä 69	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Toimiva kehityskeskustelu		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Partanen Kaisa		
Toimeksiantaja(t) Teknologia-alan yritys (salainen)		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi teknologia-alan yritys. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisena toimeksiantajan työntekijät ja esimiehet kokevat käytössä olevan kehityskeskusteluprosessin ja -lomakkeet. Tutkimuskysymysten avulla selvitettiin, mitkä kehityskeskustelun osa-alueet koetaan tärkeimmiksi ja mitkä vähiten tärkeimmiksi sekä mitkä asiat vaikuttavat oleellisesti kehityskeskustelun onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Tutkimuksen tavoitteena oli nostaa kehitysehdotuksia, joiden avulla toimeksiantaja saisi kehityskeskusteluprosessista ja -lomakkeista koko organisaatiota palvelevan järjestelmän.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin kehityskeskustelun merkitystä organisaatiolle, kehityskeskusteluprosessia, vuorovaikutusta keskustelutilanteessa sekä kehityskeskustelun haasteita. Tutkimusotteena käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusotetta. Aineistonkeruu toteutettiin 1.–8.4.2019 Webropol-ohjelmalla luodun verkkokyselyn avulla. Kysely toteutettiin kokonaistutkimuksena, ja se lähetettiin yhteensä 65 esimiehelle ja alaiselle. Vastaajamäärä oli 32 kappaletta, eli vastausprosentti oli 49 %.</p> <p>Tutkimustuloksista selvisi, että toimeksiantajayrityksen esimiehet ja alaiset ovat pääosin hyvin tyytyväisiä nykyiseen kehityskeskusteluprosessiin. Avoimuus, luottamuksellisuus ja kuulluksi tuleminen kehityskeskustelutilanteessa koettiin erittäin toimivaksi. Alaisille tärkeitä kehityskeskustelussa ovat mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja työnkuvaan. Myös esimiehet kokivat kehityskeskustelun tärkeimmän osa-alueen olevan alaisten uravoitteista ja työssä kehittymisestä keskustelemisen. Eniten mielipiteitä jakoivat käytössä oleva kehityskeskustelulomake sekä se, tehdäänkö kehityskeskustelussa keskusteltujen asioiden pohjalta myös käytännön toimenpiteitä.</p>		
<p>Avainsanat (asiasanat) Kehityskeskustelu, kehityskeskustelulomake, vuorovaikutus, johtaminen, esimiestyö, työtyytyväisyys, työhyvinvointi, sitoutuminen, motivaatio</p>		
Muut tiedot		

Author(s) Perälä, Sanna	Type of publication Bachelor's thesis	Date May 2019
	Number of pages 69	Language of publication: Finnish
		Permission for web publication: x
Title of publication Workable development discussion		
Degree programme Degree programme in Business Administration		
Supervisor(s) Partanen, Kaisa		
Assigned by Technology company		
Abstract <p>This thesis was commissioned by a technology company. The purpose of the thesis was to study how the client's employees and supervisors experience the development discussion process and forms in use. The research questions addressed issues such as which areas of the development discussion are the most important and which are the least important, and which issues have a significant impact on the success or failure of the development discussion. The aim of this study was to find development suggestions that would help the client to develop the process serving the entire organization.</p> <p>The theoretical framework dealt with the importance of the development discussion, the development discussion process, the interaction in the conversation situation and the challenges of the development discussion. The study was a quantitative research using a Webropol-based online survey. The survey was conducted between the 1st and 8th of April in 2019. The survey was conducted as a complete study and sent to 65 superiors and subordinates. The number of respondents was 32, so the response rate was 49 %.</p> <p>The results indicate that the superiors and subordinates are mostly satisfied with the current development discussion process. Transparency, confidentiality and being heard in the development discussion situation were felt to be very effective. For the subordinates, the most important thing in the development discussion is the ability to influence one's own work. The supervisors also felt that the most important part of the development discussion was to discuss the subordinates' career goals and work progress. However, the development questionnaire in use and whether practical measures are also taken based on the issues discussed in the development discussion were the things that divided opinions the most.</p>		
Keywords (subjects) Development discussions, appraisal form, interaction, leadership, managerial work, work satisfaction, well-being at work, organizational commitment, work motivation		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto	4
2	Tutkimusasetelma	5
2.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset.....	5
2.2	Tutkimusmenetelmät.....	7
2.3	Aiemmat tutkimukset	12
3	Kehityskeskustelut	14
3.1	Kehityskeskustelun merkitys organisaatiossa	14
3.2	Kehityskeskustelun vaiheet	16
3.3	Tavoitteet ja suorituksen arviointi.....	20
3.4	Kehityskeskustelulomake	21
3.5	Vuorovaikutus kehityskeskustelussa	23
3.6	Kehityskeskusteluiden haasteet	26
4	Tutkimustulokset	29
4.1	Tutkimuksen taustamuuttujat.....	30
4.2	Odotukset kehityskeskusteluun liittyen.....	31
4.3	Kehityskeskustelun onnistumiseen vaikuttavia asioita	38
5	Johtopäätökset	51
6	Pohdinta	53
	Lähteet	60
	Liitteet	63
	Liite 1. Verkkokyselyn kysymykset	63
	Liite 2. Saatekirje	69
	Kuviot	
	Kuvio 1. Kehityskeskusteluprosessin vuosikello	6

Taulukot

Taulukko 1. Vastaajien työkokemusvuodet yrityksessä.....	30
Taulukko 2. Vastaajien sukupuolijakauma	30
Taulukko 3. Vastaajien ikäjakauma	31
Taulukko 4. Vastaajien roolit yrityksessä	31
Taulukko 5. Mieliipide kehityskeskustelun sisällöstä (alaiset)	32
Taulukko 6. Mieliipide kehityskeskustelun sisällöstä (esimiehet).....	33
Taulukko 7. Kehityskeskustelu auttaa onnistumaan työssäni (naiset/miehet).	34
Taulukko 8. Kehityskeskustelu auttaa kehittymään työssäni (naiset/miehet).	35
Taulukko 9. Kehityskeskustelu auttaa minua esimiestyössäni (esimiehet).	36
Taulukko 10. Minkä arvosanan antaisit yrityksessänne käytäville kehityskeskusteluille (esimiehet/alaiset).	36
Taulukko 11. Minulle on selvää mikä on kehityskeskustelujen tarkoitus (esimiehet/alaiset).	38
Taulukko 12. Minulla on riittävästi osaamista kehityskeskustelujen läpiviemiseen (esimiehet).....	39
Taulukko 13. Olen motivoitunut käymään kehityskeskusteluja (esimiehet/alaiset). .	40
Taulukko 14. Minulla on aikaa valmistautua kehityskeskusteluun (esimiehet/alaiset).	41
Taulukko 15. Kehityskeskustelulomakkeen selkeys ja helppokäyttöisyys (esimiehet/alaiset)	42
Taulukko 16. Kehityskeskustelulomakkeen kysymykset ovat oleellisia oman työni kannalta (esimiehet/alaiset).....	43
Taulukko 17. Kehityskeskustelulomakkeen kysymykset ovat oleellisia työhyvinvoinnin kannalta (alaiset).....	44
Taulukko 18. Kehityskeskustelulomakkeen kysymykset helpottavat asioista puhumista (esimiehet/alaiset).....	44
Taulukko 19. Keskustelussa keskitytään pelkästään lomakkeen kysymyksiin (esimiehet/alaiset).	45
Taulukko 20. Pystyn puhumaan avoimesti kehityskeskustelussa (esimiehet/alaiset).47	
Taulukko 21. Pystyn puhumaan luottamuksellisesti kehityskeskustelussa (esimiehet/alaiset).	48

Taulukko 22. Koen tulevani kuulluksi kehityskeskustelussa (alaiset)	49
Taulukko 23. Kehityskeskusteluilla on merkitystä yrityksen käytännön toimintaan (esimiehet/alaiset)	49
Taulukko 24. Keskusteltujen asioiden pohjalta tehdään myös toimenpiteitä (esimiehet/alaiset)	50

1 Johdanto

Työntekijät ovat yksi yrityksen suurimmista voimavaroista. Paraskin liikeidea vaatii taustalleen motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät. Liiketoimintaympäristö on lisäksi jatkuvan muutoksen keskellä, ja tähän yrityksen on kyettävä vastaamaan. Henkilöstöressurssien hyödyntäminen parhaalla mahdollisella tavalla on yksi keino muutoksen kohtaamiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa jatkuvaa osaamisen kehittämistä sekä oikeanlaisten henkilöstöressurssien varmistamista. Esimiehen rooli sekä henkilöstön työsuorituksen että osaamisen johtamisessa on erittäin suuri. Henkilöstöjohtaminen voi kuitenkin olla osalle esimiehistä suuri haaste, sillä se on pitkälti vuorovaiuttamista ja ihmisten välistä kanssakäymistä. Henkilöstöjohtamisen tärkeyttä ei voida aliarvioida, sillä organisaatioissa asioiden johtaminen tapahtuu aina ihmisten johtamisen kautta. Eräs henkilöstöjohtamisen avuksi kehitetyistä työvälineistä on kehityskeskustelut.

Suhtautuminen kehityskeskusteluihin on hyvin ristiriitaista. Osa työntekijöistä kokee kehityskeskustelut hukkaan heitetyksi ajaksi, kun taas osalle kehityskeskustelut ovat hyvinkin tärkeitä ja niihin valmistaudutaan huolella. Kehityskeskustelua pidetään hyödyllisenä ja monesti myös välttämättömänä johtamisen välineenä, mutta samaan aikaan osassa yrityksissä on jopa luovuttu kokonaan perinteisestä kehityskeskustelusta. Fletcherin (2011) mukaan useissa organisaatioissa onkin nähtävissä, etteivät kehityskeskustelut ole käytännössä toimineet ihmisten kehittämiseksi ja motivoimiseksi. Päinvastoin ne ovat jopa vähentäneet työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista. (Fletcher 2011, 474.)

Kehityskeskustelut ovat kuitenkin parhaimmillaan työkaluja, joilla voidaan lisätä työntekijöiden työtyytyväisyyttä sekä organisaatioon sitoutumista. Tämän vuoksi laadukkaaseen ja toimivaan kehityskeskusteluun kannattaa organisaatioissa panostaa. (Brown, Hyatt & Benson 2010, 375.) Jokaisella organisaatiolla on oma toimintaympäristönsä ja jokainen organisaation jäsen on oma yksilönsä, joten samanlainen kehityskeskustelumalli ei voi toimia parhaalla mahdollisella tavalla jokaisessa organisaatio-

tiossa. Tämän vuoksi tällä tutkimuksella halutaan ennen kaikkea selvittää, miten toimeksiantajayrityksen esimiehet ja työntekijät kokevat kehityskeskustelun ja minkälaisena he näkevät sen palvelevan ja auttavan heitä omassa työssään parhaiten.

Kehityskeskusteluihin liittyy vahvasti sosiaalinen kanssakäyminen, inhimillisyys sekä yksilöt (Fletcher 2001, 473). Tämän vuoksi vuorovaikutusta on käsitelty erikseen tutkimuksen tietoperustassa. Onnistunut kehityskeskustelu vaatii lisäksi osallistumista ja vuorovaikutusta sekä esimiesten että alaisten taholta, joten tämän takia tutkimus käsittelee sekä esimiesten että alaisten näkökulman. Mikäli kehityskeskusteluprosessia halutaan aidosti kehittää se ei ole mahdollista vain toisen osapuolen näkökulmaa tutkimalla.

2 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa käsitellään ensiksi tutkimusongelma ja -kysymykset sekä kerrotaan tarkemmin toimeksiantajayrityksen nykyisestä kehityskeskusteluprosessista. Tämän jälkeen kerrotaan tutkimuksen toteuttamisesta sekä tutkimuksen menetelmällisistä valinnoista. Lopuksi esitellään myös aiempia tutkimuksia kehityskeskusteluihin liittyen.

2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten toimeksiantajayrityksen työntekijät ja esimiehet kokevat käytössä olevan kehityskeskusteluprosessin ja -lomakkeet. Varsinaisena tutkimusongelmana on selvittää, millainen kehityskeskusteluprosessi ja -lomakkeisto olisi toimiva toimeksiantajayrityksessä. Tutkimusongelmaa lähdetään selvittämään seuraavien kysymysten avulla:

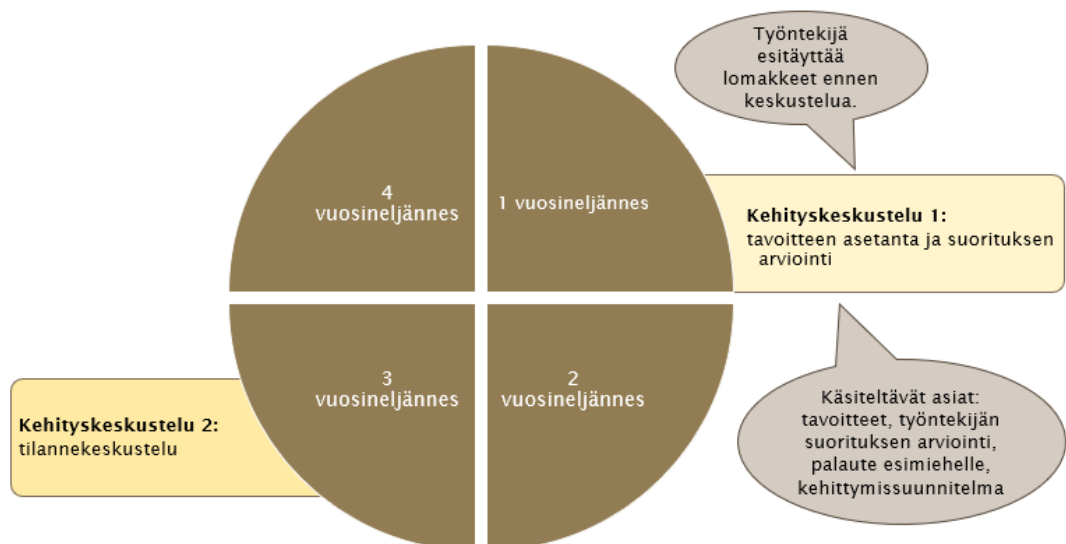
- Mitkä kehityskeskustelun osa-alueet/kysymykset koetaan tärkeimmiksi? Entä vähiten tärkeimmiksi?
- Mitkä asiat kehityskeskustelussa vaikuttavat oleellisesti kehityskeskustelun onnistumiseen tai epäonnistumiseen?

Tutkimuksen tavoitteena on nostaa kehitysehdotuksia ja antaa vinkkejä siitä, miten toimeksiantajayrityksessä voitaisiin kehittää kehityskeskusteluprosessia ja -lomakkeita. Tämän avulla on toimeksiantajayrityksen mahdollista luoda kehityskeskusteluista entistä toimivampia ja koko organisaatiota hyödyttäviä.

Tutkimuskohde

Toimeksiantajana toimii teknologia-alan yritys. Yrityksen henkilöstön kokonaismäärä Suomessa on noin 65. Esimiehiä on 8 ja alaisia 57. Tässä tutkimuksessa sanalla organisaatio viitataan jatkossa koko yritykseen, mukaan luettuna sekä esimiehet että alaiset.

Toimeksiantajayritys on ottanut käyttöönsä vuoden 2019 alussa uuden henkilöstöhallinnan järjestelmän Solaforcen. Uusi järjestelmä sisältää moduulin myös kehityskeskusteluille. Alla on kuvattuna (kuvio 1) toimeksiantajayrityksen nykyinen kehityskeskusteluprosessi uudella Solaforce-työkalulla.



Kuvio 1. Kehityskeskusteluprosessin vuosikello

Kehityskeskustelu on tarkoitus käydä kaksi kertaa vuodessa. Ensimmäinen maaliskuussa käytävä kehityskeskustelu käsittelee tavoitteen asetantaan, työsuorituksen arviointiin, palautteen antoon ja työntekijän työssä kehittymiseen liittyviä asioita.

Työntekijöitä on pyydetty esitäyttämään kehityskeskustelulomakkeet ennen varsinaista keskustelua. Toinen elo–syyskuussa käytävä kehityskeskustelu on kevyempi tilannekatsaus.

2.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusote

Tutkimuksissa voidaan käyttää kahta erilaista tutkimusotetta, joko kvalitatiivista tai kvantitatiivista tutkimusta. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusotteen pyrkimyksenä on ymmärtää ilmiötä. Tutkimusotteena se on kvantitatiivista tutkimusotetta joustavampi ja sitä käytetään silloin, kun tutkittavaa asiaa halutaan ymmärtää syvemmin ja huomioida myös uudet näkökulmat. Kvalitatiivinen tutkimus toteutetaan yleensä haastatteluilla tai havainnoimalla, joten tutkittavana on yleensä pieni perusjoukko. (Kananen 2011, 15–16.)

Kvantitatiivista eli määrällinen tutkimusta voidaan puolestaan käyttää silloin, kun tutkitaan ennalta tunnistettua ilmiötä, vastauksien mittaaminen numeerisesti on mahdollista ja otoksen vastaukset yleistetään koskettamaan koko perusjoukkoa (Mäntyneva, Heinonen & Wrangle 2008, 31–32). Yleisin aineistonkeruumenetelmä kvantitatiivisessa tutkimuksessa on kyselylomake, jonka laatiminen edellyttää aina pohjalla olevan ilmiön ja teorian ennalta tuntemisen (Kananen 2010, 74–75). Kvantitatiivinen tutkimusmuodon etuja ovat nopea toteutus, isompien otoskokojen mahdollinen käyttö sekä tutkimustuloksen helpompi tulkittavuus (Mäntyneva ym. 2008, 31–32).

Tutkimusotteeksi tässä opinnäytetyössä on valikoitunut kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusote. Kvantitatiivisen tutkimusotetta puoltaa se, että tutkitaan jo ennalta tunnistettua ilmiötä, josta on löydettävissä valmiita teorioita (Kananen 2010, 74–75). Lisäksi tutkimuksessa halutaan kartoittaa olemassa oleva tilanne ja selvittää sitä lukumäärien ja prosenttiosuuksien avulla (Mäntyneva ym. 2008, 31–32). Saatujen vastausten perusteella pyritään tekemään yleistyksiä sekä peilaamaan niitä koko perusjoukkoa koskettavaksi (Mäntyneva ym. 2008, 31–32). Kanasen (2015) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa olisi hyvä olla vähintään 100 vastaajaa (mts. 264). Tämän

opinnäytetyön perusjoukko koostuu yhteensä 65 esimiestä ja alaista. Kehityskeskustelu voi olla hyvin erilainen tilanne riippuen esimiehestä, joten riittävän havainnoimisen saavuttamiseksi on tärkeää saada vastaukset jokaisesta tiimistä ja useammalta tiimiläiseltä. Mikäli käytettäisiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta, jouduttaisiin vastaajien määrää rajaamaan liian suppeaksi.

Aineistonkeruumenetelmät

Aineistonkeruumenetelmällä kerätään se aineisto, jota tarvitaan tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Tutkimusaineiston keräysmenetelmää päätettäessä on huomioitava tutkimusongelma, eli se mitä tutkimuksella halutaan selvittää. Tämän lisäksi on tiedostettava eri keräysmenetelmien ominaispiirteet ja erot, sillä näillä on vaikutusta tutkimuskohteen tavoitettavuuteen sekä käytettävissä olevaan aikaan ja rahoitukseen. (Mäntyneva ym. 2008, 47.)

Yleisin kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmistä on kyselylomake, joka hyvin suunniteltuna ja rakennettuna antaa pohjan onnistuneelle tutkimukselle. Tutkimuslomakkeen laadinnassa on huomioitava tutkimuksen tavoite, kysymysten sisältö ja muotoilu, kysymystyypit, lomakkeen loogisuus sekä lomakkeen ulkoasu. Lomake on myös esitettävä ennen varsinaisen kyselyn toteuttamista. (Mäntyneva ym. 2008, 53–58.) Kyselylomakkeen laatimisessa on oltava erityisen tarkka, sillä virheellinen tai väärin laadittu kyselylomake saattaa tarkoittaa koko prosessin uudelleen aloittamista (Kananen, 2010, 75).

Kyselylomakkeen kysymyksiä laadittaessa hyvin olennainen asia on se, että jokainen kysymys on yhteydessä tutkimuskysymyksiin tai -ongelmaan. Kysymykset voivat olla joko strukturoituja tai avoimia kysymyksiä. Strukturoidut kysymykset tarkoittavat kysymyksiä, joihin on annettu valmiit vastausvaihtoehdot. Avointen kysymysten etuna on se, että ne voivat antaa sellaista arvokasta ja uutta tietoa, jota strukturoidut kysymykset eivät pysty tarjoamaan. Avointen kysymysten haittapuolena tosin on vastaajan kannalta vastaamisen työläys sekä tutkijan kannalta fokuoimattoman tiedon saaminen ja työmäärän lisääntyminen. (Kananen 2015, 229–234.)

Tässä tutkimuksessa aineisto tullaan keräämään verkkokyselyä. Verkkokyselyn vaiheet ja vaatimukset ovat vastaavat kuin fyysisessäkin kyselylomakkeessa, ainoana erona on kyselyn toteuttaminen internetin kautta (Kananen 2015, 207). Kysely toteutetaan Webropol-ohjelmalla huhtikuun 2019 alussa. Verkkokyselyissä suurin osa vastauksista saadaan ensimmäisen ja toisen päivän aikana, joten itse vastausaika voi olla lyhyt (Kananen 2015, 281). Kysely tulee olemaan auki viikon ajan, ja mahdollinen muistutus kyselyyn vastaamisesta lähetetään noin kolmen päivän kuluttua verkkokyselyn aukeamisesta.

Otanta

Kyselyn kohderyhmä eli perusjoukko koostuu kaikista niistä ihmisistä, joita tutkittava ilmiö koskettaa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa riittää kuitenkin, että vain osa perusjoukosta, eli ns. otos tutkitaan. Tämän otoksen perusteella on mahdollista tehdä yleistyksiä, miten koko perusjoukko käyttäytyy. Koko kohderyhmän tutkiminen on lisäksi mahdotonta, mikäli kyseessä on hyvin iso perusjoukko. Tämän lisäksi koko kohderyhmän haastattelemineen on hyvin hidasta ja kallista. (Kananen 2015, 266–267.) Otosta määrittäessä on hyvin tärkeää kiinnittää huomiota, ei pelkästään otoskoko, vaan myös siihen, miten hyvin se edustaa tutkittavaa ryhmää (Mäntyneva ym. 2008, 39–41). Otos voi olla todennäköisyyteen tai ei-todennäköisyyteen perustuva. Ei-todennäköisyyteen perustuvassa otannassa tutkittavat otetaan sieltä, mistä heidät saadaan tavoittamaan helpoimmin eivätkä he näin ollen ole perusjoukkoon kuuluvia. Tällainen otanta ei tarjoa tilastollisesti luotettavaa tietoa, joten tutkimuksessa tulisi-kin aina, jos vain suinkin mahdollista, käyttää jotakin todennäköisyyteen perustuvaa otantaa. Todennäköisyyteen perustuvia, perusjoukkoon perustuvia otantoja ovat yksinkertainen satunnaisotanta, ositettu otanta, ryväs- eli klusteriotanta sekä systemaattinen otanta. (Kananen 2015, 269.)

Mikäli perusjoukko on itsessään hyvin pieni, on perusteltua suorittaa kokonaistutkimus. Kokonaistutkimus tarkoittaa sitä, että kyselyssä tutkitaan koko perusjoukko, eikä vain otosta siitä. (Kananen 2015, 264.) Koska tässä tutkimuksessa perusjoukko koostuu 8 esimiehestä ja 57 alaisesta, toteutetaan kysely kokonaistutkimuksena. Perusjoukosta ei katsota tarpeelliseksi erotella pienempää otantaa myöskään sen takia, että kysely on mahdollista toteuttaa ilman erillisiä kustannuksia koko henkilöstölle.

Analyysimenetelmät

Tietojen keräämisen jälkeen kerätty aineisto analysoidaan tilastollisia menetelmiä apuna käyttäen. Yleisimmät tulosten käsittelyssä käytetyt menetelmät ovat suorat jakaumat ja ristiintaulukointi. Tämän lisäksi voidaan käyttää muitakin tilastollisia analyysimenetelmiä, kuten esimerkiksi keskilukuja ja hajontalukuja. (Mäntyneva ym. 2008, 59–62.)

Tässä tutkimuksessa käytetään analyysimenetelminä suoraa jakaumaa, ristiintaulukointia, painotettua keskiarvoa ja keskihajontaa. Näiden lisäksi esitetään myös avointen kysymysten tuloksia. Suora jakauma on yksinkertaisin analyysikeino, jolla voidaan esittää ja tiivistää kerätty tieto. Suora jakauma havainnollistaa yksittäisen muuttujan ominaisuudet eli kysymysten saamat vastausvaihtoehdot. Ristiintaulukoinnissa sitä vastoin tarkastellaan kahden muuttujan eli kysymyksen välistä mahdollista riippuvuussuhdetta. (Kananen 2014, 210.) Ristiintaulukointi on valittu analyysimenetelmäksi myös sen takia, että kyselylomakkeen tulokset ovat sanallisia järjestysasteikkoja (”täysin samaa mieltä – jokseenkin samaa mieltä – jokseenkin eri mieltä – täysin eri mieltä – en osaa sanoa”). Paason (2016) mukaan ristiintaulukointi on soveltuvimman menetelmä sanallisten järjestysasteikkojen ja usean selittävän muuttujan analysointiin (mts.). Tutkimustuloksissa esimiesten ja alaisten vastaukset ristiintaulukoidaan jokaisen kysymyksen kohdalla. Muista ristiintaulukoinneista esitetään vain ne, jotka ovat tämän tutkimuksen kannalta kiinnostavia ja valideja ja joissa voidaan selkeästi nähdä eroavaisuuksia ryhmien välillä.

Ristiintaulukoinnissa käytetään yleisesti Khiin neliötestiä varmistamaan tulosten merkitsevyyttä. Tulosten merkitsevyydellä tarkoitetaan sitä, että verrattavien ryhmien erot ovat todellisia eivätkä sattumasta johtuvia. Tilastolliset erot voivat olla melkein merkitseviä, merkitseviä tai erittäin merkitseviä. Khiin neliötestiä voidaan käyttää, mikäli jokaisessa taulukon solussa on vähintään 5 havaintoyksikköä. Mikäli tämä kriteeri ei täyty, voidaan taulukossa olevia luokkia mahdollisuuksien mukaan yhdistää tai vahaat luokat jättää kokonaan pois. Mikäli luokkien yhdistäminen tai luokkien poistaminen ei riitä kriteerien täyttämiseksi, eivät saadut tulokset ole tilastollisesti päteviä ja saatuihin tuloksiin pitää suhtautua varauksella. (Kananen 2015, 371–374.)

Tutkimuksen reliabiliteetti ja validius

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan sekä reliabiliteetin että validiteetin kannalta. Reliabiliteetti tarkoittaa täsmällisyyttä ja pysyvyyttä, eli miten täsmällisesti on pystytty mittaamaan sitä, mitä on ollut tarkoituskin mitata ja että tulokset ovat pysyviä eivätkä sattumasta johtuvia. Korkeasta reliabiliteetista kertoo se, että mikäli sama tutkimus tehtäisiin uudelleen, antaisi se samat vastaukset. (Kananen 2014, 261.) Reliabiliteettiin negatiivisesti vaikuttavia asioita ovat muun muassa pieni otoskoko ja pieni vastausprosentti, jotka saattavat aiheuttaa hyvin sattumanvaraisia tuloksia. Myös tietojen käsittelyssä ja analysoinnissa saattaa tapahtua virheitä, jotka vaikuttavat reliabiliteettiin. (Vilpas 2016, 11.)

Validiteetti puolestaan kertoo tulosten pätevyydestä eli siitä, että on mitattu oikeaa asiaa ja johtopäätökset on johdettu oikein. Oikea tutkimusmenetelmä ja oikeiden asioiden mittaaminen varmistaa validiteetin. Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen validiteettiin, ulkoiseen validiteettiin, sisältövaliditeettiin, ennustevaliditeettiin, käsite-/rakennevaliditeettiin sekä kriteerivaliditeettiin. Sisäinen validiteetti ottaa kantaa syyseuraussuhteeseen ja ulkoinen validiteetti siihen, voidaanko saatuja tuloksia yleistää koskemaan muista samankaltaisia tutkimuskohteita. Sisältövaliditeetti tarkoittaa sitä, että mitataan oikeaa asiaa. Ennustevaliditeetti ottaa kantaa siihen, miten hyvin käytetyllä mittarilla voidaan ennustaa toisen mittarin mittauksia. Käsitevaliditeetti kertoo siitä, miten hyvin käsite on pystytty muuttamaan mitattavaksi. Kriteerivaliditeetissa verrataan sitä, miten mittareiden tulos vastaa muiden vastaavanlaisten tutkimusten tuloksia. (Kananen 2014, 262–264.)

Tässä opinnäytetyössä luotettavuus on pyritty varmistamaan työn alkuvaiheista lähtien. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys laaditaan huolellisesti ja siihen käytetään mahdollisimman tuoretta, luotettavaa ja monipuolista lähdeaineistoa. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset pyritään määrittämään selkeiksi, jotta pystytään varmistamaan oikeiden asioiden tutkiminen. Tutkimusmenetelmäksi on valittu menetelmä, jonka avulla tutkimusongelma saadaan ratkaistua parhaalla mahdollisella tavalla. Aineistonkeruumenetelmänä käytettävä kyselylomake suunnitellaan huolellisesti. Näin pystytään varmistamaan sekä kysymysten että vastausten relevanttius tutkimusongelmaa ratkaistaessa. Kyselylomake testataan ennen lähettämistä sekä esimiehen että alaisen näkökulmasta. Kyselylomakkeen testaamiseen käytetään

apuna kyselyn ulkopuolista henkilöä, jotta pystytään varmistamaan, että jokainen vastaanottaja ymmärtää lomakkeella olevat kysymykset yksiselitteisesti. Tämän tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan luvussa 6 Pohdinta.

2.3 Aiemmat tutkimukset

Kehityskeskusteluista on saatavilla melko runsaasti informatiivista kirjallisuutta, joissa ohjeistetaan kehityskeskustelun toteuttamiseen ja sisältöön liittyviä asioita. Kehityskeskusteluja on myös käsitelty runsaasti opinnäytetöissä ja pro gradu -tutkielmissa. Väitöskirjoja ja tieteellisiä tutkimuksia aiheesta löytyy jonkin verran. Tieteelliset tutkimukset aiheesta painottuvat Suomen rajojen ulkopuolelle.

Taru Jaakkola (2010) tutki pro gradu -tutkielmassaan miten erään IT-alan yrityksen työntekijät kokivat kehityskeskustelut ja minkälainen merkitys kehityskeskusteluilla oli työntekijöiden kehittymiseen ja ammatilliseen kasvuun. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna, ja haastateltavia työntekijöitä oli yhteensä yksitoista. Tutkimus toi esille sen, että työntekijät kokivat kehityskeskusteluiden toimivuuden hyvin yksilöllisesti, vaikka pääosin kehityskeskustelut koettiin hyödyllisiksi. Tutkimus toi myös ilmi sen, että kehityskeskusteluja koettiin pidettävän osin vain siksi, koska näin on määrätty. Tärkeänä asiana toivottiin, että kehityskeskustelujen pohjalta tehtäisiin myös toimenpiteitä ja kehityskeskusteluissa sovittujen asioiden jälkiseuranta olisi tiiviimpää. Kehityskeskustelut koettiin enemmänkin työn ohjauksen keinona, kuin oman kehittymisen tai ammatillisen kasvun välineenä. Tutkimus toi esille neljä asiaa, jotka olivat työntekijöiden mielestä erittäin tärkeitä onnistuneelle kehityskeskustelulle: valmistautuminen keskusteluun, esimies, luottamus sekä vuorovaikutus. (Jaakkola 2010, 60–66.)

Piia Mikkola (2016) on tutkinut väitöskirjassaan kehityskeskustelulomakkeen erilaisia rooleja kehityskeskusteluiden topikaalisissa siirtymissä. Aihetta tutkittiin videokuvamalla kaksitoista kehityskeskustelua kahdessa eri julkisen sektorin organisaatiossa. Mikkolan tutkimuksessa ammattiala ei ole niin suuressa merkityksessä, koska hän on tutkinut aihetta pääasiassa vuorovaikutuksen näkökulmasta. Mikkola on kuitenkin tuonut tutkimuksessaan esille myös ajatuksia kehityskeskusteluiden ja lomakkeiden toteuttamiseen ja suunnittelemiseen liittyen. Mikkolan tutkimus havainnollisti sen,

että kehityskeskustelulomake auttoi keskustelun molempia osapuolia keskustelun toteuttamisessa ja toimi keskustelun luonnollisena rakenteen. Tämä näkökulma on hyvin erilainen, mitä joistain informatiivisista oppaista löytyy. Esimerkiksi Aarnikoivun (2011, 11–16) mukaan kehityskeskustelulomakkeiden täyttäminen johtaa helposti liian kaavamaiseen toteutukseen ja on esteenä aidolle dialogille. Mikkolan (2016) tutkimuksien tuloksena tuli kuitenkin myös ilmi, että kehityskeskustelulomakkeen asiassältö sanelee pitkälti keskustelun sisällön. Keskusteluissa noudatetaan hyvinkin tarkkaan lomakkeen järjestystä ja keskustellaan vain niistä aiheista, jotka lomakkeelta löytyvät. Tällä voi olla seurauksena se, että keskustelussa jää kokonaan käsittelemättä jokin muu, keskustelijoiden omasta näkökulmasta tärkeä kohta. (Mikkola 2016, 57.)

Pekka Pälli ja Eero Vaara (2013) ovat toteuttaneet Työsuojelurahaston hankerahoituksella tutkimuksen kehityskeskusteluista dialogisen johtamisen välineenä. Tutkimuksen aineisto koostui 26 videoidusta kehityskeskustelusta yhteensä kolmesta eri organisaatiosta. Tutkimuksessa käsiteltiin myös kehityskeskustelulomakkeiden ja muiden lomakkeiden roolia vuorovaikutuksessa. Tutkimuksen mukaan voidaan todeta, että keskustelu esimiehen ja alaisen välillä sujui hyvin ”paperivälitteisesti”. Yleinen piirre videoiduissa keskusteluissa oli, että niissä huomio helposti kiinnittyi siihen, mitä lomakkeessa sanotaan ja miten se pitäisi ymmärtää. Lisäksi yksi keskustelun hallitsevimista funktioista oli yhteisesti sovittujen asioiden kirjaaminen ja tähän mahdollisesti liittyvät ongelmat. Tutkimuksessa nousi keskeiseksi asiaksi myös kehollinen käyttäytyminen ja sen vahva peilautuminen vuorovaikutustilanteessa esimiehen ja alaisen välillä. Lisäksi kaikista tutkimusaineistoista oli selkeästi huomattavissa se, että arviointeja ja palautteita haluttiin vältellä tai lieventää parhain mahdollisin tavoin. (Mts. 6.) Kaiken kaikkiaan Pälli ja Vaara kuitenkin haluavat korostaa sitä, että kehityskeskusteluille on paikkansa dialogisina kohtaamisina ja johtamisen välineinä, kunhan niistä ei tehdä pakollisia lomakerutiineja organisaatioissa (mts. 58).

3 Kehityskeskustelut

Tässä tutkimuksessa kehityskeskusteluksi kutsutaan ennalta sovittuna ajankohtana käytävää, dokumentoitavaa keskustelua, joka käydään kahden kesken esimiehen ja alaisen välillä. Keskustelun sisältö koostuu edellisen kauden suoriutumisesta, seuraavan kauden tavoitteista sekä työhyvinvointiin ja työssä kehittymiseen liittyvistä asioista.

3.1 Kehityskeskustelun merkitys organisaatiossa

Kehityskeskustelun lähtökohtana on ollut organisaation perusprosessi, jossa esimies käy alaisen kanssa läpi tavoitteet ja niissä suoriutumisen. Nykypäivänä kehityskeskustelu on kuitenkin organisaatioissa yhä enemmän laajempialaisempi johtamisen työväline kuin pelkästään suorituksen mittaamisen käytettävä työväline. Kehityskeskusteluihin liittyy hyvin vahvasti myös sosiaalinen kanssakäyminen, inhimillisyys, yksilöt, sitouttaminen ja motivoiminen. (Fletcher 2001, 473.)

Kehityskeskustelulla on useita eri merkityksiä organisaatioille, esimiehille ja alaisille. Näitä ovat muun muassa henkilöstöressurssien nykytilanteen ja kehitystarpeiden selvittäminen, strategian ja liiketoimintatavoitteiden jalkauttaminen, viestinnän ja kommunikaation edistäminen, henkilöstön sitouttaminen, työtyytyväisyyden ja työmotivaation edistäminen sekä työsuoritusten parantaminen. (Valpola 2013, luku 1.) Onnistuneen kehityskeskustelun avulla on mahdollista vaikuttaa lähes kaikkeen ja varsinkin ammatillisen suorituspotentiaalın vapauttamisessa kehityskeskustelulla on suuri merkitys (Lehtonen & Salmensaari 2004).

Henkilöstöressurssien nykytilanne ja kehitystarpeet

Kehityskeskustelut ovat esimiehen työkaluja, joiden avulla esimies saa kartoitettua tiiminsä nykytilanteen (Meretniemi 2012, 23). Kehityskeskustelujen avulla varmistetaan jokaiselle sopiva työmäärä ja mahdollisuus työssä kehittymiselle (Juuti & Vuorela 2015, luku 6). Keskusteluiden avulla esimies pystyy myös kartoittamaan mahdol-

liset koulutustarpeet sekä työntekijöidensä piilo-osaamisen. Esimiehen kehityskeskustelusta saama tieto on erittäin hyödyllistä tulevaisuuden haasteita ja vaatimuksia arvioidessa sekä niihin toimintasuunnitelmaa tehtäessä. (Meretniemi 2012, 23.)

Strategian, tavoitteiden ja vision jalkauttaminen

Yritykselle kehityskeskustelut tarjoavat mahdollisuudet jalkauttaa strategiaa, tavoitteita ja visiota (Kuvaas 2006, 506). Strategian jalkauttamisella on suora yhteys myös työntekijöiden työpanokselle. Työntekijöiden on helpompi ymmärtää oman roolinsa ja työpanoksensa merkitys kokonaisuuteen, mikäli heillä on tiedossaan yrityksen strategia ja strategiaa tukevat toimet. Yrityksen visiota jalkauttaessa on tärkeää pilkkoa se pienempiin osiin, jotta jokainen työntekijä pystyy varmistumaan siitä, mitä odotuksia heidän suorituksilleen yrityksen taholta asetetaan. (Freedman & Tregoe 2003, 184.)

Myös Pällin ja Vaaran (2013) tutkimus tukee näkemystä, että kehityskeskustelut ovat yrityksille tärkeitä työkaluja strategiaviestinnän välineeksi. Strategia voi helposti olla moniselitteinen, joten kehityskeskustelut ovat niitä paikkoja, joissa strategian ymmärrystä voidaan pohtia oman työn kautta. Tämän pohdinnan sekä tunnistettujen ongelmallisten ymmärrysten kautta on mahdollista myös tunnistaa strategian mahdolliset sudenkuopat. (Mts. 55.)

Viestinnän ja kommunikaation edistäminen

Kehityskeskustelut ovat tilanteita, joissa esimies ja alainen keskustelevat työyhteisön päivittäisiä keskusteluja laajemmin ja syvemmin. Kehityskeskusteluissa esimies ja alainen pyrkivät löytämään yhteiset tavoitteet ja näkemykset sekä rakentamaan perustaa yhteisille merkityksille. (Juuti & Vuorela 2015, luku 6.) Kehityskeskustelujen avulla pyritään varmistamaan, että tieto organisaatiossa kulkee. Kehityskeskusteluilla myös varmistetaan, että jokaista organisaation jäsentä kuunnellaan hänen omaan työhönsä, kehittymis- ja tulevaisuuteen liittyvistä asioista. (Valpola 2013, luku 1.)

Henkilöstön työtyytyväisyys ja sitoutuminen

Työtyytyväisyyttä pidetään yleisesti työntekijöiden hyvinvoinnin mittarina, ja sillä on kytkös myös työntekijöiden tuottavuuteen. Työtyytyväisyyttä pidetään tyyppillisesti lyhyen aikavälin toimenpiteenä, koska tilapäiset tapahtumat voivat vaikuttaa työtyytyväisyyteen joko negatiivisesti tai positiivisesti. Onnistuneella kehityskeskustelulla pystytään lisäämään työntekijöiden omanarvon tuntoa sekä positiivista asennetta työtä ja organisaatiota kohtaan. (Brown ym. 2010, 379–380.)

Organisaatioon sitoutuminen vaikuttaa asenteisiin koko organisaatiota kohtaan ja sitä pidetään yleisesti paljon laajempänä käsitteenä kuin työtyytyväisyyttä (Brown ym. 2010, 380). Työntekijöiden sitouttaminen tapahtuu strategian, tavoitteiden, vision ja arvojen jalkauttamisen avulla (Kuvaas 2006, 506). Onnistuneen kehityskeskustelun päämääränä onkin, että työntekijät tuntevat kunnioitusta ja ylpeyttä omaa organisaatiotansa kohtaan. Mitä sitoutuneempi työntekijä on organisaatioonsa, sitä epätodennäköisemmin hän myöskään harkitsee työpaikan vaihtoa. (Brown ym. 2010, 380–381.)

Työsuoritusten parantaminen

Valpolan (2013) mukaan kehityskeskustelut auttavat jokaista organisaation jäsentä varmistumaan, mitä häneltä odotetaan sekä miten hänen työtään arvioidaan. Mikäli vastausta ei saada tai sitä ei ymmärretä, on tällä negatiivinen vaikutus työsuoritukseen. (Mts. luku 1.) Kuvaasin (2006) mukaan onnistuneella kehityskeskustelulla ei kuitenkaan ole suoraa yhteyttä työn suorittamiseen. Itse työn suorittaminen vaatii työntekijältä ensisijaisesti sisäistä motivaatiota, joka toimii yhdistävänä voimana kehityskeskustelun ja tuloksellisuuden välillä. Mikäli tätä sisäistä motivaatiota ei ole, sitä vähemmän on myöskään kehityskeskustelulla vaikutusta työn suorittamiseen. Avoimella ja luottamuksellisella keskustelulla on kuitenkin mahdollista vaikuttaa työhyvinvointiin ja sitä kautta yksilön tuloksellisuuteen. (Kuvaas 2006, 507.)

3.2 Kehityskeskustelun vaiheet

Valitettavan usein kehityskeskustelun kompastuskivenä on, että keskitytään vain itse keskusteluun. Hyvin tärkeää kehityskeskustelun onnistumisen kannalta on se, että

kiinnitetään huomiota myös keskusteluun valmistautumiseen ja sen jälkihoitoon. (Losyk 2002, 10.)

Kehityskeskusteluun valmistautuminen

Valmistautuminen eli käsiteltävien asioiden pohtiminen ennakkoon on yksi kehityskeskustelun tärkeimmistä vaiheista ja on yhtä lailla sekä esimiehen että työntekijän vastuulla. Kehityskeskustelut ja kehityskeskusteluihin valmistautumisen pitäisi organisaatioissa olla vastaavassa ja yhtä tärkeässä asemassa kuin muutkin organisaation työtehtävät. Valmistautuminen vaikuttaa suoraan keskustelun antiin sekä myös lisää motivaatiota keskustelun käymiseksi. Keskustelu jää helposti hyvin pinnalliselle tasolle, mikäli etukäteen ei ole mietitty keskustelussa käsiteltäviä asioita sekä omia mielipiteitä ja käsityksiä niihin liittyen. (Aarnikoivu 2008, 89–91.)

Kehityskeskusteluun valmistautuminen esimiehen puolelta tarkoittaa alaisen työtehtävien ja työsuoritusten tarkkaa tietämystä ja tuntemusta. Tämän lisäksi määritellään alaisen heikkoudet ja vahvuudet. Näiden pohjalta tehdään suunnitelma kehityskeskustelun tavoitteista. Mitkä ovat niitä asioita, joista halutaan keskustella ja mitkä ovat niitä asioita, joiden läpikäyminen voidaan siirtää myöhemmäksi ajankohdaksi. (Losyk 2002, 10.) Markkasen (2008, 73) esimiehille teettämän tutkimuksen mukaan valmistautumisen tärkeys kyllä tiedostetaan, mutta käytännössä se kuitenkin usein jää vähäiseksi muiden työkiireiden vuoksi.

Valitettavan usein kehityskeskusteluun valmistautuminen mielletään vain esimiehen vastuulla olevaksi asiaksi. Kehityskeskusteluun valmistautuminen on myös alaisten vastuulla, mutta esimiehen tehtävänä on kuitenkin ohjeistaa heitä tähän. Yleisesti käytössä oleva, valmistautumista tehostava keino on se, että alaiset esitäyttävät ennen keskustelua joko muistilistoja tai itse keskustelussa käytettävän kehityskeskustelulomakkeen. (Losyk 2002, 10.) Kehityskeskusteluun valmistautumisen motivaatio nousee ja valmistautumista helpottaa, mikäli keskusteluun osallistujat ymmärtävät, mikä on kehityskeskustelun merkitys ja mitkä ovat siitä heille aiheutuvat hyödyt (Aarnikoivu 2008, 123). Valmistautumista voidaan tehostaa järjestämällä ennen varsinaisia kahdenkeskisiä kehityskeskusteluja tiimin kesken niin sanottu startti- tai orientaa-

tiotilaisuus. Tilaisuuden ideana on orientoitua tuleviin keskusteluihin luomalla yhteinen pohja ja näkemys kehityskeskustelun tavoitteista, sisällöstä ja pelisäännöistä. (Aarnikoivu 2008, 124; Huttunen 2018, luku 4.) Tässä samassa tilaisuudessa esimies voi käydä läpi myös organisaation tilanteen onnistumisine ja haasteineen sekä tulevan kauden tavoitteet. Mahdollisesti starttipalaverissa voidaan käydä läpi myös edellisen kehityskeskustelukierroksen palautteita sekä niiden pohjalta mahdollisesti tehtyjä toimenpiteitä ja parannuksia. (Huttunen 2018, luku 4.)

Keskustelu

Kehityskeskustelu on eräänlainen tilinpäätös, jossa käydään läpi kaikki olennaiset asiat, jolla on vaikutusta työntekijän tekemään työhön ja siinä kehittymiseen (Aarnikoivu 2008, 119). Käytännössä keskustelussa käydään usein läpi työntekijän tavoitteita, roolia, vastuita, työssä jaksamista sekä sitä, miten yhteistyö on sujunut ja miten sitä voisi kehittää (Valpola 2002, 9–11). Kehityskeskusteluiden tärkein tavoite on luoda työntekijälle edellytykset omassa työssään onnistumiselle. Tämän vuoksi kehityskeskusteluissa olisi keskityttävä enemmän tulevaisuuden kuin menneisyyden tarkasteluun. (Buckingham & Goodall 2015.)

Kehityskeskusteluun liittyy usein väärinymmärryksiä, jotka estävät kehityskeskustelua olemasta aidosti hyödyllinen. Tyypillinen väärä lähestymistapa kehityskeskusteluihin on käydä keskusteluissa läpi vain työn tavoitteita ja tuloksia. Tällöin hyvin tärkeä asia eli työntekijän kehittyminen jää liian vähälle huomiolle tai pahimmassa tapauksessa kokonaan keskustelujen ulkopuolelle. (Aarnikoivu 2011, 11–16.) Jaakkolan (2010) tutkimus osoittaa, että käytännössä kehityskeskusteluissa keskitytään enemmän työn ohjaukseen kuin työntekijöiden ammatilliseen kasvuun ja kehittymiseen. Mikäli ammatilliseen kasvuun ja kehittämiseen liittyviä aiheita käsitellään, tapahtuu näiden pohjalta kuitenkin harvoin todellisia toimenpiteitä. (Mts. 61.) Kehityskeskustelun tarkoitus ei kuitenkaan ole olla myöskään pelkkä työhyvinvointikeskustelu. Tavoitteet ja tulokset tulisi aina linkittää kehityskeskusteluun työntekijän kehittymiseen liittyvien asioiden lisäksi. (Aarnikoivu 2011, 11.)

Mikäli kehityskeskusteluista halutaan konkreettista hyötyä, pitäisi ne aina pystyä muokkaamaan toimialan ja organisaation mukaiseksi, työn erityispiirteet huomioiden. Nopeasyklisissä organisaatioissa, joissa työn tavoitteet vaihtuvat jopa kuukausittain, on mietittävä, palveleeko kerran vuodessa pidettävä kehityskeskustelu organisaatiota (Heikkinen 2017). Tai vastaavasti voidaanko kehityskeskustelu pitää harvemmin, mikäli esimiehellä ja alaisella on jo ennestään säännöllisiä tapaamisia, joissa he keskustelevat työstä ja työntekijän kehittymisestä (Saarman 2015, 52). Mikäli kehityskeskustelut pystytään toteuttamaan organisaation mukaisesti, on tällä tutkimuksen valossa positiivinen vaikutus sekä keskustelun yleiseen toimivuuteen että keskustelun saamaan vastaanottoon organisaation sisällä. On kuitenkin muistettava, että kehityskeskustelu on aina hyvin henkilökohtainen tilanne, jonka jokainen esimies ja alainen kokee omalla tavallaan. Tämä puolestaan voi aiheuttaa yksilötasolla keskustelun toimimattomuutta, vaikka keskustelu olisikin toteutettu organisaatio ja työn erityispiirteet huomioiden. (Kempainen 2018, 91–92.)

Kehityskeskustelun jälkiseuranta

Jotta kehityskeskustelu olisi jatkumo, on tärkeää muistaa myös keskustelun jälkihoito eli sovittujen toimenpiteiden toteuttamisen seuranta (Aarnikoivu 2011, 89). Jaakkolan (2010) tutkimuksen mukaan nimenomaan jälkiseuranta ja sen puuttuminen on asia, jonka työntekijät tuovat vahvasti esille. Kehityskeskustelujen ongelmana on, että keskustelussa puhuttuja ja sovittuja asioita ei käytännössä seurata eikä niiden pohjalta tehdä myöskään toimenpiteitä. Hyvin usein kehityskeskusteluissa käsiteltyihin ja sovittuihin asioihin palataan vasta seuraavassa kehityskeskustelussa. (Mts. 43–49.)

Keskustelun jälkihoidolla on tärkeä rooli myös luottamuksen saavuttamisessa. Mikäli kehityskeskustelut eivät johda mihinkään, jäävät ne helposti pakonomaiseksi rutiksi. Luottamus kehityskeskusteluihin saadaan nimenomaan sen perusteella, miten sen koetaan vaikuttavan tulevaisuuteen eli omaan tehtäväkuvaan, kehittymiseen, työkuormaan, yhteistyöhön ja muihin omaan työhön liittyviin muutostarpeisiin. (Valpola 2002, 48.) Luottamuksen puuttuminen laskee motivaatiota valmistautua seuraavaan kehityskeskusteluun, jolloin kyseisen keskustelun anti heikkenee, ja koko kehityskeskustelu on näin ajautunut negatiiviseen kehään (Aarnikoivu 2008, 132).

3.3 Tavoitteet ja suorituksen arviointi

Tavoitteet

Tavoitteet antavat suunnan koko organisaation tekemiselle. Tavoitteet lähtevät useasti organisaatiotason tavoitteista, jotka on jaettu eteenpäin tiimi- ja yksilötason tavoitteiksi. Tavoitteiden päätyyppejä ovat taloudelliset tavoitteet, laadulliset tavoitteet, tehokkuustavoitteet, inhimilliset tavoitteet sekä ajattelulliset tavoitteet. Lähtökohtaisesti hyvin harva työntekijä haluaa olla täyttämättä hänelle asetettuja tavoitteita, kunhan tavoitteet vain ovat suhteutettuna osaamiseen ja kykyihin. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, luku 3.) Tavoitteilla haetaan ensisijaisesti suorituskyvyn parantamista, mutta tähänkin vaikuttaa ihmisten yksilöllisyys. Vahvasti itseohjautuvat ja oma-aloitteiset työntekijät asettavat todennäköisemmin tavoitteet itse itselleen ja myös ottavat vastuun näihin pääsemiseksi. Epävarmempien, vähemmän itseohjautuvien työntekijöiden suorituskykyyn tavoitteiden asettamisella sitä vastoin on suuremmat vaikutukset. (Kuvaas 2007, 382.)

Tavoitteiden asettamisessa kannattaa huomioida, että tavoitteiden tulee olla selkeitä, perusteltuja, oikeudenmukaisia, riittävän haastavia, kehittäviä, innostavia sekä suhteutettu työntekijän osaamiseen ja kykyihin. Tavoitteiden asettamisen yhteydessä olisi esimiehen aina hyvä keskustella alaisensa kanssa siitä, mitä konkreettisesti tarvitaan tavoitteen saavuttamiseksi. Tämän lisäksi olisi tarkistettava vastaavatko odotukset myös työntekijän omia valmiuksia ja käsityksiä. Tavoitteiden purkaminen odotuksiksi vaatii esimiehiltä normaalia enemmän työtä sekä kykyä käydä vuoropuhelua alaisensa kanssa. Tämä kuitenkin kannattaa, sillä vasta kun työntekijä tunnustaa ja hyväksyy itseensä kohdistuvat odotukset, saadaan aikaan todellista sitoutumista ja omistautumista tavoitteiden saavuttamiseksi. (Järvinen ym. 2014, luku 3.)

Suorituksen arviointi

Työntekijöiden suorituksen arvioinneissa tulisi kaiken kaikkiaan siirtyä modernimpaan ajatteluun kuin perinteiseen kerran vuodessa tapahtuvaan työsuorituksen pisteytykseen. Sen sijaan, että esimiehiä pyydetään arvioimaan jokainen työntekijä, heiltä voidaan kysyä mitä he tekisivät jokaisen työntekijän suhteen seuraavan ajanjakson aikana. Tällä tavoin saadaan organisaatioissa paljon käyttökelpoisempaa ja

hyödyllisempää tietoa jokaisen yksilön suorituskyvystä ja potentiaalista, kuin mahdollisesti epäjohdonmukaisella pisteytyksellä. (Buckingham & Goodall 2015.) Samalla linjalla on myös Rajaneva (2002, 93), jonka mielestä oleellisinta suoritusten arvioinnissa olisi miettiä, miten menneen kauden kokemuksia voitaisiin hyödyntää tulevaisuudessa. Myös Losyk (2002, 9–10) kyseenalaistaa työntekijöiden menneen kauden suoritusten pisteyttämisen. Pisteyttämiseen vaikuttaa helposti esimiehen ja alaisen henkilökiemiat, jolloin lopputulos ei välttämättä ole objektiivinen. (Mts. 9–10.) Mikäli työntekijä kokee saavansa epäoikeudenmukaista kohtelua suorituksen arvioinnissa, hän ei myöskään koe odotuksensa täyttyvän urakehitykseen tai työssä kehittymiseen liittyen (Nurce 2005, 1190). Kehityskeskustelujen tarkoitus pitäisi olla kehittää työntekijöitä, ei antaa heille arvosanoja suoriutumisesta (Losyk 2002, 10).

Toisenlaisiakin mielipiteitä työntekijöiden suorituksen arvioinnista löytyy. Esimerkiksi Kampkötter (2014, 16) pitää työntekijöiden suorituksen arvioimista tehokkaana henkilöstöhallinnon työkaluna, mutta ainoastaan silloin kun siihen on yhdistettynä rahallinen palkkio. Mikäli työntekijöiden suoritusta arvioidaan ilman rahallista palkkiota, voi tällä olla jopa negatiivinen vaikutus työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Negatiivisuus saattaa ilmetä varsinkin pitkän työkokemuksen omaavien työntekijöiden keskuudessa. (Mts. 16.) Lisäksi suorituskyvyn arvioinnilla voi olla negatiivinen ja stressaava vaikutus myös niihin työntekijöihin, jotka sitä eniten kaipaivat. Näitä ovat työntekijät, joilla on eniten opittavaa ja kehitettävää omassa työssään. (Kuvaas 2006, 514.)

3.4 Kehityskeskustelulomake

Jotta ymmärrämme kehityskeskustelulomakkeen merkityksen kehityskeskusteluille, on ensin ymmärrettävä, mikä on tekstien ja dokumenttien merkitys erilaisissa organisaatiokäytännöissä. Palaverit, seminaarit ja työpajat perustuvat olemassa olevaan dokumenttiin eli esityslistaan. Lopputuloksena näistä kaikista saadaan kirjallinen dokumentti joko muistion tai muistilappujen muodossa. (Lehtinen & Pälli 2016, 164.) Tekstit ovat täten osana erilaisia työelämän kasvokkain tapahtuvia vuorovaikutustilanteita, usein niin kiinteänä osana ettei tehtäviä pystyttäisi välttämättä edes toteut-

tamaan ilman tekstejä (Mikkola 2016, 1). Tällöin ainoat vuorovaikuttajat eivät olekaan enää ihmiset, vaan näihin kohtaamisiin osallistuvat hyvin suurella vaikutusvallalla myös tekstit. Teksti ei ole ainoastaan resurssi vuorovaikutustilanteessa, sillä niillä on kyky sekä velvoittaa että mahdollistaa selontekoihin ja näin ollen ne myös pystyvät ohjaamaan koko vuorovaikutustapahtumaa. (Lehtinen & Pälli 2016, 168.)

Mikkolan (2016) tutkimus tukee sitä, että dokumenteista ja teksteistä on tullut tärkeitä organisaatioiden vuorovaikutustilanteissa. Myös kehityskeskustelulomakkeella on paikkansa auttaen keskustelun osapuolia sekä keskustelun toteuttamisessa että sen vaiheisiin jäsentämisessä. (Mts. 56–58.) Parhaimmillaan kyselylomakkeet tukevat keskustelua, mutta hyvin usein niistä tulee keskustelun itseisarvo (Aarnikoivu 2008, 122). Pahimmillaan kehityskeskustelussa käytetään aikaa siihen, että yritetään tulkita mitä jokin lomakkeen kysymys tarkkaan ottaen tarkoittaa, tai miten jokin asia pitäisi lomakkeelle oikeaoppisesti kirjata (Pälli & Vaara 2013, 6). Esimiesten olisi täten muistettava, että tarvittaessa lomakkeesta olisi myös pystyttävä irrottautumaan (Aarnikoivu 2008, 122). Kemppaisen (2018) tutkimus osoittaa, että käytännössä näin ei kuitenkaan aina ole. Kehityskeskustelujen kulku näyttäisi seuraavan lomakkeissa määriteltä kaavaa. (Mts. 79.) Kehityskeskustelulomakkeisiin liittyvä iso haaste onkin se, että niitä tulkitaan liian kirjaimellisesti. Keskustelussa saatetaan keskittyä vastaamaan jokaiseen lomakkeessa olevaan kysymykseen, tai jätetään kokonaan keskustelematta hyvinkin tärkeästä asiasta vain sen takia, ettei sitä ole lomakkeeseen merkitty. (Mikkola 2016, 57.)

Mikkola (2016) tuo esille myös kehityskeskustelulomakkeen muotoilun tärkeyden. Ei ole samantekevää käytetäänkö esitäytettyä vai vasta keskustelussa täytettävää lomaketta. Mikäli lomake täytetään vasta keskustelussa, on esimies selkeästi se, joka johtaa kehityskeskustelulomakkeen käsittelyä. Mikäli keskustelussa käytetään alaisen esitäyttämää lomaketta, ei esimiehen rooli ole enää yhtä selkeä. Tällaisessa tilanteessa esimies suhtautuu selkeästi varovaisemmin kehityskeskustelun ohjaamiseen ja alaisen esitäyttämän tekstin muokkaamiseen. (Mts., 56.) Alaisen esitäyttämän lomakkeen hyötypuolina voidaan kuitenkin nähdä alaisen parempi valmistautuminen kehityskeskusteluun (Aarnikoivu 2008, 124). Esitäytetyn lomakkeen avulla alaisen on mahdollisesti myös helpompaa tuoda esille omia mielipiteitään (Mikkola 2016, 56).

Teksteillä ja dokumenteilla on suuri vaikutus vuorovaikutustilanteisiin (Lehtinen & Pälli 2016, 164; Mikkola 2016, 58). Tämän vuoksi erityisen tärkeää olisi aidosti hyödyllisen ja vuorovaikutteisen kehityskeskustelun saamiseksi suunnitella huolella käytettävien lomakkeiden muoto, sisältö ja käyttötavat (Mikkola 2016, 57). Eräs mahdollisuus ehkäistä lomakkeiden keskustelua rajoittavaa vaikutusta on siirtyä valmiista, useista kysymyksistä koostuvista lomakkeista enemmän keskustelijoille liikkumatilaa antaviin lomakkeisiin. Tällöin lomakkeissa olisi valmiina vain keskustelussa käytävät perusteemat (Aarnikoivu 2008, 123).

3.5 Vuorovaikutus kehityskeskustelussa

Suomalaisessa keskusteluperinteessä on läsnä sekä kommunikoinnin heikkous että aitoon dialogiin tottumaton työkulttuuri. Tämä aiheuttaa haasteita kehityskeskustelutilanteessa, jonka päällimmäinen tarkoitus on olla aidosti vuorovaikutteinen tilanne. (Rajaneva 2002, 28.) Dialoginen kehityskeskustelu voidaan tunnistaa positiivisesta ilmapiiristä, läheisyyden luomisesta, arvostuksen antamisesta, keskustelun vuorottelusta, tasapuolisesta osallistumisesta, myönteisestä suhtautumisesta, mahdollisuudesta tarjota erilaisia mielipiteitä sekä palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta. Dialoginen keskustelu on myönteinen ajatusten virta, joka käydään kahden tasa-arvoisen henkilön välillä. Dialogilla synnytetään yhteisiä merkityksiä ja uusia asioita. (Wink 2007, 136–137.) Kehityskeskustelu tarvitsee onnistuakseen dialogin, sillä tavanomaisella keskustelulla toistetaan helposti ennestään tuttuja ajatuksia ja tekoja. Ainoastaan dialogin avulla on mahdollista synnyttää uusia merkityksiä, ajattelua ja toimintaa. Tavanomainen keskustelu on myös helposti epäsuorasti vihjailevaa, eikä kerro riittävän suorasti ja selkeästi mitä alaiselta odotetaan. Jotta todellinen dialogi olisi mahdollinen, tämä vaatii taustalleen luottamusta. (Wink 2007, 8.)

Kuten kaikessa vuorovaikuttamisessa, myös kehityskeskustelussa hyvällä esimiehellä on taito vaikuttaa työntekijän työpanokseen, innostukseen ja motivaatioon omalla käytöksellään, taidoillaan ja persoonallaan (Saarman 2015, 41). Kehityskeskustelun ei kuitenkaan pidä milloinkaan olla kerran tai kaksi vuodessa pidettävä ”täsmäisku”,

jonka avulla henkilöstöjohtaminen ja asiat organisaatiossa pyritään saamaan kuntoon. Esimiehen tulisi pystyä käymään vuoropuhelua alaistensa kanssa myös arjessa. Jos näin ei ole, ei myöskään kehityskeskustelulla ole mahdollisuuksia onnistua. Organisaatiokulttuurin tulisi täten pystyä tukemaan avointa vuorovaikutusta. Avoin vuorovaikutus pystytään saavuttamaan luottamuksella, joka on aina läsnä hyvässä ja toimivassa esimies- ja alaisuudessa. (Aarnikoivu 2011, 17–19.) Ilman luottamusta ei voi syntyä toimivaa yhteistyötä organisaation sisällä (Kuusela 2013, 64).

Arvostus ja luottamus antavan työntekijöille ylimääräisen kipinän ponnistella tavoitteiden täyttämiseksi. Arvostus ja luottamus lisäävät myös ammatillista itsetuntoa ja edesauttavat halua kehittyä omassa työssään. Arvostusta kaivataan ensisijaisesti omalta esimieheltä, mutta myös yritysjohdolta ja omilta kollegoilta. Arvostuksen puuttuminen johtaa pahimmillaan sitoutumisen vähenemiseen. Tämän vuoksi arvostuksen osoittaminen on yksi esimiesten keskeisimmistä tehtävistä. Luottamus sitä vastoin on molemminpuolinen tunne ja se syntyy teoista ja kokemuksista. Pelkällä puheella luottamusta ei pysty ansaitsemaan. (Kuusela, 2013, 64–70.)

Kehityskeskustelun ei ole tarkoitus olla esimiehen yksinpuhelua, eikä kehityskeskustelun onnistuminen ole pelkästään esimiehen vastuulla. Kehityskeskustelun pitää olla vuorovaikutteinen tilanne, jossa vastuu onnistumisesta on sekä esimiehellä että työntekijällä. Kehityskeskustelun tarkoitus on, että molemmat osallistujat vaikuttavat keskusteluun. Jos näin ei ole, jää keskustelun tulos vaillinaiseksi. (Valpola 2002, 125–127.)

Vuorovaikutus on aina kokonaisvaltaista, se ei ole pelkkiä sanoja vaan myös sanattomia viestejä (Valpola 2002, 127). Pällin ja Vaaran (2013) mukaan sanattomilla viesteillä on suuri merkitys kehityskeskustelussa. Sekä esimies että alainen pystyvät omalla kehollisella käyttäytymisellään vaikuttamaan siihen, miten vastapuoli kokee keskustelun. Kehollinen käyttäytyminen on myös hyvin peilautuvaa. Mikäli toinen osapuoli on vapautunut ja tilaa antava, on myös toisen osapuolen helpompi ottaa ja antaa tilaa. Täten koko keskustelutilanteesta saadaan vapautuneempi. (Mts., 23.)

Vuorovaikutustaidot ovat esimiestyön ja johtamisen perusta, ja ne ovat ratkaisevia myös tiimin onnistumisessa ja tavoitteiden saavuttamisessa. Vaikka vastuu organisaation vuorovaikutustilanteista on jokaisella organisaation jäsenellä, on esimiehen tehtävä kuitenkin huolehtia siitä, että vuorovaikutus toimii ja on oikeudenmukaista ja arvostavaa. (Kuusela 2013, 40–42.) Oikeudenmukaisuus vaatii esimieheltä läsnäoloa. Ilman läsnäoloa esimiehen on vaikea tietää mitä työyhteisössä todella tapahtuu. Esimiehen keinoja oikeudenmukaisuuden lisäämiseksi ovat mm. kiinnostuksen osoitus, palautteen antaminen, ongelmatilanteisiin tarttuminen, keskustelu, kuuntelu sekä henkilöstön mukaan ottaminen suunnitteluun ja päätöksentekoon. (Kuusela, 2013, 124–131.)

Ihmiset ovat persoonia ja omaavat jokainen omat luonteenpiirteensä, reagoititansa, arvonsa ja motivaation lähteensä. Ihmisten persoonallisuustyyppien ja toimintamallien selvittämiseksi on olemassa erilaisia testejä, mutta myös arjen käyttäytyminen kertoo paljon persoonasta ja tämän toimintamallista. Jokaisella persoonallisuustyyppillä on hyvinkin toisistaan eroavat odotukset esimiehen suhteen, joten esimiehen olisikin hyvä tunnistaa sekä omat että alaistensa persoonallisuustyyppit oikeanlaisen kommunikointitavan ja vuorovaikutuksen löytämiseksi. Se mikä innostaa ja motivoi toista, voi saada toisen ahdistumaan ja sulkeutumaan kuoreensa. Osa työntekijöistä kaipaa esimieheltä tukea ja rohkaisua toimimaan itsenäisemmin, toinen motivointia, kolmas sitä vastoin kaipaa uusia haasteita ja vastuuta, neljäs tarvitsee työlleen yksityiskohtaiset ohjeet ja selkeät käskyt ja viides kaipaa omaa tilaa. Esimies pystyy tuomaan alaisensa vahvuudet esille lähestymällä tätä oikealla tavalla. Väärä lähestyminen sitä vastoin saattaa laukaista alaisessa stressikäyttäytymisen ja työmotivaation laskun. Täten yksi johtamisen malli ei riitä, vaan johtamisen tulisi aina olla yksilöllistä. Yksilöllinen johtaminen edellyttää esimieheltä alaistensa ja näiden arvojen ja erityisosaamisen tuntemista. (Jabe 2017, 9.1–9.3.)

Palautteen antaminen kehityskeskustelussa

Useassa eri tutkimuksessa kehityskeskustelun ongelmallisimmaksi asiaksi koetaan palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Erityisesti palautteen antaminen omalle esimiehelle kasvotusten on koettu hyvin haasteelliseksi ja usein jopa riskialttiiksi (Rajaneva 2002, 93; Jaakkola 2010, 45; Kempainen 2018, 79). Erityisesti negatiivista

palautetta pyritään joko kaunistelemaan tai se saatetaan jättää kokonaan jopa antamatta (Jaakkola 2010, 45; Kemppainen 2018, 79). Poikkeuksena organisaatioon kohdistuva kritiikki, joka annetaan esimiehelle helpommin (Jaakkola 2010, 45).

Yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä on oman tiiminsä onnistumisen tukeminen. Positiivinen palaute ja onnistumisiin huomion kiinnittäminen auttavat motivaation saavuttamisessa ja ylläpidossa sekä työtehtävissä menestymisessä. Onnistumisen johtamisessa on tärkeintä se, että onnistuminen huomataan ja siitä annetaan palautetta. Myös positiivista palautetta annettaessa olisi esimiehen kuitenkin hyvä muistaa perustelut, jotta palaute ei jäisi liian ylimalkaiseksi. (Kuusela 2013, 123–144.)

Positiivisen palautteen saaminen kannustaa, mutta työntekijät kaipaavat oman kehittymisensä tueksi myös rakentavaa palautetta (Jaakkola 2010, 44). Syynä rakentavan palautteen puuttumiseen on Markkasen (2008) tutkimuksen mukaan usein se, että myös esimiehet kokevat negatiivisen palautteen antamisen työntekijöille yllättävän haastavaksi. Negatiivista palautetta ei aina osata muotoilla rakentavaksi palautteeksi, tai sen pelätään jopa vaikuttavan negatiivisesti alaisen työsuoritukseen. (Markkanen 2008, 72.)

Palautteen antamisessa on huomioita myös palautteen saajan yksilöllisyys. Tutkimusten mukaan esimerkiksi iällä ja työkokemuksella on merkitystä siihen, miten työntekijät ottavat vastaan palautetta. Kokeneet työntekijät eivät välttämättä koe palautteen saamista lainkaan niin hyödylliseksi kuin vähemmän työkokemusta omaavat kollegansa. (Tuytens & Devos 2017, 25)

3.6 Kehityskeskusteluiden haasteet

Kiireen hallinta

Yksi kehityskeskustelujen suurimmista haasteista on kiireen hallinta. Kiire näkyy vaikeutena sovittaa aikatauluja sekä kehityskeskustelujen perumisena ja uudelleen aikatauluttamisena. (Markkanen 2008, 74.) Edellä mainittujen syiden vuoksi myös keskustelulle varatut takarajat usein venyvät. Voidaankin kysyä, nähdäänkö kehityskeskustelut yrityksissä ykkösprioriteetin asiana, vai panostetaanko niihin sen mukaan,

miten aikaa jää muulta työltä. (Kemppainen 2018, 80.) Usein esimiehet jättävät myös kehityskeskustelun pitämättä vedoten siihen, että alaisten kanssa keskustellaan muutenkin joka päivä arjessa. Päivittäisjohtamisessa käyty keskustelu ja kehityskeskustelu ovat kuitenkin kaksi eri asiaa eivätkä korvaa toinen toisiaan. (Aarnikoivu 2011, 11.)

Yksi ratkaisu vähentää esimiesten työkuormaa on käyttää perinteisen esimiehen ja alaisen välisen kehityskeskustelun sijaan ryhmäkehityskeskustelua (Heikkinen 2017). Ryhmäkehityskeskustelua voidaan käyttää tilanteissa, joissa toiminta tapahtuu tiimeittäin ja joissa henkilökohtaisten tavoitteiden määrittely on vaikeaa tai jopa mahdotonta. Tällöin kehityskeskustelussa käydään ensin läpi ryhmässä tiimin tavoitteisiin, tuloksiin ja kehittämiseen liittyvät asiat. (Valpola 2002, 72–73.) Tämän jälkeen jokaisen työntekijän kanssa käydään kahdenkeskinen kehityskeskustelu omiin henkilökohtaisiin asioihin liittyen. Näitä voivat olla esimerkiksi henkilökohtaiset tavoitteet, oman ammattitaidon kehittäminen, urakehitys, palkkaus, työssä jaksaminen, esimiehen ja alaisen välinen yhteistyö sekä viihtyminen työpaikalla. Ryhmäkehityskeskustelu ei täten voi milloinkaan kokonaan korvata esimiehen ja alaisen välisiä kahdenkeskisiä keskusteluita. (Rajaneva 2002, 94.)

Ryhmäkehityskeskustelun etuna on, että sen avulla pystytään vähentämään esimiehen työkuormaa, sillä kehityskeskusteluihin valmistautuminen on heille iso ja aikaa vievä prosessi (Heikkinen 2017). Ryhmäkeskustelun haasteena sitä vastoin on ryhmän vaikutus keskustelutilanteessa. Vaatii taitoa hoitaa keskustelu niin, että kaikkien ajatukset ja mielipiteet kuullaan ja huomioidaan. (Kananen 2015, 148–149.) Ryhmäkeskustelu saattaa usein myös jäädä hieman pinnalliseksi, sillä vain harvat pystyvät tuomaan esille syvimpiä tuntemuksiaan ja mielipiteitä ryhmätilanteissa (Huttunen 2018, luku 4).

Sitoutuminen ja motivaatio

Tärkeä asia kehityskeskusteluissa onnistumiseen on se, miten sitoutuneita esimies ja johto ovat kehityskeskusteluihin. Mikäli esimies ei itse ole motivoinut kehityskeskusteluihin ja käy keskustelun lähinnä pakotettuna henkilöstöosaston pyynnöstä, heijastuu tämä heti työntekijään. Tällaisissa tapauksissa alaiset ovat usein passiivisia kes-

kustelutilaisuudessa ja täten myös tyytymättömiä itse kehityskeskusteluihin. (Aarnikoivu 2011, 84–88.) Esimiesten rooli kehityskeskustelussa ja tämän kulussa on huomattava. Kehityskeskustelukäytäntöjen parantamiseksi voitaisiin täten organisaatioissa miettiä esimiesten kouluttamista kehityskeskusteluihin. Koulutuksen avulla kehityskeskustelujen tarkoitus selkiytyisi esimiehille ja täten myös kehityskeskustelukäytäntö paranisi. (Jaakkola 2010, 63.) Vastaavia tuloksia kehityskeskusteluihin liittyvän koulutuksen tarpeellisuudesta sai myös Kemppainen (2018) omassa tutkimuksessaan. Koulutus nähtiin tarpeelliseksi niin alaisten, esimiesten kuin yrityksen johdonkin taholta. (Mts. 83).

Kehityskeskustelun onnistumiseen vaikuttaa hyvin paljon myös aikaisemmat kokemukset. Mikäli työntekijällä on huonoja kokemuksia kehityskeskusteluista, hän helposti epäilee kaikkia kehityskeskusteluja ja esimiehiään. (Valpola 2002, 125–127.) Suhtautuminen kehityskeskusteluihin on työntekijöiden keskuudessa hyvinkin vaihtelevaa. Osa työntekijöistä pitää kehityskeskusteluja hyvinkin merkityksellisenä omalle työlleen ja kehittymiselleen, kun taas osa työntekijöistä kokee ne täysin merkityksettömiksi. (Jaakkola 2010, 41.) Negatiivisten kokemusten taustalla voi kuitenkin myös usein olla laajempaa tyytymättömyyttä esimerkiksi johtamiseen tai yleiseen työilma- piiriin liittyen (Heikkinen 2017).

Tarvitaanko kehityskeskustelua lainkaan

Kehityskeskustelun haasteista puhuttaessa on syytä nostaa esille myös niihin kohdistuva kritiikki. Yhä useampi organisaatio pohtii kehityskeskustelujen tarpeellisuutta ja tulevaisuutta. Esimerkiksi Accenturella ja Microsoftilla on luovuttu kehityskeskusteluista kokonaan. Accenturella ratkaisuun päädyttiin, koska perinteisen kehityskeskustelukäytännön katsottiin olevan heille liian raskas ja aikaa vievä. Accenturella haluttiin myös katsoa enemmän eteenpäin, hyödyntää henkilöstön potentiaalia pitkällä tähtäyksellä sekä muuttaa palaute reaaliaikaisempaan suuntaan. (Hyvästi kehityskeskustelut? – ”Tarvitaan tiiviimpisyklistä palautetta” 2015.)

Mikäli kehityskeskustelu käydään täysin vapaamuotoisesti, ongelmaksi nousevat hajanaiset käytännöt organisaation sisällä sekä sen aiheuttama tiimien välinen epätasa-

arvo. Tällöin palkkiot saattavat ohjautua niille työntekijöille, jotka eivät palkkiota ansaitse. Tai vastaavasti työntekijät, jotka ansaitsevat palkkion saattavat jäädä ilman palkitsemista. Tällainen palkkioiden hajanainen kohdentaminen luo tunteen vääryydestä. Hajanaiset käytännöt ja epätasa-arvo saattavat vaikuttaa myös työntekijöiden kehittymiseen sekä etenemismahdollisuuksiin työuralla. Täten on perusteltua suunnitella yhtenäinen pohjamalli kehityskeskustelujen käymiselle, vaikka esimiehille annettaisiinkin enemmän vapautta kehityskeskustelujen toteuttamiseen. (Nurce 2005, 1189–1190.)

Yksi asia on kuitenkin organisaatioissa hyvä muistaa, käydään niissä sitten perinteisiä kehityskeskusteluja tai ei. Nimittäin jatkuva vuoropuhelu esimiehen ja alaisten välillä. Parhaat tiiminvetäjät tunnustetaan siitä, että he ovat kiinnostuneita alaistensa työstä sekä kommunikoivat säännöllisesti näiden kanssa työhön liittyvistä asioista. Näiden keskustelujen avulla tiiminvetäjät pystyvät asettamaan lyhyen tähtäimen tavoitteita, tarkastelemaan prioriteettien oikeellisuutta sekä antamaan reaaliaikaista palautetta. Mikäli tarve vaatii, he pystyvät myös ohjaamaan työntekijää suunnan korjaamisessa, antamaan heille tukeaan tai lisätietoja parhaan työsuorituksen takaamiseksi. Myös parhaiden joukkueiden jäsenet kokevat, että heitä kehoitetaan tekemään parhaansa joka päivä, ei vain kerran vuodessa. (Buckingham & Goodall 2015.)

4 Tutkimustulokset

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimusmenetelmällä. Aineistonkeruuseen käytettiin Webropol-ohjelmalla luotua verkkokyselylomaketta. Kysely lähetettiin 8 esimiehelle ja 57 alaiselle. Verkkokysely oli avoimena vastaajille 1.4.–8.4.2019. Muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta lähetettiin tutkijan toimesta Webropolin kautta 4.4.2019. Ennen kyselyn lähettämistä toimeksiantajayrityksen henkilöstösasto tiedotti henkilöstöä tulevasta kyselystä. Myös ennen kyselyn umpeutumista henkilöstösasto lähetti erillisen viestin, jossa pyydettiin osallistumaan kyselyyn ja painotettiin kyselyn tärkeyttä kehityskeskustelujen kehittämisessä. Vastauksia saatiin yhteensä 32 kappaletta, joten vastausprosentti oli 49 %. Esimiesten vastausprosentti oli 75 % ja alaisten 46 %.

4.1 Tutkimuksen taustamuuttajat

Kyselylomakkeen taustamuuttujina kysyttiin yrityksessä työskentelyaikaa, sukupuolta ja ikää. Lisäksi kysyttiin, osallistuuko vastaaja kehityskeskusteluihin pääsääntöisesti esimiehen vai alaisen roolissa. Tämän kysymyksen avulla saatiin verrattua esimiesten ja alaisten mielipiteitä toisiinsa sekä ohjattua tietyt kysymykset vain esimiehille tai alaisille.

Taulukossa 1 on kuvattu vastaajien jakauma työkokemusvuosittain. Suurin osa vastaajista (61 %) on työskennellyt yrityksessä 1–5 vuotta. Reilu kolmannes (35 %) vastaajista on työskennellyt yrityksessä yli 10 vuotta. Yli 5 vuotta, mutta alle 10 vuotta yrityksessä työskennelleiden osuus jäi marginaaliseksi, sillä vastaajista vain 3 prosenttia kuului tähän luokkaan. Joukossa oli yksi vastaaja, joka ei ollut vastannut työkokemusvuosiin liittyvään kysymykseen. Vastaamattomuus saattaa selittyä sillä, että vastausvaihtoehdoissa ei ollut lainkaan vaihtoehtoa ”alle 1 vuotta”.

Taulukko 1. Vastaajien työkokemusvuodet yrityksessä

	N	%
1-5 vuotta	19	61 %
yli 5-10 vuotta	1	3 %
yli 10 vuotta	11	35 %
Yhteensä	31	100 %

Taulukko 2 kertoo vastaajien sukupuolijakauman. Suurin osa vastaajista, kaksi kolmannesta (68 %) oli miehiä. Vastaajista kolmannes (32 %) oli naisia. Joukossa oli yksi vastaaja, joka ei ollut vastannut sukupuolta koskevaan kysymykseen.

Taulukko 2. Vastaajien sukupuolijakauma

	N	%
Nainen	10	32 %
Mies	21	68 %
Yhteensä	31	100 %

Kyselyn vastaajien ikäjakauma selviää taulukosta 3. Vastaajien enemmistö (41 %) kuului ikäryhmään 41–50-vuotiaat. Vajaa kolmannes (28 %) vastaajista oli 51–60-vuotiaita. Viidesosa vastaajista (19 %) kuului ikäryhmään 31–40-vuotiaat. Vastaajista noin kymmenesosa (13 %) oli 20–30-vuotiaita. Alle 20-vuotiaita tai yli 60-vuotiaita ei ollut vastaajien joukossa lainkaan.

Taulukko 3. Vastaajien ikäjakauma

	N	%
alle 20	0	0 %
20-30	4	13 %
31-40	6	19 %
41-50	13	41 %
51-60	9	28 %
yli 60	0	0 %
Yhteensä	32	100 %

Taulukko 4 kertoo, miten esimiesten ja alaisten vastaukset ovat kyselyssä jakaantuneet. Neljä viidesosaa (81 %) vastaajista oli alaisia, viidennes (19 %) esimiehiä.

Taulukko 4. Vastaajien roolit yrityksessä

	N	%
Esimies	6	19 %
Alainen	26	81 %
Yhteensä	32	100 %

4.2 Odotukset kehityskeskusteluun liittyen

Kehityskeskustelun sisältö

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, mitä kehityskeskustelun osa-alueita alaiset pitävät tärkeimpinä. Vastaajat saattoivat arvioida kehityskeskustelun sisältöön liittyvät väittämät sen mukaan, miten tärkeäksi he ne itselleen kokivat. Asteikon vastausvaihtoehdot olivat ”Erittäin tärkeä”, ”Melko tärkeä”, ”Jonkin verran tärkeä”, ”Ei lainkaan

tärkeä” ja ”En osaa sanoa”. Kysymykseen vastasi jokainen kyselyyn vastanneista alaisista eli 26 henkilöä (ks. taulukko 5).

Taulukko 5. Mielipide kehityskeskustelun sisällöstä (alaiset)

	N	Erittäin tärkeä (4) %	Melko tärkeä (3) %	Jonkin verran tärkeä (2) %	Ei lainkaan tärkeä (1) %	En osaa sanoa (0) %	Ka	Sd
Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön	26	77(20)	23(6)	0(0)	0(0)	0(0)	3,8	0,4
Mahdollisuus vaikuttaa omaan työnkuvaan	26	81(21)	19(5)	0(0)	0(0)	0(0)	3,8	0,4
Mahdollisuus vaikuttaa omiin tavoitteisiin	26	65(17)	35(9)	0(0)	0(0)	0(0)	3,7	0,5
Kuulla omaan työhön kohdistuvat odotukset	26	65(17)	35(9)	0(0)	0(0)	0(0)	3,7	0,5
Saada palautetta omasta työsuorituksesta	26	73(19)	23(6)	4(1)	0(0)	0(0)	3,7	0,5
Saada tietoa organisaation tilasta ja tulevaisuudesta	26	8(2)	38(10)	38(10)	15(4)	0(0)	2,4	0,8
Lisäkoulutustavoitteista keskusteleminen	26	50(13)	31(8)	19(5)	0(0)	0(0)	3,3	0,8
Palkkatoiveista keskusteleminen	26	50(13)	31(8)	12(3)	4(1)	4(1)	3,3	1,0
Työhyvinvointiin liittyvistä asioista keskusteleminen	26	58(15)	35(9)	8(2)	0(0)	0(0)	3,5	0,6
Urataivoitteista keskusteleminen	26	42(11)	38(10)	15(4)	0(0)	4(1)	3,3	0,9
Palautteen antaminen esimiehelle	26	31(8)	46(12)	15(4)	8(2)	0(0)	3,0	0,9
Oppia tuntemaan esimies paremmin	26	27(7)	23(6)	46(12)	4(1)	0(0)	2,7	0,9

Taulukkoa tarkastellessa voidaan havaita, että suurin osa kehityskeskustelun sisältöä koskevista väittämistä on arvioitu erittäin tärkeäksi ja melko tärkeäksi. Suurin osa väittämistä saa vähintään painotetun keskiarvon 3,0. Ainoastaan oppia tuntemaan oma esimies paremmin (ka 2,7) ja saada tietoa organisaation tilasta ja tulevaisuudesta (ka 2,4) jäivät alle 3,0 keskiarvon. Tärkeimmiksi asioiksi alaiset kokevat kehityskeskustelussa mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhön (ka 3,8) ja työnkuvaan (ka 3,8). Seuraavaksi tärkeimmiksi koetaan mahdollisuus vaikuttaa omiin tavoitteisiin (ka 3,7), kuulla työhön kohdistuvista odotuksista (ka 3,7) ja saada palautetta omasta työsuorituksesta (3,7). Vastausten keskihajonta oli suurinta palkkatoiveissa (sd 1,0), urataivoitteissa (sd 0,9), palautteen antamisessa esimiehelle (sd 0,9) sekä mahdollisuudessa oppia tuntemaan oma esimies paremmin (sd 0,9).

Myös esimiehiltä haluttiin selvittää, mitä kehityskeskustelun osa-alueita he pitävät tärkeimpinä. Kysymykseen vastasi jokainen kyselyyn vastanneista esimiehistä eli 6 henkilöä (ks. taulukko 6).

Taulukko 6. Mieli-pide kehityskeskustelun sisällöstä (esimiehet)

	N	Erittäin tärkeä (4) %	Melko tärkeä (3) %	Jonkin verran tärkeä (2) %	Ei lainkaan tärkeä (1) %	En osaa sanoa (0) %	Ka	Sd
Alaisten paremman työmotivaation luominen	6	67(4)	33(2)	0(0)	0(0)	0(0)	3,7	0,5
Alaisten paremman työmotivaation vaaliminen	6	83(5)	17(1)	0(0)	0(0)	0(0)	3,8	0,4
Tilaisuus kiittää alaisia hyvistä suorituksista	6	83(5)	0(0)	17(1)	0(0)	0(0)	3,7	0,7
Puuttua alaisten ei toivottuun suoriutumiseen	6	50(3)	17(1)	17(1)	17(1)	0(0)	3,0	1,2
Tukea alaisia parhaan mahdollisen työsuorituksen syntymisessä	6	83(5)	17(1)	0(0)	0(0)	0(0)	3,8	0,4
Tulevan kauden tavoitteista sopiminen	6	67(4)	33(2)	0(0)	0(0)	0(0)	3,7	0,5
Alaisten työhyvinvoinnin lisääminen	6	67(4)	33(2)	0(0)	0(0)	0(0)	3,7	0,5
Alaisten uratavoitteista keskusteleminen	6	100(6)	0(0)	0(0)	0(0)	0(0)	4,0	0,0
Alaisten työssä kehittymisestä keskusteleminen	6	100(6)	0(0)	0(0)	0(0)	0(0)	4,0	0,0
Oppia tuntemaan alaiset paremmin	6	67(4)	17(1)	17(1)	0(0)	0(0)	3,5	0,8
Palautteen saaminen omasta johtamistyöstäni	6	83(5)	17(1)	0(0)	0(0)	0(0)	3,8	0,4

Taulukosta voidaan nähdä, että enemmistö esimiehistä on arvioinut kehityskeskustelun sisältöä koskevat väittämät erittäin tärkeiksi. Jokainen väittämä saa vähintään 3,0 painotetun keskiarvon. Tärkeimmiksi asioiksi esimiehet kokevat alaisten uratavoitteista keskustelemisen (ka 4,0) ja alaisten työssä kehittymisestä keskustelemisen (ka 4,0). Seuraavaksi tärkeimmiksi osa-alueiksi esimiehet arvioivat alaisten paremman työmotivaation vaalimisen (ka 3,8), työsuorituksessa tukemisen (ka 3,8) ja palautteen saamisen omasta johtamistyöstä (ka 3,8). Vähiten tärkeimmäksi kehityskeskustelun osa-alueeksi esimiehet ovat arvioineet mahdollisuuden oppia tuntemaan alaiset paremmin (ka 3,5) sekä alaisten ei toivottuun suoritukseen puuttumisen (ka 3,0). Alaisten ei toivottuun suoritukseen puuttuminen on myös jakanut eniten esimiesten mielipiteitä (sd 1,2).

Alaisten työssä onnistuminen ja kehittyminen

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, kokevatko alaiset kehityskeskustelulla olevan vaikutusta työssä onnistumiseen ja työssä kehittymiseen. Asteikon vastausvaihtoehdot olivat ”Täysin samaa mieltä”, ”Jokseenkin samaa mieltä”, ”Jokseenkin eri mieltä”, ”Täysin eri mieltä” ja ”En osaa sanoa”. Kysymyksiin vastasi jokainen kyselyyn vastanneista alaisista eli 26 henkilöä. Ensimmäisenä alaisilta kysyttiin kokevatko he kehityskeskustelun auttavan heitä työssä onnistumisessa (ks. taulukko 7).

Taulukko 7. Kehityskeskustelu auttaa onnistumaan työssäni (naiset/miehet).

	Naiset N=10 %	Miehet N=15 %	Kaikki N=26 %
Täysin samaa mieltä	70 %	7 %	31 %
Jokseenkin samaa mieltä	30 %	20 %	27 %
Jokseenkin eri mieltä	0 %	40 %	23 %
Täysin eri mieltä	0 %	20 %	12 %
En osaa sanoa	0 %	13 %	8 %
Yhteensä	100 %	100 %	100 %

Suurin osa vastaajista (58 %) kokee olevansa joko täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että kehityskeskustelu auttaa heitä työssä onnistumisessa. Viidesosa vastaajista (23 %) on jokseenkin eri mieltä kehityskeskustelujen vaikutuksesta työssä onnistumiseen. Reilun kymmenesosan (12 %) mielestä kehityskeskustelulla ei sitä vastoin ole lainkaan merkitystä työssä onnistumiselle. Vajaa kymmenesosa (8 %) ei ole osannut antaa mielipidettään kysymykseen.

Ristiintaulukoimalla vastaukset naisten ja miesten kesken voidaan nähdä selkeitä eroja ryhmien välillä. Miehet suhtautuvat huomattavasti naisia kriittisemmin kehityskeskustelun vaikutukseen työssä onnistumisessa. Naisista kaikki (100 %) ovat joko täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että kehityskeskustelulla on vaikutusta työssä onnistumiseen. Miehistä näin ajattelee vain vajaa kolmannes (27 %). Miehistä vajaa kaksi kolmasosaa (60 %) on asiasta joko jokseenkin tai täysin eri mieltä. Tilastollisesti erot naisten ja miesten välillä ovat merkitseviä ($X^2=15,1$, $df=4$, $p=0,003$). Saatuihin tuloksiin tulee kuitenkin suhtautua varauksella, sillä testin kriteerit eivät täyty.

Toisena kysymyksenä alaisilta kysyttiin, kokevatko he kehityskeskustelujen auttavan työssä kehittämisessä. Kysymyksiin vastasi jokainen kyselyyn vastanneista alaisista eli 26 henkilöä (ks. taulukko 8).

Taulukko 8. Kehityskeskustelu auttaa kehittymään työssäni (naiset/miehet).

	Naiset N=10 %	Miehet N=15 %	Kaikki N=26 %
Täysin samaa mieltä	30	7	15
Jokseenkin samaa mieltä	60	53	58
Jokseenkin eri mieltä	10	20	15
Täysin eri mieltä	0	20	12
En osaa sanoa	0	0	0
Yhteensä	100	100	100

Suurin osa vastaajista (73 %) on joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että kehityskeskustelu auttaa työssä kehittymisessä. Lähes joka viides (15 %) vastaajista on jokseenkin eri mieltä kehityskeskustelun vaikutuksesta työssä kehittymiseen. Reilu kymmenesosa (12 %) vastaajista ei usko kehityskeskustelulla olevan minkäänlaista roolia työssä kehittymisessä. En osaa sanoa vastauksia ei ole yhtään.

Naisista suurin osa (90 %) on joko täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että kehityskeskustelulla on vaikutusta työssä kehittymiseen. Miehistä tätä mieltä on kuudesosa (60 %). Miehistä viidesosa (20 %) ei usko kehityskeskustelulla olevan lainkaan merkitystä työssä kehittymisessä. Ryhmien väliset erot eivät kuitenkaan ole tilastollisesti merkitseviä ($X^2=4,46$, $df=3$, $p=0,292$). Saatuihin tuloksiin pitää suhtautua varauksella, sillä testin kriteerit eivät täyty.

Vaikutukset esimiestyöhön

Tutkimuksessa haluttiin selvittää kokevatko esimiehet saavansa kehityskeskustelusta tukea omalle esimiestyölleen. Asteikon vastausvaihtoehdot olivat ”Täysin samaa mieltä”, ”Jokseenkin samaa mieltä”, ”Jokseenkin eri mieltä”, ”Täysin eri mieltä” ja ”En osaa sanoa”. Kysymykseen vastasi jokainen kyselyyn vastanneista esimiehistä eli 6 henkilöä (ks. taulukko 9).

Taulukko 9. Kehityskeskustelu auttaa minua esimiestyössäni (esimiehet).

	N	%
Täysin samaa mieltä	2	33
Jokseenkin samaa mieltä	4	67
Jokseenkin eri mieltä	0	0
Täysin eri mieltä	0	0
En osaa sanoa	0	0
Yhteensä	6	100

Suurin osa vastaajista (67 %) on jokseenkin samaa mieltä siitä, että kehityskeskustelu auttaa esimiestyössä onnistumisessa. Kolmannes (33 %) vastaajista on täysin samaa mieltä siitä, että kehityskeskustelulla on vaikutusta esimiestyössä onnistumisessa. En osaa sanoa vastauksia ei ollut yhtään.

Tyytyväisyys nykyiseen kehityskeskustelumalliin

Tutkimuksessa haluttiin selvittää alaisten ja esimiesten tyytyväisyyttä nykyiseen kehityskeskustelumalliin. Kysymyksellä haluttiin saada selville se, miten nykyinen kehityskeskustelumalli vastaa alaisten ja esimiesten kehityskeskustelulle asettamia odotuksia. Kyselyssä vastaajat saattoivat antaa arvosanan kehityskeskusteluille. Kysymykseen vastasi jokainen kyselyyn vastanneista alaisista ja esimiehistä eli 32 henkilöä (ks. taulukko 10).

Taulukko 10. Minkä arvosanan antaisit yrityksessänne käytäville kehityskeskusteluille (esimiehet/alaiset).

	Esimiehet N=6 %	Alaiset N=26 %	Kaikki N=32 %
Erinomainen	0 %	8 %	6 %
Kiitettävä	17 %	27 %	25 %
Hyvä	50 %	38 %	41 %
Tyydyttävä	33 %	19 %	22 %
Välttävä	0 %	8 %	6 %
Heikko	0 %	0 %	0 %
Yhteensä	100 %	100 %	100 %

Enemmistö vastaajista (41 %) on antanut yrityksessä käytäville kehityskeskusteluille arvosanan hyvä. Neljännes vastaajista (25 %) on arvioinut kehityskeskustelut kiitettäväksi. Tyydyttäväksi kehityskeskustelut on arvioinut viidennes (22 %) vastaajista. Erinomaiseksi nykyisen kehityskeskustelujärjestelmän on arvioinut alle kymmenesosa (6 %) vastaajista. Välttäviksi kehityskeskustelut on arvioinut myös alle kymmenesosa (6 %) vastaajista. Heikoksi nykyistä kehityskeskustelujärjestelmää ei ole arvioinut yksikään vastaajista.

Tarkasteltaessa alaisten ja esimiesten välisiä eroja voidaan todeta alaisten olevan hieman tyytyväisempiä kehityskeskusteluihin kuin esimiehien. Alaisista 73 % on arvioinut nykyisen kehityskeskustelujärjestelmän arvosanoilla hyvä, kiitettävä tai erinomainen. Esimiehistä arvosanan hyvä, kiitettävä tai erinomainen on antanut 67 % vastaajista. Esimiehistä joka kolmannes (33 %) on arvioinut kehityskeskustelut tyydyttäväksi tai välttäviksi, kun taas alaisista vastaavat arvosanat on antanut vajaa kolmannes (27%). Ryhmien väliset erot eivät ole kuitenkaan tilastollisesti merkitseviä ($\chi^2=1,73$, $df=4$, $p=0,662$). Saatuihin tuloksiin pitää suhtautua varauksella, sillä testin kriteerit eivät täyty.

Kyselylomakkeen viimeisenä kysymyksenä pyydettiin vastaajilta uudistusehdotuksia kehityskeskustelun sisältöön ja prosessiin liittyen. Kysymys esitettiin avoimena kysymyksenä. Vastauksia saatiin yhteensä 14 kappaletta. Vastauksista osa kosketti kehityskeskustelulomaketta ja kehityskeskustelun jälkiseurantaa, joten nämä esitetään luvussa 4.3. Kehityskeskustelun onnistumiseen vaikuttavia asioita. Kehityskeskustelun sisältöön tai nykyiseen kehityskeskusteluprosessiin liittyvät parannusehdotukset ja kommentit esitetään alla:

360 arvioinnin toteutus voisi olla hyödyllinen kehityssuunta sillä työhön liittyy esimiehen ja alaisen lisäksi muitakin sidosryhmiä. Yhteys kehityskeskustelun ja käytännön välillä jää epäselväksi.

On hyvä, että alainen voi itse varata sopivan pituisen ajan, koska kehityskeskusteluun tarvittavan ajan pituus vaihtelee yksilöllisesti.

Enemmän ihmisiä ideoimaan kehityskeskustelun sisältöä, esimiesten ja johdon osallistaminen.

Palkasta täytyy voida keskustella koska se on oleellinen osa työmotivointia. Esimies voisi ottaa palkan puheeksi, nyt siitä visusti vaietaan. Joka ikinen kerta.

Milloin palkkakeskusteluja sitten pitäisi käydä jollei kerta keharissa?!

Kehityskeskustelu voisi olla vapaamuotoisempi ja ehkä järjestää se toimiston ulkopuolella.

4.3 Kehityskeskustelun onnistumiseen vaikuttavia asioita

Kehityskeskustelun tarkoitus

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten selkeä kehityskeskustelun merkitys on sekä esimiehille että alaisille. Kysymykseen vastasi jokainen kyselyyn vastanneista esimiehistä ja alaisista eli yhteensä 32 henkilöä. (ks. taulukko 11).

Taulukko 11. Minulle on selvää mikä on kehityskeskustelujen tarkoitus (esimiehet/alaiset).

	Esimiehet N=6 %	Alaiset N=26 %	Kaikki N=32 %
Täysin samaa mieltä	33 %	46 %	44 %
Jokseenkin samaa mieltä	67 %	38 %	44 %
Jokseenkin eri mieltä	0 %	12 %	9 %
Täysin eri mieltä	0 %	0 %	0 %
En osaa sanoa	0 %	4 %	3 %
Yhteensä	100 %	100 %	100 %

Noin neljäsosa (44 %) yrityksen henkilöstöstä on tietoinen siitä mikä on kehityskeskustelujen tarkoitus. Saman verran vastaajia, eli 44 % kokee olevansa jokseenkin tietoisia kehityskeskustelun tarkoituksesta. Vajaa kymmenesosa (9 %) vastaajista ei koe olevansa täysin selvillä kehityskeskustelujen tarkoituksesta. Vastaajista 3 % ei ole

osannut kertoa mielipidettään kysymykseen. Kukaan vastaajista ei koe olevansa täysin tietämätön kehityskeskustelun tarkoituksesta.

Esimiehistä kaikki (100 %) ovat joko täysin tietoisia tai jokseenkin tietoisia kehityskeskustelujen tarkoituksesta. Alaisista vajaa kymmenesosa (9 %) ei koe olevansa täysin selvillä kehityskeskustelujen tarkoituksesta. Ryhmien väliset erot eivät ole tilastollisesti merkitseviä ($\chi^2=1,99$, $df=3$, $p=0,414$). Saatuihin tuloksiin pitää suhtautua varauksella, sillä testin kriteerit eivät täyty.

Esimiesten ammattitaito

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, kokevatko toimeksiantajayrityksen esimiehet omaavansa tarpeeksi osaamista kehityskeskustelujen läpiviemiseen. Kysymyksellä haluttiin selvittää mahdollinen koulutuksen tarve (ks. taulukko 12).

Taulukko 12. Minulla on riittävästi osaamista kehityskeskustelujen läpiviemiseen (esimiehet)

	N	%
Täysin samaa mieltä	3	50
Jokseenkin samaa mieltä	3	50
Jokseenkin eri mieltä	0	0
Täysin eri mieltä	0	0
En osaa sanoa	0	0
Yhteensä	6	100

Puolet vastaajista (50 %) koki omaavansa riittävästi osaamista keskustelujen läpiviemiseen. Puolet vastaajista (50 %) oli jokseenkin samaa mieltä, että heiltä löytyy tarvittava osaaminen. Kukaan vastaajista ei ollut sitä mieltä, että heillä ei ole riittävästi osaamista. Jokainen vastaaja otti kantaa kysymykseen.

Motivaatio

Toimeksiantajayrityksen henkilöstön voidaan todeta olevan pääsääntöisesti hyvin motivoituneita käymään kehityskeskusteluja kuten taulukosta 13 voidaan todeta. Kysymykseen vastasi jokainen kyselyyn vastanneista esimiehistä ja alaisista eli yhteensä 32 henkilöä.

Taulukko 13. Olen motivoitunut käymään kehityskeskusteluja (esimiehet/alaiset).

	Esimiehet N=6 %	Alaiset N=26 %	Kaikki N=32 %
Täysin samaa mieltä	33 %	46 %	44 %
Jokseenkin samaa mieltä	67 %	42 %	47 %
Jokseenkin eri mieltä	0 %	12 %	9 %
Täysin eri mieltä	0 %	0 %	0 %
En osaa sanoa	0 %	0 %	0 %
Yhteensä	100 %	100 %	100 %

Vajaa puolet (47 %) vastaajista on jokseenkin motivoituneita käymään kehityskeskusteluja. Lähes saman verran eli 44 % vastaajista on vastannut olevansa täysin motivoituneita käymään kehityskeskusteluja. Vastaajista vajaa kymmenesosa (9 %) kokee tuntevansa jonkinlaista motivaation puutetta. Kukaan vastaajista ei koe täydellistä motivaation puutetta kehityskeskusteluja kohtaan. En osaa sanoa-vastauksia ei ole yhtään.

Yrityksen esimiehistä 100 % on joko jokseenkin tai täysin motivoituneita käymään kehityskeskusteluja. Tosin vain joka kolmannes (33 %) esimiehistä on täysin motivoitunut. Työntekijöiden puolella täysin motivoituneita on enemmän, eli vajaa puolet (46 %) vastanneista. Ryhmien väliset erot eivät ole tilastollisesti merkitseviä ($X^2=1,49$, $df=2$, $p=0,474$). Saatuihin tuloksiin pitää suhtautua varauksella, sillä testin kriteerit eivät täyty.

Valmistautuminen kehityskeskusteluun

Vastaajilta haluttiin selvittää, onko heillä tarpeeksi aikaa kehityskeskusteluun valmistautumiseen vai jääkö valmistautuminen muiden työkiireiden takia vähemmälle. Kysymykseen vastasi jokainen kyselyyn vastanneista esimiehistä ja alaisista eli yhteensä 32 henkilöä (ks. taulukko 14).

Taulukko 14. Minulla on aikaa valmistautua kehityskeskusteluun (esimiehet/alaiset).

	Esimiehet N=6 %	Alaiset N=26 %	Kaikki N=32 %
Täysin samaa mieltä	17	62	53
Jokseenkin samaa mieltä	50	19	25
Jokseenkin eri mieltä	33	19	22
Täysin eri mieltä	0	0	0
En osaa sanoa	0	0	0
Yhteensä	100	100	100

Suurin osa (78 %) vastaajista kokee, että heillä on kalenterissaan aikaa kehityskeskusteluun valmistautumiseen. Noin viidesosa (22 %) vastaajista on jokseenkin eri mieltä siitä, että heillä on tarpeeksi aikaa kehityskeskusteluun valmistautumiseen. Kukaan vastaajista ei vastannut, etteikö aikaa olisi lainkaan. Vastaajista jokainen otti kantaa kysymykseen.

Tarkasteltaessa esimiesten ja alaisten eroja, voidaan todeta esimiehillä olevan enemmän vaikeuksia löytää aikaa kehityskeskusteluun valmistautumiseen mitä alaisilla. Alaisista suurin osa (81 %) on täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että heillä on tarpeeksi aikaa kehityskeskusteluun valmistautumiseen. Esimiehistä sitä vastoin kolmannes (33 %) kokee ettei kehityskeskusteluihin valmistautumiseen ole riittävästi aikaa. Ryhmien väliset erot eivät kuitenkaan ole tilastollisesti merkitseviä ($X^2=4,14$, $df=2$, $p=0,126$). Saatuihin tuloksiin pitää suhtautua varauksella, sillä testin kriteerit eivät täyty.

Kehityskeskustelulomake

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten sekä alaiset että esimiehet kokevat käytössä olevan kehityskeskustelulomakkeen ja tukeeko se heitä keskustelun yhteydessä. Vastaajat arvioivat väittämiä asteikolla ”Täysin samaa mieltä”, ”Jokseenkin samaa mieltä”, ”Jokseenkin eri mieltä”, ”Täysin eri mieltä” ja ”En osaa sanoa”. Kysymyksiin vastasi jokainen kyselyyn vastanneista esimiehistä ja alaisista eli yhteensä 32 henkilöä. Kehityskeskustelulomakkeen käyttökokemusta haluttiin selvittää kysymällä lomakkeen selkeydestä ja helppokäyttöisyydestä. (ks. taulukko 15).

Taulukko 15. Kehityskeskustelulomakkeen selkeys ja helppokäyttöisyys (esimiehet/alaiset)

	Esimiehet N=6 %	Alaiset N=26 %	Kaikki N=32 %
Täysin samaa mieltä	17	8	9
Jokseenkin samaa mieltä	50	73	69
Jokseenkin eri mieltä	33	8	13
Täysin eri mieltä	0	12	9
En osaa sanoa	0	0	0
Yhteensä	100	100	100

Vastaajista suurin osa (78 %) pitää käytössä olevaa kehityskeskustelulomaketta selkeänä ja helppokäyttöisenä. Reilu kymmenesosa (13 %) vastaajista on jokseenkin eri mieltä siitä, että lomake on selkeä ja helppokäyttöinen. Täysin eri mieltä on vajaa kymmenes (9 %) vastaajista. En osaa sanoa vastauksia ei ole yhtään.

Alaiset (81 %) ovat hieman esimiehiä (67 %) tyytyväisempiä kehityskeskustelulomakkeeseen. Esimiehistä kolmannes (33 %) on jokseenkin eri mieltä siitä, että lomake on selkeä ja helppokäyttöinen. Toisaalta alaisista noin kymmenesosan (12 %) mielestä lomake ei ole lainkaan helppokäyttöinen ja selkeä. Ryhmien väliset erot eivät kuitenkaan ole tilastollisesti merkitseviä ($X^2=4,05$, $df=3$, $p=0,186$). Saatuihin tuloksiin pitää suhtautua varauksella, sillä testin kriteerit eivät täyty.

Tutkimuksessa haluttiin selvittää käytössä olevan kehityskeskustelulomakkeen sisällön toimivuutta. Tätä lähdettiin selvittämään kysymyksellä, ovatko kehityskeskustelulomakkeen kysymykset oleellisia oman työn kannalta (ks. taulukko 16).

Taulukko 16. Kehityskeskustelulomakkeen kysymykset ovat oleellisia oman työni kannalta (esimiehet/alaiset).

	Esimiehet N=6 %	Alaiset N=26 %	Kaikki N=32 %
Täysin samaa mieltä	17	15	16
Jokseenkin samaa mieltä	67	54	56
Jokseenkin eri mieltä	17	19	19
Täysin eri mieltä	0	4	3
En osaa sanoa	0	8	6
Yhteensä	100	100	100

Suurin osa (72 %) vastaajista pitää kehityskeskustelulomakkeen kysymyksiä oleellisina töidensä kannalta. Noin viidesosa (19 %) vastasi olevansa jokseenkin eri mieltä siitä, että kysymykset olisivat oleellisia oman työn kannalta. Pieni osa (3 %) vastaajista oli sitä mieltä, etteivät kehityskeskustelulomakkeen kysymykset palvele omaa työtä. Vajaa kymmenesosa (6 %) vastaajista ei osannut antaa kantaansa kysymyseen.

Esimiesten ja alaisten vastauksissa ei voida nähdä suuria eroja. Alaisten puolella pieni osa (4 %) oli sitä mieltä, että kysymykset eivät ole lainkaan oleellisia oman työn kannalta. Ryhmien välillä ei ole myöskään tilastollisesti merkitseviä eroja ($\chi^2=0,86$, $df=4$, $p=0,921$). Saatuihin tuloksiin pitää suhtautua varauksella, sillä testin kriteerit eivät täyty.

Kehityskeskustelulomakkeen sisällön toimivuuden selvittämistä jatkettiin ottamalla tarkastelukohteeksi työhyvinvointi. Tätä selvitettiin kysymyksellä, ovatko kehityskeskustelulomakkeen kysymykset oleellisia myös työhyvinvoinnin kannalta. Kysymys kohdistettiin vain alaisille (ks. taulukko 17).

Taulukko 17. Kehityskeskustelulomakkeen kysymykset ovat oleellisia työhyvinvoinnin kannalta (alaiset).

	N	%
Täysin samaa mieltä	4	15
Jokseenkin samaa mieltä	18	69
Jokseenkin eri mieltä	3	12
Täysin eri mieltä	1	4
En osaa sanoa	0	0
Yhteensä	26	100

Suurin osa vastaajista (84 %) koki, että kehityskeskustelulomakkeen kysymykset ovat oleellisia myös työhyvinvoinnin kannalta. Noin kymmenesosa (12 %) oli jokseenkin eri mieltä siitä, että kysymyksillä on vaikutusta työhyvinvointiin. Pieni osuus vastaajista (4 %) ei nähnyt, että kehityskeskustelulomakkeen kysymykset olisivat lainkaan oleellisia työhyvinvoinnin kannalta. En osaa sanoa vastauksia ei tullut yhtään.

Tutkimuksessa haluttiin lisäksi selvittää, minkälainen kehityskeskustelulomakkeen rooli on keskustelutilanteessa. Ensimmäisenä selvitettiin, kokevatko vastaajat kehityskeskustelulomakkeen kysymysten helpottavan itse keskustelutilannetta ja asioista puhumista. Kysymyksellä haluttiin selvittää, toimiiko kehityskeskustelulomake keskustelua tukevana työkaluna (ks. taulukko 18).

Taulukko 18. Kehityskeskustelulomakkeen kysymykset helpottavat asioista puhumista (esimiehet/alaiset).

	Esimiehet N=6 %	Alaiset N=26 %	Kaikki N=32 %
Täysin samaa mieltä	33	31	31
Jokseenkin samaa mieltä	67	46	50
Jokseenkin eri mieltä	0	15	13
Täysin eri mieltä	0	0	0
En osaa sanoa	0	8	6
Yhteensä	100	100	100

Suurin osa vastaajista (81 %) kokee kehityskeskustelulomakkeen kysymysten helpottavan asioista puhumista keskustelutilanteessa. Noin kymmenesosa (13 %) vastaajista on jokseenkin eri mieltä siitä, että kysymykset helpottaisivat keskustelun käymistä. Kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä. Vajaa kymmenesosa (8 %) vastaajista ei osannut kertoa omaa kantaansa. Esimiesten ja alaisten vastauksia tarkasteltaessa voidaan nähdä kehityskeskustelulomakkeen kysymyksen helpottavan hieman enemmän esimiehiä keskustelutilanteessa (100 %) kuin alaisia (77 %). Ryhmien väliset erot eivät kuitenkaan ole tilastollisesti merkitseviä ($X^2=1,81$, $df=3$, $p=0,511$). Saatuihin tuloksiin pitää suhtautua varauksella, sillä testin kriteerit eivät täyty.

Kehityskeskustelulomakkeen roolia haluttiin tarkastella myös toisesta suunnasta. Vastaajia pyydettiin arvioimaan kokevatko he, että keskustelussa keskitytään pelkästään lomakkeen kysymyksiin. Kysymyksen avulla haluttiin selvittää ohjaako kehityskeskustelulomake keskustelun kulkua liikaa, vai pystytäänkö keskustelussa puhumaan myös lomakkeen ulkopuolisista asioista (ks. taulukko 19).

Taulukko 19. Keskustelussa keskitytään pelkästään lomakkeen kysymyksiin (esimiehet/alaiset).

	Esimiehet N=6 %	Alaiset N=26 %	Kaikki N=32 %
Täysin samaa mieltä	0	8	6
Jokseenkin samaa mieltä	17	8	9
Jokseenkin eri mieltä	50	50	50
Täysin eri mieltä	33	23	25
En osaa sanoa	0	12	9
Yhteensä	100	100	100

Suurin osa vastaajista (75 %) oli sitä mieltä, että keskustelussa keskustellaan myös lomakkeen ulkopuolisista asioista. Vajaa kymmenesosa (9 %) vastaajista koki kuitenkin olevansa jokseenkin sitä mieltä, että keskustelussa keskitytään pelkästään lomakkeen kysymyksiin. Pieni osa vastaajia (6 %) koki, että keskustelussa ei keskustella lomakkeen ulkopuolisia asioita lainkaan. Kantaansa ei osannut antaa noin kymmenesosa (9 %) vastaajista. Esimiesten ja alaisten vastaukset peilaavat toisiaan. Ryhmien välillä ei

ole myöskään tilastollisesti merkitseviä eroja ($X^2=1,78$, $df=4$, $p=0,644$). Saatuihin tuloksiin pitää suhtautua varauksella, sillä testin kriteerit eivät täyty.

Myös verkkokyselyn avoimen kysymyksen vastauksissa oli otettu kantaa kehityskeskustelussa käytettävään lomakkeeseen. Kehityskeskustelulomakkeessa nähtiin parantamisen varaa, mutta siihen oltiin myös tyytyväisiä. Myös selkeä parannusehdotus lomakkeeseen liittyen saatiin:

Merkittävin kehityskohde olisi kehityskeskustelulomake. Monen kysymyksen kohdalla ei ollut kovin selvää, mitä siinä ajettiin takaa ja tästä syystä lomakkeen täyttäminen oli varsin vaivalloista.

Nykyinen järjestelmä liian monimutkainen eli useita eri sivuja, joihin pitää käydä syötämässä vastauksia.

Nykyinen lomake oli mukavan lyhyt ja siltikin keskustelulle oli varattu yhtä paljon aikaa kuin aiemmin, mikä oli kiva juttu.

Tämänhetkinen kehityskeskustelun runko on melko suppea.

Lomakkeessa voisi olla kohta, jossa pyrittäisiin ottamaan esiin työn osalta tärkeitä taitoja, joiden kehittämiseen voitaisiin seuraavan vuoden keskittyä (kommunikoinnin selkeys; sähköpostit ja keskustelut asiakkaan kanssa, ajanhallinta; priorisointi ym, konsultoiva myyminen; koko henkilöstön asia...)

Vuorovaikutus keskustelutilanteessa

Kehityskeskustelun vuorovaikutukseen liittyen haluttiin selvittää, minkälaiseksi avoimuus, luottamuksellisuus ja kuulluksi tuleminen koetaan kehityskeskustelutilanteessa. Vastaajat arvioivat väittämiä asteikolla ”Täysin samaa mieltä”, ”Jokseenkin samaa mieltä”, ”Jokseenkin eri mieltä”, ”Täysin eri mieltä” ja ”En osaa sanoa”. Kysymyksiin vastasi jokainen kyselyyn vastanneista esimiehistä ja alaisista eli yhteensä 32 henkilöä. Ensimmäisenä sekä esimiehiltä että alaisilta kysyttiin heidän mielipidettään avoimuuteen liittyen (ks. taulukko 20).

Taulukko 20. Pystyn puhumaan avoimesti kehityskeskustelussa (esimiehet/alaiset).

	Esimiehet N=6 %	Alaiset N=26 %	Kaikki N=32 %
Täysin samaa mieltä	100	77	81
Jokseenkin samaa mieltä	0	23	19
Jokseenkin eri mieltä	0	0	0
Täysin eri mieltä	0	0	0
En osaa sanoa	0	0	0
Yhteensä	100	100	100

Suurin osa vastaajista (81 %) kokee pystyvänsä puhumaan täysin avoimesti kehityskeskustelussa. Vajaa viidesosa (19 %) vastaajista on jokseenkin samaa mieltä siitä, että he pystyvät puhumaan kehityskeskustelussa avoimesti. Kukaan vastaajista ei ollut sitä mieltä, etteikö pystyisi puhumaan avoimesti kehityskeskustelussa. Jokainen vastaajista pystyi myös antamaan oman mielipiteensä kysymykseen liittyen. Esimiehistä kaikki (100 %) ja alaisista suurin osa (77 %) kokee pystyvänsä puhumaan kehityskeskustelutilanteessa täysin avoimesti. Alaisista noin viidesosa (23 %) koko olevansa jokseenkin samaa mieltä siitä, että kehityskeskustelussa pystytään puhumaan avoimesti. Ryhmien väliset erot ovat tilastollisesti melkein merkitseviä ($X^2=4,05$, $df=2$, $p=0,044$). Saatuihin tuloksiin pitää suhtautua varauksella, sillä testin kriteerit eivät täyty.

Seuraavaksi sekä esimiehiltä että alaisilta kysyttiin, miten heidän mielestään luottamuksellisuus toimii kehityskeskustelutilanteessa. Kuten taulukosta 21 voidaan nähdä, koetaan myös luottamuksellisuus toimeksiantajayrityksessä erittäin toimivaksi.

Taulukko 21. Pystyn puhumaan luottamuksellisesti kehityskeskustelussa (esimiehet/alaiset).

	Esimiehet N=6 %	Alaiset N=26 %	Kaikki N=32 %
Täysin samaa mieltä	100	69	75
Jokseenkin samaa mieltä	0	27	22
Jokseenkin eri mieltä	0	0	0
Täysin eri mieltä	0	0	0
En osaa sanoa	0	4	3
Yhteensä	100	100	100

Suurin osa vastaajista (75 %) kokee voivansa puhua kehityskeskustelutilanteessa luottamuksellisesti. Viidennes (22 %) vastaajista vastasi olevansa jokseenkin samaa mieltä siitä, että he pystyvät puhumaan kehityskeskustelussa luottamuksellisesti. Kukaan vastaajista ei ollut sitä mieltä, etteikö kehityskeskustelussa pystyisi puhumaan luottamuksellisesti. Jokainen vastaajista pystyi esittämään oman kantansa kysymyksen. Esimiesten ja alaisten välillä ei ole suurta eroa. Esimiehistä kaikki (100 %) kokevat pystyvänsä puhumaan luottamuksellisesti. Myös suurin osa (69 %) alaisista kokee pystyvänsä puhumaan luottamuksellisesti kehityskeskustelutilanteessa. Alaisista vajaa kolmannes (27 %) on jokseenkin sama mieltä siitä, että he pystyvät puhumaan keskustelutilanteessa luottamuksellisesti. Ryhmien väliset erot eivät ole tilastollisesti merkitseviä ($X^2=2,17$, $df=2$, $p=0,141$). Saatuihin tuloksiin pitää suhtautua varauksella, sillä testin kriteerit eivät täyty.

Avoimuuden ja luottamuksellisuuden lisäksi tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten kuulluksi tuleminen koetaan kehityskeskustelutilanteessa. Kysymys osoitettiin vain alaisille (ks. taulukko 22).

Taulukko 22. Koen tulevani kuulluksi kehityskeskustelussa (alaiset).

	N	%
Täysin samaa mieltä	16	64
Jokseenkin samaa mieltä	7	28
Jokseenkin eri mieltä	1	4
Täysin eri mieltä	1	4
En osaa sanoa	0	0
Yhteensä	25	100

Suurin osa vastaajista (64 %) kokee tulevansa kuulluksi kehityskeskustelussa. Noin kolmannes (28 %) vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että tulee kuulluksi kehityskeskustelussa. Kymmenesosa (8 %) vastaajista oli joko jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä siitä, että tulee kuulluksi kehityskeskustelussa. Jokainen vastaaja otti kantaa kysymykseen.

Mitä kehityskeskustelun jälkeen

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, minkälaiseksi sekä esimiehet että alaiset kokevat kehityskeskustelun jälkiseurannan. Kysymyksillä haluttiin selvittää kokevatko alaiset ja esimiehet, että keskustelussa puhuttujen ja sovittujen asioiden pohjalta tehdään toimenpiteitä ja että näillä on myös vaikutusta yrityksen käytännön toimintaan. As-teikon vastausvaihtoehdot olivat ”Täysin samaa mieltä”, ”Jokseenkin samaa mieltä”, ”Jokseenkin eri mieltä”, ”Täysin eri mieltä” ja ”En osaa sanoa”. Kysymyksiin vastasi jokainen kyselyyn vastanneista esimiehistä ja alaisista eli yhteensä 32 henkilöä. Kuten taulukosta 23 voidaan nähdä, kehityskeskusteluilla uskotaan olevan merkitystä yrityksen käytännön toimintaan, mutta vastauksissa voidaan nähdä myös hajontaa.

Taulukko 23. Kehityskeskusteluilla on merkitystä yrityksen käytännön toimintaan (esimiehet/alaiset).

	Esimiehet N=6 %	Alaiset N=26 %	Kaikki N=32 %
Täysin samaa mieltä	50	27	31
Jokseenkin samaa mieltä	33	42	41
Jokseenkin eri mieltä	17	8	9
Täysin eri mieltä	0	8	6
En osaa sanoa	0	15	13
Yhteensä	100	100	100

Suurin osa vastaajista (72 %) uskoo kehityskeskusteluilla olevan merkitystä yrityksen käytännön toimintaan. Vajaa kymmenesosa (9 %) vastaajista ei ole täysin vakuuttunut kehityskeskusteluiden merkityksestä yrityksen käytännön toimintaan. Täysin eri mieltä asiasta on 6 % vastaajista. Reilu kymmenesosa (13 %) ei osannut sanoa kantansa.

Esimiehillä on alaisia positiivisempi näkemys siitä, miten kehityskeskustelut vaikuttavat yrityksen käytännön toimintaan. Jopa puolet (50 %) esimiehistä on vakuuttunut, että kehityskeskustelu vaikuttaa yrityksen toimintaan. Alaisista näin ajattelee vajaa kolmannes (27 %). Esimiehistä kuitenkin vajaa viidennes (17 %) epäilee vaikuttavtko kehityskeskustelut yrityksen käytännön toimintaan. Alaisista vajaa viidennes (16 %) ei ole asiasta joko täysin vakuuttunut tai ei usko kehityskeskusteluilla olevan mitään merkitystä yrityksen käytännön toimintaan. Ryhmien väliset erot eivät kuitenkaan ole tilastollisesti merkitseviä ($X^2=2,73$, $df=4$, $p=0,510$). Saatuihin tuloksiin pitää suhtautua varauksella, sillä testin kriteerit eivät täyty.

Toinen kehityskeskustelujen jälkihoitoon liittynyt kysymys oli, uskotaanko keskustelussa sovittujen asioiden johtavan myös toimenpiteisiin. Kuten edellisenkin kysymyksen kohdalla, myös tämän kysymyksen vastauksissa voidaan nähdä hajontaa (ks. taulukko 24).

Taulukko 24. Keskusteltujen asioiden pohjalta tehdään myös toimenpiteitä (esimiehet/alaiset).

	Esimiehet N=6 %	Alaiset N=26 %	Kaikki N=32 %
Täysin samaa mieltä	33	31	31
Jokseenkin samaa mieltä	50	35	38
Jokseenkin eri mieltä	17	23	22
Täysin eri mieltä	0	4	3
En osaa sanoa	0	8	6
Yhteensä	100	100	100

Suurin osa vastaajista (69 %) uskoo, että kehityskeskustelussa keskusteltujen asioiden pohjalta tehdään yrityksessä myös toimenpiteitä. Noin viidesosa (22 %) vastaajista ei ole täysin vakuuttunut, että kehityskeskustelussa keskustellut asiat johtaisivat myös toimenpiteisiin. Vain pieni osa (3 %) vastaajista uskoo, ettei mitään toimenpiteitä tehdä. Vajaa kymmenesosa (6 %) vastaajista ei ole osannut kertoa kantaansa. Esimiehet (83 %) uskovat alaisia (66 %) hieman enemmän siihen, että kehityskeskustelun pohjalta tehdään myös toimenpiteitä. Ryhmien väliset erot eivät kuitenkaan ole tilastollisesti merkitseviä ($X^2=1,10$, $df=4$, $p=0,815$). Saatuihin tuloksiin pitää suhtautua varauksella, sillä testin kriteerit eivät täyty.

Myös kyselylomakkeen avoimen kysymyksen vastauksissa oli otettu kantaa kehityskeskustelun jälkiseurantaan. Vastaajat toivat esille, ettei sovittujen asioiden pohjalta tehdä riittävästi toimenpiteitä:

Jos niillä olisi joskus jotain vaikutusta asioihin, luvataan asioita, jotka unohdetaan saman tien. Nykyisellään ei mitään vaikutusta eli sama vaikka niitä ei olisi ollutkaan.

Henkilökohtaisen kehittymisen suunnitelmat eivät saa jäädä vain sanahelinäksi vaan todellisia toimenpiteitä pitää olla mahdollisuus tehdä, koulutusbudjetit ja resurssointi koulutukseen mahdollista.

HR:n taholta varmistus, että esimies on hoitanut roolinsa kehityskeskusteluihin liittyen. Jonkinlainen jälkikeskustelu/yhteenvedo voisi olla myös paikallaan, ettei sovitut asiat unohdu tai jää pelkän puheen asteelle.

5 Johtopäätökset

Tutkimustulokset antavat tietoa siitä, millainen kehityskeskusteluprosessin ja -lomakkeiston tulisi olla, jotta se vastaisi paremmin esimiesten ja alaisten odotuksiin. Edellä mainittuun tutkimusongelmaan haettiin ratkaisua tutkimuskysymysten avulla. Näitä olivat ”Mitkä kehityskeskustelun osa-alueet/kysymykset koetaan tärkeimmiksi? Entä

vähiten tärkeimmiksi?” ja ”Mitkä asiat kehityskeskustelussa vaikuttavat oleellisesti kehityskeskustelun onnistumiseen tai epäonnistumiseen?”

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että toimeksiantajayrityksen esimiehet ja alaiset ovat pääosin tyytyväisiä nykyiseen kehityskeskusteluprosessiin. Pientä hajontaa vastauksissa voidaan kuitenkin nähdä ja muutamia kehityskohteita löytyy tuloksia tarkasteltaessa. Tutkimuksen kehitysehdotuksia on tarkasteltu luvussa 6 Pohdinta, otsikon ”tutkimuksen päätulokset” alla.

Kehityskeskustelun osa-alueet

Kehityskeskustelun eri osa-alueet ovat sekä alaisten että esimiesten puolelta suurimaksi osaksi joko erittäin tai melko tärkeiksi. Alaisille kehityskeskustelut ovat ennen kaikkea tärkeitä omaan jokapäiväiseen työhön ja työnkuvaan liittyvissä asioissa. Mahdollisuus vaikuttaa omiin tavoitteisiin, kuulla työhön kohdistuvista odotuksista sekä palautteen saaminen omasta työsuorituksesta koetaan alaisten keskuudessa hyvin tärkeiksi osa-alueiksi kehityskeskustelussa. Päivittäiseen työhön liittyvien osa-alueiden jälkeen seuraavaksi tärkeimmäksi koetaan työhyvinvointiin liittyvät asiat. Tämän jälkeen tulevat työssä kehittymiseen ja tulevaisuuteen liittyvät osa-alueet kuten uratavoitteet ja mahdolliset lisäkoulutusmahdollisuudet sekä palkitsemiseen liittyvät asiat. Vähiten tärkein asia alaisten keskuudessa on mahdollisuus saada tietoa organisaation tilasta ja tulevaisuudesta sekä mahdollisuus oppia tuntemaan oma esimies paremmin.

Esimiehet sitä vastoin kokevat kehityskeskustelun tärkeimmäksi osa-alueeksi alaisten työssä kehittymiseen ja uratavoitteisiin liittyvät asiat. Seuraavaksi tärkeimmäksi osa-alueeksi koetaan alaisten päivittäiseen työhön ja työsuoritukseen liittyvät asiat kuten esimerkiksi työmotivaation vaikuttaminen, tavoitteet ja palautteen antaminen. Esimiehille yksi hyvin tärkeä osa-alue kehityskeskustelussa on palautteen saaminen omasta esimiestyöstä. Vähiten tärkein asia kehityskeskustelussa on alaisten ei toivottuun suoriutumiseen puuttuminen. Esimiehet kokevat kehityskeskustelun olevan heille kaiken kaikkiaan tärkeä työväline johtamisen tukena.

Kehityskeskustelun onnistumiseen ja/tai epäonnistumiseen vaikuttavat tekijät

Erittäin toimivaksi vastaajat kokevat vuorovaikutuksen kehityskeskustelutilanteessa. Tutkimuksen perusteella avoimuus, luottamuksellisuus ja kuulluksi tuleminen ovat osa kohdeorganisaatiossa käytäviä kehityskeskusteluja. Myös kehityskeskustelujen tarkoitus on hyvin selvillä sekä esimiehille että alaisille. Esimiehillä on omasta mielestään myös riittävästi osaamista kehityskeskustelujen läpiviemiseksi. Sekä esimiesten että alaisten motivaatio käydä kehityskeskusteluja on hyvällä tasolla. Alaisilla on pääsääntöisesti riittävästi aikaa valmistautua kehityskeskusteluihin, osalla esimiehistä tilanne on haasteellisempi.

Kehityskeskustelujen jälkiseuranta jakaa sekä esimiesten että alaisten mielipiteitä. Suurin osa vastaajista on sitä mieltä, että keskusteltujen asioiden pohjalta tehdään myös toimenpiteitä, mutta noin kolmannes vastaajista näkee asian toisin. Myös avoimissa vastauksissa on otettu kantaa jälkiseurannan ja toimenpiteiden puuttumiseen. Työssä onnistuminen ja työssä kehittyminen ovat alaisille tärkeitä asioita kehityskeskustelun sisältöön liittyen, mutta kuitenkin viidennes heistä uskoo, ettei kehityskeskustelulla ole mitään käytännön vaikutusta näihin asioihin.

Myös kehityskeskustelulomake jakaa mielipiteitä. Kehityskeskustelulomakkeelle on organisaatiossa oma tarpeensa, sillä sen koetaan tukevan keskustelutilannetta. Vastaajista kuitenkin noin viidennes toivoisi, että lomakkeen kysymyksissä ja selkeydessä olisi kehitettävää.

6 Pohdinta

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten toimeksiantajayrityksen työntekijät ja esimiehet kokevat käytössä olevan kehityskeskusteluprosessin ja -lomakkeet. Tavoitteena oli nostaa kehitysehdotuksia ja antaa vinkkejä siitä, miten kehityskeskusteluprosessia ja -lomakkeita voitaisiin kehittää. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena. Kysely toteutettiin kokonaistutkimuksena, ja se lähetettiin yhteensä 65 esimiehelle ja alaiselle. Vastauksia saatiin yhteensä 32, eli vastausprosentti oli 49 %

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että toimeksiantajayrityksessä ollaan pääsääntöisesti tyytyväisiä nykyiseen kehityskeskusteluprosessiin, joten konkreettisia kehitysehdotuksia pystyttiin tarjoamaan vain vähän. Vastausten ja teorian pohjalta löydettiin kuitenkin tarvittavat vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen tavoitteiden voidaan täten todeta onnistuneen.

Luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuksen tuloksia voidaan pitää reliabelina, mikäli tehtäessä tutkimus uudelleen saataisiin samat tulokset (Kananen 2015, 349). Ilman uusintatutkimusta tätä ei pysty todentamaan, mutta reliabiliteettia parantaa se, että kysely on tehty kokonaistutkimuksena vastausprosentin ollessa 49 %. Tämä on alentanut mahdollisuutta saada sattumanvaraisia tuloksia. Hirsijärven ja muiden (2015) mukaan tutkimuksen reliabiliteetista kertoo lisäksi se, että muissa vastaavissa tutkimuksissa on päädytty samoihin tuloksiin (mts. 231). Tutkimuksen kyselylomake laadittiin teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuskysymysten pohjalta, joten aivan suoraan tuloksia ei voi verrata muihin tutkimuksiin. Joitain yhtäläisyyksiä muihin vastaaviin tutkimuksiin pystyttiin kuitenkin löytämään.

Opinnäytetyössä reliabiliteetti pystytään takaamaan perustelluilla ratkaisuilla ja eri vaiheiden dokumentoinnilla (Kananen 2011, 123). Tutkimusmenetelmiä valittaessa jokainen valinta pyrittiin perustelemaan mahdollisimman aukottoman tutkimusprosessin aikaansaamiseksi. Lisäksi jokainen opinnäytetyön vaihe pyrittiin dokumentoimaan mahdollisimman ymmärrettävällä tavalla

Tutkimuksen validiteetti kertoo siitä, että tutkimuksessa on tutkittu oikeita asioita. (Kananen 2015, 343). Validiteetti pystytään tutkimuksessa varmistamaan oikeiden mittareiden valinnalla. (Kananen 2015, 350). Tämän opinnäytetyön validiteetti pyrittiin varmistamaan huolellisella tavoitteiden, tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten määrittelyllä. Tämän avulla pystyttiin varmistamaan se, että mitattiin oikeaa asiaa. Opinnäytetyön teoria pyrittiin rakentamaan tutkimusongelmaan liittyväksi selkeäksi kokonaisuudeksi. Lähdeaineistona käytettiin monipuolisesti aiheeseen liittyviä teoksia ja tutkimuksia.

Tutkimuksessa ei voida kuitenkaan täysin varmistua siitä, että kaikki vastaajat ovat vastanneet kyselyyn rehellisesti. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2015) mukaan tämä onkin yksi kyselylomaketutkimuksen haittapuolista. On täysin mahdotonta kontrolloida vastaajien väärinymmärryksiä tai rehellisyyttä (mts., 195). Kyselylomakkeen kysymykset koostuivat suurimmaksi osaksi väittämistä, jolloin kysymyksiin jouduttiin valitsemaan joko positiivinen tai negatiivinen lähestymistapa. Tällä on saattanut olla vaikutusta myös tuloksiin. Hirsjärven ja muiden (2015, 203) mukaan vastaajat saattavat rehellisyyden sijasta vastata väittämiin siten, miten ajattelevat sen olevan suotavaa. Tutkimuksen kohteena olevien esimiesten määrä oli hyvin pieni, joten heidän kohdallaan vastauksien antaminen sen mukaan mikä heidän roolilleen on suotavaa, on tutkimuksen luotettavuuden kannalta varteenotettava asia. Voidaankin miettiä, olisiko haastattelu ja/tai kehityskeskustelutilanteen havainnointi toiminut esimiesten kohdalla paremmin. Toisaalta mikäli esimiehet olisivat vastanneet kysymyksiin enemmän roolinsa mukaisesti kuin rehellisesti, voitaisiin tämän olettaa näkyneen alaisten vastauksissa tyytymättömyytenä kehityskeskusteluprosessiin. Alaisten vastaukset eivät näin kuitenkaan indikoineet.

Kysymyksissä 23 ja 24 kysyttiin esimiehiltä ja alaisilta miten tärkeänä he pitävät listalla olleita kehityskeskustelun osa-alueita. Kysymystä olisi voitu parantaa lisäämällä listattujen osa-alueiden lisäksi vaihtoehto ”jokin muu, mikä”, johon vastaajat olisivat voineet täydentää listalta mahdollisesti puuttuvan asian. Vaihtoehdon puuttuessa saattoi jäädä saamatta uutta arvokasta tietoa kehityskeskustelun osa-alueista ja näiden merkityksestä vastaajille. Muuten kyselyn voitaisiin katsoa olleen melko onnistunut, sillä sen avulla saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Lisäksi kyselyn vastaajat sekä vastauksien saaminen jokaiseen kysymykseen osoittavat, ettei kysely ollut liian työläs tai hankala täytettäväksi.

Tulosten tarkastelussa käytettiin ristiintaulukointeja. Ristiintaulukoinnin yhteydessä käytetään yleisesti Khiin neliötestiä varmistamaan, että ryhmien väliset erot ovat todellisia eivätkä sattumasta johtuvia (Kananen 2015, 371). Khiin neliötestin kriteerit eivät kuitenkaan täytyneet yhdenkään ristiintaulukoinnin kohdalla. Täten tässä opinäytetyössä ristiintaulukoinnin yhteydessä mahdollisesti esille nousseita ryhmien vä-

lisiä eroja ei voida pitää tilastollisesti pätevinä ja täten kyseisiin tuloksiin on suhtauttava varauksella. Tulosten analysoinnissa käytettiin myös painotettuja keskiarvoja, joiden rinnalla käytettiin tuloksen luotettavuuden parantamiseksi keskihajontaa. Kanasen (2011) mukaan keskiarvon tulkinta saattaa aiheuttaa ongelmia silloin, kun sama keskiarvo on saatu hyvinkin erilaisista jakaumista. Keskihajonta auttaa tällöin näkemään vastausten jakautumisen keskiarvon ympärille, ja parantaa näin ollen tutkimuksen luotettavuutta. (Mts. 100).

Tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää suuntaa antavina muille vastaaville organisaatioille ja tutkimuksille. On kuitenkin muistettava, että jokaisella organisaatiolla on oma organisaatiokulttuurinsa, jolla on vaikutusta myös kehityskeskusteluihin. Myös jokainen organisaation jäsen kokee kehityskeskustelut omalla yksilöllisellä tavallaan. Tämän vuoksi tämän tutkimuksen tulokset kertovat ennen kaikkea siitä, miten toimeksiantajayrityksen esimiehet ja työntekijät kokevat kehityskeskustelun ja minkälaisena he näkevät sen palvelevan ja auttavan heitä omassa työssään parhaiten.

Tutkimuksessa on otettu huomioon myös eettisyys ja vastaajien pysyminen anonymiteettinä. Tutkimusraportissa on esitetty suoria lainauksia, mutta niiden yhteydessä ei ole kerrottu vastaajien taustatietoja anonymiteetin takaamiseksi. Tuloksia analysoitaessa ei ristiintaulukoinneissa menty niin syväälle, että vastaajat olisi sen perusteella pystytty tunnistamaan. Kohdeorganisaatio on suhteellisen pieni, joten vastaajien tunnistaminen taustatietojen perusteella on mahdollista.

Tutkimuksen päätulokset

Kehityskeskustelujen tarpeellisuudesta on käyty paljon keskustelua. Pällin ja Vaaran (2013) mukaan kehityskeskusteluille on kuitenkin organisaatioissa paikkansa ennen kaikkea dialogisina kohtaamisina ja johtamisen välineinä. Myös tämän tutkimuksen tulokset puoltavat sitä, että kehityskeskusteluille on kohdeorganisaatiossa paikkansa. Tutkimuksessa sekä esimiehet että alaiset arvioivat kehityskeskustelun eri osa-alueiden olevan heille suurimmaksi osaksi joko erittäin tai melko tärkeitä.

Aarnikoivun (2011) mukaan esimiesten sitoutuminen ja motivaatio kehityskeskusteluihin vaikuttaa suoraan myös alaisten motivaatioon (mts., 84). Tutkimus osoitti, että

toimeksiantajayrityksen esimiehet kokevat kehityskeskustelun auttavan heitä omassa esimiestyössään ja lisäksi heidän motivaationsa kehityskeskusteluiden käymiselle oli korkea. Tämän voidaan olettaa heijastuvan myös alaisten motivaatioon käydä kehityskeskusteluja, sillä myös heidän motivaationsa oli tutkimuksen mukaan erittäin korkealla tasolla.

Kehityskeskustelun yksi suurimmista haasteista on olla aidosti vuorovaikutteinen keskustelu (Rajaneva 2002, 28). Kehityskeskustelussa tulisikin aina pyrkiä myönteiseen, kahden tasa-arvoisen ihmisen välillä käytävään dialogiseen keskusteluun. Vain dialogin avulla on kehityskeskusteluissa mahdollista synnyttää uusia merkityksiä, ajattelua ja toimintaa. (Wink 2007, 136–137.) Jotta todellinen dialoginen keskustelu olisi mahdollinen, tarvitaan taustalle luottamusta (Wink 2007, 8). Tutkimustulosten perusteella voidaan kohdeorganisaation kehityskeskustelujen todeta olevan aidosti vuorovaikutteisia tilanteita. Kohdeorganisaation esimiehet ja alaiset kokivat avoimuuden, luottamuksen ja kuulluksi tulemisen erittäin toimiviksi kehityskeskustelutilanteessa. Nämä kaikki ovat asioita, jotka voidaan yhdistää dialogiseen keskusteluun.

Palautteen, erityisesti negatiivisen/rakentavan palautteen antaminen on vaikeaa, ja se saatetaan jättää kokonaan jopa antamatta (Jaakkola 2010, 45; Kemppainen 2018, 79). Syynä tähän on Markkasen (2008) tutkimuksen mukaan usein se, ettei negatiivista palautetta aina osata muotoilla rakentavaksi palautteeksi, tai sen antamisella pelätään olevan jopa negatiivinen vaikutus alaisen työsuoritukseen (mts., 72). Negatiivisen/rakentavan palautteen antamisen vaikeuteen saattaa viitata myös se, että kohdeorganisaation esimiesten mielestä kehityskeskustelussa vähiten tärkein asia on alaisten ei toivottavan suorituksen korjaaminen. Samaan aikaan esimiehet kuitenkin arvioivat alaisten työssä kehittymisen yhdeksi kehityskeskustelun tärkeimmäksi asiaksi. Myös alaiset arvioivat palautteen saamisen omasta työsuorituksesta erittäin tärkeäksi asiaksi kehityskeskustelussa. Myös Jaakkola (2010) on omassa tutkimuksessaan todennut työntekijöiden kaipaavan oman kehittymisensä tueksi myös rakentavaa palautetta (mts., 44). Negatiivisen/rakentavan palautteen antamisessa saattaisi auttaa avointen vastausten joukossa ollut kehitysehdotus, jossa ehdotettiin kehityskeskustelulomakkeelle erillistä kohtaa seuraavan kauden aikana kehitettävillä asioille. Näitä voisivat ehdotuksen mukaan olla esimerkiksi keskustelut asiakkaan

kanssa, ajanhallinta, sähköpostit jne. Kyseinen kohta saattaisi toimia sekä esimieheltä alaiselle että alaiselta esimiehelle päin.

Kehityskeskustelulomakkeiden käyttö jakaa mielipiteitä. Esimerkiksi Aarnikoivu (2011) on todennut kehityskeskustelulomakkeiden käytön johtavan helposti liian kaavamaiseen keskustelutilanteeseen ja estävän aidon dialogin (mts., 11–16). Saatujen tulosten perusteella kohdeorganisaatiossa ei näin ole, vaan kehityskeskustelulomakkeella on enemmänkin keskustelua tukeva rooli. Tämä tukee enemmänkin Mikkolan (2016) tutkimusta, jossa kehityskeskustelulomake toimi keskustelun luonnollisena rakenteena keskustelun osapuolia auttaen. Mikkolan tutkimuksesta tuli myös ilmi, että lomake saneli pitkälti keskustelun sisällön, eikä sen ulkopuolelta nostettu keskusteluun muita asioita. Toisaalta taas keskustelussa saatettiin keskittyä vastaamaan jokaiseen lomakkeessa olevaan kysymykseen. (Mts., 57). Tämän tutkimukset tulokset eivät täysin tue Mikkolan tutkimusta kehityskeskustelulomakkeen rajoittavasta olemuksesta. Kohdeorganisaation esimiehet ja alaiset olivat suurimmaksi osaksi sitä mieltä, että keskusteluun voidaan nostaa asioita myös lomakkeen ulkopuolelta. Toisaalta taas avoimista vastauksista kävi ilmi, että kehityskeskustelulomake saatetaan mieltää niin, että jokaiseen lomakkeessa olevaan kysymykseen on vastattava. Voitaisiinko ajatella, että kehityskeskustelulomakkeessa olisi valmiina vain perusteemat (Aarnikoivu 2008, 123)? Tai voitaisiinko kehityskeskusteluun osallistuvia ohjeistaa täyttämään vain ne kohdat, jotka he katsovat itselleen tarpeellisiksi? Tällöin lomake muuttuisi enemmän kehityskeskustelua tukevaksi kuin kehityskeskustelun itsetarkoitukseksi.

Kehityskeskustelujen jälkiseuranta jakaa kohdeorganisaatiossa sekä esimiesten että alaisten mielipiteitä. Suurin osa vastaajista on sitä mieltä, että keskusteltujen asioiden pohjalta tehdään myös toimenpiteitä, mutta noin kolmannes vastaajista näkee asian toisin. Viidennes alaisista ei myöskään usko kehityskeskusteluilla olevan vaikutusta työssä onnistumiseen tai kehittymiseen. Tämä saattaa myös selittyä nimenomaan sillä, ettei koeta toimenpiteitä tapahtuvan. Tulokset ovat hyvin samansuuntaisia mitä Jaakkolan (2010) tutkimus toi ilmi. Kehityskeskustelun ongelmana on se, että keskustelussa puhuttuja ja sovittuja asioita ei käytännössä seurata eikä niiden pohjalta tehdä myöskään toimenpiteitä. Hyvin usein kehityskeskusteluissa käsiteltyihin ja

sovittuihin asioihin palataan vasta seuraavassa kehityskeskustelussa. (Mts., 43–49.) Luottamus kehityskeskusteluihin saadaan nimenomaan sen perustella, miten niiden koetaan vaikuttavan tulevaisuuteen. Mikäli kehityskeskustelut eivät johda mihinkään, koetaan ne työntekijöiden keskuudessa helposti pakonomaiseksi rutiiniksi, ja tämä taas laskee motivaatiota seuraavia kehityskeskusteluja kohtaan. (Valpola 2002, 48.) Kohdeorganisaatiossa suurin osa alaisista oli motivoitunut käymään kehityskeskusteluja ja oli niihin tyytyväinen. Kehityskeskustelussa sovittujen asioiden seuranta ja niiden pohjalta toimenpiteiden tekeminen ovat asioita, joihin kohdeorganisaatiossa kannattaa kiinnittää huomiota, jotta henkilöstön motivaatio ja tyytyväisyys kehityskeskusteluja kohtaan säilyisi jatkossakin.

Hyöty toimeksiantajalle ja jatkotutkimusaiheet

Tämä opinnäytetyö tarjoaa toimeksiantajayritykselle sekä tietoa kehityskeskustelusta että antaa kuvan siitä, miten yrityksen esimiehet ja työntekijät kokevat käytössä olevan kehityskeskusteluprosessin ja -lomakkeet. Nykyiseen kehityskeskusteluprosessiin ollaan pääsääntöisesti tyytyväisiä, joten konkreettisia kehitysehdotuksia ei pystytty nostamaan montaa. Tutkimus antaa kuitenkin jonkinlaista suuntaviivaa siitä, mihin asioihin kohdeorganisaatiossa kannattaisi kiinnittää huomiota kehityskeskusteluprosessia ja -lomakkeita kehitettäessä.

Kehityskeskustelulomaketta ja sen merkitystä käsiteltiin tutkimuksessa suhteellisen paljon, mutta mielenkiintoista olisi tutkia syvemmin kehityskeskustelun merkitystä osaamisen johtamisessa ja työssä kehittymisessä. Lisäksi erityisen mielenkiintoista olisi tutkia kehityskeskustelua esimiesten työväliseen ja sitä, miten kehityskeskustelut ja päivittäisjohtaminen linkittyvät toisiinsa. Tutkimuksessa tuli lisäksi esille naisten ja miesten eroavaisuuksia kehityskeskusteluun suhtautumisessa, sattumaa tai ei, mutta tätä näkökulmaa olisi myös mielenkiintoista tutkia enemmän.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: Talentum Media. Viitattu 4.2.2019. <https://janet.finna.fi> Alma Talent verkkokirjahylly.

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

Buckingham, M. & Goodall, A. 2015. Reinventing Performance Management. Harvard Business Review, 4, 40–50. Viitattu 27.2.2019. <https://hbr.org/2015/04/reinventing-performance-management>.

Brown, M., Hyatt, D. & Benson, J. 2010. Consequences of the performance appraisal experience. Personnel Review, 39, 3, 375–396. Viitattu 2.4.2019. <https://janet.finna.fi>, Emerald.

Fletcher, C. 2001. Performance appraisal and management: The developing research agenda. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74, 473–487. Viitattu 19.3.2019. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Freedman, M. & Tregoe, B. 2003. Strategisen johtamisen taito. Helsinki: Rastor-yhtiöt.

Heikkinen, J. 2017. Kehityskeskustelu on tilaisuus pysähtyä arjen keskellä. Työpiste verkkolehti. Työterveyspsykologi Heli Hannosen haastattelu. Viitattu 19.1.2019. <https://www.ttl.fi/tyopiste/kehityskeskustelu-on-tilaisuus-pysahtya-arjen-keskella/>.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. 20 uud.p. Helsinki: Tammi.

Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä – hypeä vai työpaikan todellisuutta? Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari. Viitattu 4.2.2019. <https://janet.finna.fi>, Kauppakamaritieto verkkokirjahylly.

Hyvästi kehityskeskustelut? – ”Tarvitaan tiiviimpisyklistä palautetta”. 2015. Artikkelit Talouselämä www-sivuilla 16.8.2015. Viitattu 27.2.2019. <https://www.talouselama.fi/uutiset/hyvasti-kehityskeskustelut-tarvitaan-tiiviimpisyklista-palautetta/3efcbfb4-aa2a-363f-a082-a3e3efe8cb5c>.

Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari. Viitattu 10.2.2019. <https://janet.finna.fi>, Kauppakamaritieto verkkokirjahylly.

Jaakkola, T. 2010. Kehityskeskustelut työntekijöiden kokemana eräässä IT-alan yrityksessä. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto, kasvatustieteen laitos, aikuiskasvatustieteiden tutkimuskeskus. Viitattu 19.1.2019. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/81835/gradu04487.pdf;sequence=1>.

- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Uud.p. 5. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 28.2.2019. <https://janet.finna.fi>, JAMK verkkoaineistot.
- Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda työsuoritusta. Helsinki: Talentum. Viitattu 4.3.2019. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent verkkokirjalyly.
- Kampkötter, P. 2014. Performance appraisals and job satisfaction. Berlin: Dutsches Institut für Wirtschaftsforschung. SOEPpapers on Multidisciplinary Panel Data Research 672. Viitattu 21.1.2019. <https://janet.finna.fi>, EBSCO.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014. Verkkotutkimus opinnäytetyönä: laadullisen ja määrällisen verkkotutkimuksen opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas, Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kempainen, T. 2018. Lähtökohtia toimiville kehityskeskusteluille. Pro gradu -tutkielma, Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Viitattu 17.2.2019. <https://lauda.ulapland.fi/handle/10024/63350>.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kuvaas, B. 2006. Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. International Journal of Human Resource Management, 17, 3, 504–522. Viitattu 20.3.2019. <https://janet.finna.fi>, EBSCO.
- Kuvaas, B. 2007. Different relationships between perceptions of development performance appraisal and work performance. Personnel Review, 36, 3, 378-397. Viitattu 4.4.2019. <https://janet.finna.fi>, Emerald.
- Lehtinen, E. & Pälli, P. 2016. Osallistuminen näkökulmana tekstien ja keskustelujen suhteeseen: Kehityskeskustelulomake osana kehityskeskustelun vuorovaikutusta ja organisatorisia käytänteitä. Virittäjä, 120, 2, 164–187. Viitattu 20.1.2019. <https://journal.fi/virittaja/issue/view/4161>.
- Lehtonen, J. & Salmensaari, H. 2004. Henkinen pääoma 2004. Tutkimusraportti. Espoo: IC insight. Viitattu 8.4.2019. <https://docplayer.fi/2890694-Henkinen-paaoma-2004-tutkimus.html>.
- Losyk, B. 2002. How to Conduct a Performance Appraisal. Public Management, 84, 8. Viitattu 20.3.2019. <https://janet.finna.fi>, Business Source Elite.

Markkanen, J.-M. 2008. Esimiesten kokemuksia kehityskeskusteluprosessista – Case Fastems Oy Ab. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto, johtamistieteiden laitos, hallintotiede. Viitattu 25.2.2019. <http://tampub.uta.fi/handle/10024/78888>.

Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum.

Mikkola, P. 2016. Teksti, agenda, artefakti – kehityskeskustelulomakkeen erilaiset roolit kehityskeskustelujen topikaalisissa siirtymissä. Väitöskirja. Vaasan yliopisto, filosofinen tiedekunta, kielitiede. Viitattu 20.1.2019. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-689-0.pdf.

Mäntyneva, M., Heinonen, J. & Wrangle, K. 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY.

Nurce, L. 2005. Performance appraisal, employee development and organizational justice: exploring the linkages. *The International Journal of Human Resource Management*, 16, 7, 1176–1194. Viitattu 4.4.2019. <https://janet.finna.fi>, Business Source Elite.

Paaso, E. 2016. KvantimOTV-Menetelmäopetuksen tietovaranto: mittaaminen. Viitattu 11.4.2019. <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/intro.html>.

Pälli, P. & Vaara, E. 2013. Kehityskeskustelut dialogisen johtamisen välineenä – tutkimushankkeen loppuraportti. Hankenumero 111071. Viitattu 19.1.2019. <https://docplayer.fi/19393725-Kehityskeskustelut-dialogisen-johtamisen-valineena.html>.

Rajaneva, A.-M. 2002. Suomalainen kehityskeskustelu johtamisvälineenä. Lisensiaattityö. Helsingin Teknillinen korkeakoulu, työpsykologian laboratorio.

Saarman, E.-L. 2015. Työnohjauksellinen ja ratkaisukeskeinen ote kehityskeskustelussa sekä johtamisessa. Julkaisussa Työnohjauksen äärellä. Toim. A. Suomi & S. Valkama. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 198, 41–53. Viitattu 20.1.2019. <http://www.theseus.fi/handle/10024/97653>.

Tuytens, M. & Devos, G. 2017. Importance of system and leadership in performance appraisals. *Personnel Review*, 41, 6, 756–776. Viitattu 9.2.2019. <https://janet.finna.fi>, Academic Bibliography.

Valpola, A. 2013. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 20.1.2019. <https://janet.finna.fi/>, Alma Talent verkkokirjahylly.

Vilpas, P. 2016. Kvantitatiivinen tutkimus. <https://users.metropolia.fi/~per-vil/kvantsu/Moniste.pdf>. Vierailtu 7.4.2019.

Wink, H. 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Tapauksellinen tutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatiossa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos, ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Viitattu 8.4.2019. <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-6995-4>.

Liitteet

Liite 1. Verkkokyselyn kysymykset

TAUSTATIETOJA

- 1) Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä työpaikassasi
 - 1–5 vuotta
 - Yli 5–vuotta
 - Yli 10 vuotta
- 2) Sukupuolesi
 - Nainen
 - Mies
- 3) Ikäsi
 - alle 20
 - 20–30
 - 31–40
 - 41–50
 - 51–60
 - yli 60
- 4) Osallistutko kehityskeskusteluihin yrityksessä pääsääntöisesti esimiehen vai alaisen roolissa
 - Esimies
 - Alainen

Mieti vastauksia seuraaviin kysymyksiin valitsemasi roolin mukaisesti

KEHITYSKESKUSTELUT

- 5) Minkä arvosanan antaisit yrityksessänne käytäville kehityskeskusteluille
 - Erinomainen
 - Kiitettävä
 - Hyvä
 - Tyydyttävä
 - Välttävä
 - Heikko

- 6) Minulle on selvää mikä on kehityskeskustelujen tarkoitus
- täysin samaa mieltä
 - jokseenkin samaa mieltä
 - jokseenkin eri mieltä
 - täysin eri mieltä
 - en osaa sanoa
- 7) Olen motivoitunut käymään kehityskeskusteluja
- täysin samaa mieltä
 - jokseenkin samaa mieltä
 - jokseenkin eri mieltä
 - täysin eri mieltä
 - en osaa sanoa
- 8) Kehityskeskustelu auttaa minua onnistumaan työssäni (Huom. kysymys kysyttiin vain alaisilta)
- täysin samaa mieltä
 - jokseenkin samaa mieltä
 - jokseenkin eri mieltä
 - täysin eri mieltä
 - en osaa sanoa
- 9) Kehityskeskustelu auttaa minua kehittymään työssäni (Huom. kysymys kysyttiin vain alaisilta)
- täysin samaa mieltä
 - jokseenkin samaa mieltä
 - jokseenkin eri mieltä
 - täysin eri mieltä
 - en osaa sanoa
- 10) Kehityskeskustelu auttaa minua esimiestyössäni (Huom. kysymys kysyttiin vain esimiehiltä)
- täysin samaa mieltä
 - jokseenkin samaa mieltä
 - jokseenkin eri mieltä
 - täysin eri mieltä
 - en osaa sanoa

11) Kehityskeskusteluilla on merkitystä yrityksen käytännön toimintaan

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä
- en osaa sanoa

12) Kehityskeskusteluissa keskusteltujen asioiden pohjalta tehdään myös toimenpiteitä

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä
- en osaa sanoa

13) Minulla on kalenterissani tarpeeksi aikaa kehityskeskusteluun valmistautumiseen

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä
- en osaa sanoa

14) Pystyn puhumaan avoimesti kehityskeskustelussa

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä
- en osaa sanoa

15) Pystyn puhumaan luottamuksellisesti kehityskeskustelussa

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä
- en osaa sanoa

- 16) Koen tulevani kuulluksi kehityskeskustelussa (omat odotukset, fiilikset, motivaatio, oma rooli) (Huom. kysymys kysyttiin vain alaisilta)
- täysin samaa mieltä
 - jokseenkin samaa mieltä
 - jokseenkin eri mieltä
 - täysin eri mieltä
 - en osaa sanoa
- 17) Koen, että minulla on riittävästi osaamista kehityskeskustelujen läpiviemiseen alaisten kanssa (Huom. kysymys kysyttiin vain esimiehiltä)
- täysin samaa mieltä
 - jokseenkin samaa mieltä
 - jokseenkin eri mieltä
 - täysin eri mieltä
 - en osaa sanoa

KEHITYSKESKUSTELULOMAKKEET

- 18) Uusi kehityskeskustelulomake on selkeä ja helppo käyttää
- täysin samaa mieltä
 - jokseenkin samaa mieltä
 - jokseenkin eri mieltä
 - täysin eri mieltä
 - en osaa sanoa
- 19) Kehityskeskustelulomakkeen kysymykset ovat oleellisia oman työni kannalta
- täysin samaa mieltä
 - jokseenkin samaa mieltä
 - jokseenkin eri mieltä
 - täysin eri mieltä
 - en osaa sanoa
- 20) Kehityskeskustelulomakkeen kysymykset ovat oleellisia työhyvinvointini kannalta (Huom. kysymys kysyttiin vain alaisilta)
- täysin samaa mieltä
 - jokseenkin samaa mieltä
 - jokseenkin eri mieltä

- täysin eri mieltä
- en osaa sanoa

21) Kehityskeskustelulomakkeen kysymykset helpottavat asioista puhumista

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä
- en osaa sanoa

22) Keskustelussa keskitytään pelkästään lomakkeen kysymyksiin, vaikka välillä haluaisin keskustella kysymysten ulkopuolisistakin asioista

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä
- en osaa sanoa

ODOTUKSET KEHITYSKESKUSTELUUN LIITTYEN

23) Miten tärkeäksi koet esimiehenä seuraavat asiat kehityskeskustelussa? (erittäin tärkeä, melko tärkeä, jonkin verran tärkeä, ei lainkaan tärkeä, en osaa sanoa) (Huom. kysymys kysyttiin vain esimiehiltä)

- Alaisten paremman työmotivaation luominen
- Alaisten paremman työmotivaation vaaliminen
- Tilaisuus kiittää alaisia hyvistä suorituksista
- Mahdollisuus puuttua alaisen ei toivottuun suoriutumiseen
- Mahdollisuus tukea alaisia parhaan mahdollisen työsuorituksen syntymisessä
- Tulevan kauden tavoitteista sopiminen
- Alaisten työhyvinvoinnin lisääminen
- Alaisten uratavoitteista keskusteleminen
- Alaisten työssä kehittymisestä keskusteleminen
- Oppia tuntemaan alaiset paremmin
- Palautteen saaminen omasta johtamistyöstäni

24) Miten tärkeäksi koet seuraavat asiat kehityskeskustelussa? (erittäin tärkeä, melko tärkeä, jonkin verran tärkeä, ei lainkaan tärkeä, en osaa sanoa) (Huom. kysymys kysyttiin vain esimiehiltä)

- Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön

- Mahdollisuus vaikuttaa omaan työnkuvaan
- Mahdollisuus vaikuttaa omiin tavoitteisiin
- Kuulla omaan työhön kohdistuvat odotukset
- Saada palautetta omasta työsuorituksesta
- Saada tietoa organisaation tilasta ja tulevaisuudesta
- Lisäkoulutustoiveista keskusteleminen
- Palkkatoiveista keskusteleminen
- Työhyvinvointiin liittyvistä asioista keskusteleminen
- Uratavoitteista keskusteleminen
- Palautteen antaminen esimiehelle
- Oppia tuntemaan esimies paremmin

25) Uudistusehdotuksia kehityskeskustelun sisältöön ja prosessiin liittyen:

Liite 2. Saatekirje

Viestin otsikko: Kysely koskien Yritys X:n kehityskeskusteluprosessia

Hei

Teen liiketalouden ja johtamisen opinnäytetyötä Jyväskylän Ammattikorkeakouluun. Tutkimuksen aiheena on kehityskeskustelut ja kehityskeskusteluprosessin kehittäminen Yritys x:ssä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää henkilöstön ajatuksia ja toiveita koskien kehityskeskusteluita. Kyselyn avulla saamme arvokasta tietoa, jonka avulla voimme kehittää kehityskeskusteluita vastaamaan sekä esimiesten että työntekijöiden tarpeita.

Kyselyyn vastataan anonyymisti ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Kyselyn vastausaika on maanantaihin 8.4.2019 asti. Pääset kyselyyn napsauttamalla alla olevaa painiketta.

Kiitos osallistumisesta!