



LAUREA

Kehityskeskustelujen toteutuminen Valio-
konsernin Herajoen meijerin tuotannossa
- henkilökunnan näkemys



Östlund, Tom

2009 Hyvinkää

KEHITYSKESKUSTELUJEN TOTEUTUMINEN VALIOKONSER-
NIN HERAJOEN MEIJERIN TUOTANNOSSA - HENKILÖKUN-
NAN NÄKEMYS

Tom Östlund
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaami-
sen koulutusohjelma
1/2009

Laurea-ammattikorkeakoulu
 Hyvinkään toimipiste
 Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
 Julkisten palveluiden uudistaminen

TIIVISTELMÄ

Tom Östlund

Kehityskeskusteluiden toteutuminen Valio-konsernin Herajoen meijerin tuotannossa -
 henkilökunnan näkemys

Vuosi	2009	Sivumäärä	51
-------	------	-----------	----

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia Valio-konsernin Herajoen meijerin tuotannossa työskentelevien henkilöiden käsityksiä kehityskeskusteluiden toteutumisesta. Tutkimuksessa kehityskeskustelu jaettiin neljään osakokonaisuuteen: valmistautuminen, toteutus, merkitys itselleni ja kehitys.

Tutkimusaineisto kerättiin tutkimusta varten laaditulla strukturoidulla sähköisellä kyselylomakkeella. Tutkimuksen kohderyhmänä olleet tuotannossa työskentelevät henkilöt (n=283) saivat sähköpostiin kyselyn linkin ja vastaukset tallentuivat sitä kautta palvelimelle. Vastausprosentti oli 31,8 % (n=90). Vastaukset jakoutuivat seuraavasti: Ylemmät toimihenkilöt 88 % (n=15), toimihenkilöt 45 % (n=50) ja työntekijät 16 % (n=25). Aineisto analysoitiin Minitab ja Digium Enterprise ohjelmistoilla. Tilastomenetelminä käytettiin ristiintaulukointia. Lomakkeen avoimet kysymykset analysoitiin induktiivisesti sisällönanalyysillä.

Tutkimus osoitti, että kehityskeskustelut koetaan Valio-konsernin Herajoen meijerin tuotannossa pääsääntöisesti toimiviksi. Keskeiset haasteet liittyivät kehityskeskustelulomakkeen täyttämiseen etukäteen ja tietoon seuraavasta kehityskeskustelusta. Etenkin työntekijät ja toimihenkilöt kokivat, ettei kehityskeskustelussa pohdita, mitä Valion strategia tarkoittaa työntekijän omalla kohdalla. Esimiesten arvioitiin onnistuneen rauhoittamaan kehityskeskustelutilanne häiriötekijöistä ja kehityskeskusteluun käytetty aika koettiin riittäväksi.

Avainsanat: Kehityskeskustelu, toiminnan kehittäminen

Laurea University of Applied Sciences
 Laurea Hyvinkää
 Business Management and Entrepreneurship

ABSTRACT

Tom Östlund

Functionality of performance appraisals at Valio Herajoki dairy - view of production personnel

Year	2009	Pages	50
------	------	-------	----

The aim of this study was to examine the functionality of performance appraisals at Valio Herajoki dairy. The main objective of this research was to study how performance appraisals function in different personnel groups of production. In this study the performance appraisal was divided into four parts: Preparation, implementation, meaning for myself and development. The research material was collected through questionnaire designed for this web-based survey. In the target group of the study the personnel of production (N=283) received a link to the questionnaire via electronic mail (email) and the answers were recorded via it into the database.

The response rate was 31.8% (n=90): Superior white-collar workers 88% (n=15), white-collar workers 45% (n=50) and blue-collar workers 16% (n=25). The quantitative material was analysed by using Minitab and Digium programs. Cross-tabulation was also used. The open questions were analysed inductively by analysed the content

According to the study results the performance appraisals were considered quite functional by the employees of the production in Valio Herajoki dairy. The research results indicate that the document forms for a performance appraisal were not filled in beforehand and the employees did not know when the next performance appraisal would be.

According to the blue-collar workers and the white-collar workers the examination of the vision and the strategic plan of the organisation were not discussed as a weak point of the appraisals performance. On the other hand the situation of performance appraisals was peaceful and time spent for discussion was enough.

Keywords: Performance appraisal, functional development

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1 JOHDANTO.....	6
2 KEHITYSKESKUSTELU.....	7
2.1 Kehityskeskustelu käsitteenä.....	7
2.2 Kehityskeskustelu dialogina.....	7
2.3 Kehityskeskustelu osana johtamisjärjestelmää.....	8
2.4 Kehityskeskustelun vaiheet.....	10
2.4.1 Kehityskeskusteluun valmistautuminen.....	10
2.4.2 Kehityskeskustelun toteuttaminen.....	11
2.4.3 Kehityskeskustelun sisältöalueet.....	12
2.5 Toimiva kehityskeskustelu.....	15
2.6 Kehityskeskustelut osana Valio-konsernin strategiaa.....	18
3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT.....	19
.	
4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTON ANALYYSI.....	20
4.1 Tiedonkeruumenetelmät ja tutkimuksen luotettavuus.....	20
4.2 Aineisto analyysi.....	22
4.3 Tutkimuksen luotettavuus.....	22
5 TULOKSET.....	23
5.1 Taustamuuttajat.....	23
5.2 Tulosten analysointi.....	25
5.2.1 Valmistautuminen.....	25
5.2.2 Toteuttaminen osio.....	27
5.2.3 Merkitys itselleni.....	33
5.2.4 Kehittäminen.....	36
5.2.5 Henkilökunnan vastaukset avoimiin kysymyksiin.....	38
6 POHDINTA.....	39
6.1 Tutkimuksen eettisyys.....	39

6.2 Tutkimustulosten tarkastelu ja johtopäätökset.....	39
LÄHTEET.....	42
TAULUKKOLUETTELO.....	45
LIITTEET.....	46
LIITE 1	SAATEKIRJE
LIITE 2	LOMAKKEEN TÄYTTÖOHJEET
LIITE 3	KYSELYLOMAKE
KUVIOT	
Kuvio 1. Valio -konsernin vuosikello	
Kuva 2. Kehityskeskustelun toteutuminen	

1 JOHDANTO

Kehityskeskusteluihin on suhtauduttu hyvin kaksijakoisesti. Toiset pitävät keskusteluja hyödyllisinä ja välttämättöminä johtamisen apuvälineinä. Toiset kokevat kehityskeskustelut hyödyttöminä esimiehen manipulointiryityksinä, joista ei ole seurannut mitään hyvää alaisen työssä olemiseen. Jälkimmäinen mielikuva on huolestuttava johtamisen kannalta, koska kehityskeskustelut ovat vakiinnuttaneet paikkansa organisaatioiden johtamisjärjestelmässä ja niiden käyttö on laajalti levinnyt suomalaisissa organisaatioissa. (Wink 2007)

Henkinen pääoma 2004 - tutkimuksen selkein uusi havainto oli kehityskeskustelun voimakas merkitys: kehityskeskustelu vaikuttaa lähes kaikkeen. Kehityskeskustelukäytäntöihin voidaan vaikuttaa aktiivisesti, ja sekä tämän että muiden vastaavien tutkimusten mukaan kehityskeskusteluilla saadaan paljon aikaan ammatillisen suorituspotentiaalin vapauttamisessa. Tutkimuksen tulos on tärkeä myös siinä mielessä, että taloudellisten tekijöiden on arvioitu selittävän 15 - 40 % yritysten tulovaihtelusta (Ruohotie 1997) ja yrityksen kannattavuus pohjautuu yrityksen kykyyn käyttää hyväkseen aineetonta eli henkistä pääomaansa (vrt. Kaplan & Norton 2004).

Tässä opinnäytetyössä halutaan selvittää, miten kehityskeskustelut toimivat Valio -konsernin Herajoen meijerissä. Aihetta lähestytään meijerin tuotannon henkilökunnan näkökulmasta kysymällä heidän näkemyksiään kehityskeskusteluista. Likert - asteikolliset väittämät ryhmiteltiin osa-alueisiin, jotka olivat kehityskeskusteluihin valmistautuminen, kehityskeskustelujen toteutuminen, kehityskeskustelujen merkitys itselle ja kehityskeskustelujen kehittäminen. Avoimilla kysymyksillä selvitettiin kehittämiskeskustelujen hyötyä ja kehittämishaasteita. Niiltä henkilöiltä, jotka eivät olleet käyneet kehityskeskustelua, selvitettiin syitä siihen, miksi kehityskeskustelut eivät olleet toteutuneet.

2 KEHITYSKESKUSTELU

2.1 Kehityskeskustelu käsitteenä

Kehityskeskustelut ovat saaneet alkunsa Yhdysvalloissa ja niistä on käytetty nimityksiä performance review tai performance appraisal. Käsitteissä korostuu henkilöstön onnistuminen työssään vuoden aikana. Kehittymisen ulottuvuus jää vähemmälle huomiolle. Suomeen kehityskeskustelut ovat tulleet Ruotsin kautta, jossa utvecklingsamtal on käytetty käsite. (Pakarinen 2004, 14.)

Suomalaisia määritelmiä kehityskeskusteluista löytyy 1970 - luvulta, jolloin Palm ja Voutilainen (1974) sekä Jäghult (1997) määrittivät kehityskeskustelun esimiehen ja alaisen väliseksi suunnitelmalliseksi keskusteluksi, jota käydään säännöllisesti ja systemaattisesti.

Kehityskeskustelusta käytettävä termi näyttää olevan yhteydessä sekä yrityskulttuuriin ja organisaation kokoon että kehityskeskustelussa käsiteltyihin asioihin (vrt. Jäghult 1977, Autio 1990, Juuti 1990). Kun kyseessä on ollut muutos tai kehitys, keskusteluita on nimitetty kehityskeskusteluiksi (Lindgren 2001,9).

Ryhmäkehityskeskustelussa halutaan edistää ryhmän sisäistä ja ulkoista yhteistyötä sekä ryhmän jäsenten kehittymistä työssään. Poikela (2005) toteaa, että ryhmäkeskustelun onnistumisen tuloksena syntyy ymmärrys ja käsitys omasta työstä suhteessa muiden ja koko organisaation työhön. Sen jälkeen kahdenkeskisissä osaamiskeskusteluissa voidaan tarttua asioihin henkilökohtaista oppimista ja uuden osaamisen rakentamista.

2.2 Kehityskeskustelu dialogina

Kehityskeskustelun lähtökohtana on ihmisen kehittyminen sekä ammatissa että persoonana. Osapuolilla on sama päämäärä, johon päästäkseen heidän täytyy dialogin kautta pyrkiä ymmärtämään toisiaan. Kyse on kommunikaatiosta ja viime kädessä organisaation tavoitteen saavuttamisesta. Roolit perustuvat tasavertaiselle mielipiteidenvaihdolle, jossa vallitsee keskinäinen kunnioitus. Keskustelijat tietävät, että laadukas keskustelu ja parantuneet ihmissuhteet ovat myös parantuneen työtulosten tae. (Ronthy-Östberg-Rosendahl 2000, 96-98.) Kehityskeskustelua voidaan pitää myös dialogina esimiehen ja alaisen välillä. William Isaacs (2001) on tutkinut dialogia ja mieltää dialogin vuoropuheluksi, jossa osapuolet eivät valitse puolia vaan he miettivät ja ajattelevat yhdessä tiettyjä asioita. Dialogin tavoitteena on löytää uusi ymmärrys, joka antaa pohjan myöhemmälle ajattelulle ja toiminnalle. Dialogissa omasta kannasta ei pidetä tiukasti kiinni vaan kuunnellaan myös muita mahdollisuuksia, jotka muuten

voisivat jäädä huomaamatta. Dialogi avartaa käsityksiä ja auttaa näkemään enemmän kuin vaan omat mielipiteet. (Isaacs 2001, 39-49.)

Ryhmäkehityskeskustelun onnistuminen on sidoksissa ryhmädialogin tasavertaisuuteen, keskustelun kohteena olevien asioiden merkityksiin ja niiden luomiseen yksilöiden, ryhmän ja ryhmien välillä organisaation erilaisilla keskustelufoorumeilla. ”Millaista osaamista meillä on ja miten sitä pitäisi kehittää uusien strategioiden ymmärtämiseksi ja jalkauttamiseksi?” Ryhmäkehityskeskustelu osoittautuu monella tavalla organisationaalisen tiedon luomisen ja työssä oppimisen lähteeksi ja resurssiksi. Sen pohjalta pari- tai pienryhmädialogit ohjautuvat mentaalisten mallien ja merkitysten rakentamiseen sekä henkilökohtaisen ja yhteisen osaamisen arviointiin ja kehittämiseen. Ryhmäkeskustelujen arviointeja ja kehittämistoimia voidaan hyödyntää organisaation strategisilla keskustelufoorumeilla ja verkostoissa. Siksi on syytä puhua kehityskeskusteluprosessista, joka yhdentää työssä oppimisen sosiaalisia prosesseja ja luo siten uutta sosiaalista pääomaa luottamuksen ilmapiiriin, autenttisen tiedonkulun ja kehittävä dialogin olosuhteissa. (Poikela 2005, 50.)

2.3 Kehityskeskustelu osana johtamisjärjestelmää

1970-luvun organisaatioiden tarpeisiin soveltui tavoitejohtaminen. Sen myötä organisaatioihin tulivat käsitteet suunnittelu-, esimies-alais- ja arviointikeskustelut. Tavoitejohtamisessa yhdistettiin ihmiskeskeisen johtamisen ajatuksia sekä korostettiin yksilön mahdollisuutta vaikuttaa työnsä suunnitteluun. 1980 - luvulla siirryttiin tulosjohtamisen kaudelle ja samalla alettiin siirtyä tehtäväkeskeisyydestä kohti tuloskeskeisyyttä ja tuloksen tarkastelua myös kehityskeskusteluissa. (Hajba 1984, 11-14.)

Yritys varmistaa strategisen suunnitteluprosessin, johtamisen vuosikellon ja yhteisten suunnittelupäivien avulla, että kaikilla on kokonaiskuva toiminnasta ja kehittymistarpeista. Kaikki tietävät ”miten meillä menee” ja osaavat hyödyntää keskeisiä tunnuslukuja. Kehityskeskustelu ei ole esimiehen vapaaehtoisuuden varassa, vaan se liitetään oleelliseksi osaksi johtamisjärjestelmää. Kehityskeskustelu on oleellinen osa esimies-alaisyhteistyötä. Se on johtamisjärjestelmän keino, jossa varmistetaan, että jokaisen kanssa on sovittu keskeisistä tavoitteista, niiden arviointikriteereistä ja jokaisen kanssa keskustellaan työstä ja henkilökohtaisista kehittymistarpeista ja kiinnostuksista. Kehityskeskustelu on ohjeistettu ja toteutumista seurataan sekä määrällisesti että laadullisesti. Kehityskeskustelu on oleellinen lenkki ketjussa, joka johtaa yrityksen visiosta päivittäiseen työhön. (Valpola 2000, 12-13.)

Kehityskeskustelut ovat yksi keskeisiä viestinnän muotoja esimiehen ja alaisen välillä (Ojala 2003, 52). Niitä voidaan kuvata kaksipuoliseksi viestintätapahtumiksi esimiehen ja alaisen välillä. Alaisen aktiivinen osallistuminen on tärkeää, jotta kehityskeskustelusta ei muodostu

hyödytön yksipuhelu (Scott-Lennon 2004, 93.) vaan niissä mahdollistuu kysyminen ja vastaaminen (Valpola 2000, 7-8) esimiehen ja alaisen henkilökohtaisen kontaktin aikana (Lindgren 2001, 241). Kehityskeskusteluissa voidaan keskustella palautteesta enemmän ja monipuolisesti, jolloin saatu palaute tarkentuu keskustelun avulla (vrt. London & Smither 2002).

Valpolan (2000) mukaan aikaisemmat kokemukset ja valmistautuminen vaikuttivat kehityskeskustelujen vuorovaikutuksen laatuun. Pietilän (2004) tutkimuksessa tasavertainen vuorovaikutus ilmeni keskustelijoiden välisen suhteen lujittumisena ja keskustelijoiden avoimuutena. Kun kehityskeskustelu käydään dialogisin periaattein, siinä kohdataan ihminen yksilönä ja edistetään luottamuskulttuurin syntymistä (Wink, 2007, 60).

Kehityskeskustelun perimmäinen tarkoitus on organisaation kehittäminen, ja se voi tapahtua vain yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Kun työn tekijät kehittyvät ihmisinä ja ammatissaan, samalla koko organisaatio kehittyy. Kehityskeskustelut ovat yksi tapa antaa työntekijöille mahdollisuus ilmaista ajatuksiaan, ideoitaan ja toiveitaan. Niin ikään myös johtoportaalte avautuu tilaisuus ilmaista, mitä se toivoo ja edellyttää yksittäiseltä työntekijältä. Kehityskeskustelu tähtää myös kommunikaation laadun parantamiseen. Johdon näkökulmasta kehityskeskustelu on tehokkaamman johtajuuden työkalu. Johtajalla on päävastuu toiminnasta, ja kehityskeskusteluiden avulla hän voi ikään kuin virittää kaikki alaisensa pyrkimään samaan päämäärään. Lisäksi hän voi arvioida työpanokset ja yhteistyömuodot. (Ronthy-Östberg-Rosendahl 2000, 99.)

Strategioiden ja visioiden yhteensovittamista varten tarvitaan ryhmäkehityskeskustelua. Tiimissä tai projektiryhmässä voidaan luoda kyllin avoin ja turvallinen ilmapiiri aidolle dialogille, jossa kyetään rakentamaan yhteisesti strategioiden toteuttamisen ja osaamisen laadun ymmärtämiselle tarvittavat merkitykset. Reflektioiva ja arvioiva dialogi tekee mahdolliseksi henkilökohtaisen osaamisen ja mentaalisten mallien tarkastelun tiimioppimisen avulla sekä yhteisten visioiden rakentamisen systemaattisen ajattelun ja johtamisen luomassa kokonaisuudessa. Ryhmäkehityskeskustelu voi ratkaista monia työhön ja oppimiseen liittyviä ongelmia, kuten motivoitumisen, sitoutumisen, osallistumisen ja vastuun ottamisen sekä omista että yhteisistä tehtävistä. Onnistuneen ryhmäkehityskeskustelun tuloksena on ymmärrys ja käsitys omasta työstä suhteessa muiden ja koko organisaation työhön. Sen jälkeen kahdenkeskeisissä osaamiskeskusteluissa on aikaa ja mahdollisuuksia tarttua asioihin, jotka tulevat oppimisen ja uuden osaamisen rakentamista. (Poikela 2005, 42-45.)

Kehityskeskustelut voidaan kokea ylimääräisenä lisänä, jos koko kokous- ja palaverikäytäntöä ei tutkita. Osa kokouksista voi jo olla luonteeltaan ryhmäkehityskeskusteluja, vaikka niitä ei ole vain sellaisiksi mielletty. Kehityskeskusteluprosessin uudelleen organisointi voikin johtaa kaotisuuden vähentämiseen, ajansäästön ja käytäntöjen järkiperäistämiseen sekä uuden

luottamuksen kulttuurin syntymiseen. Kehityskeskustelut pitäisikin organisoida noudattamaan yksinkertaista periaatetta, jonka mukaan ryhmäkeskustelun tulisi sekä edeltää että seurata kahdenvälisiä keskusteluja. Organisaation tulisi tarjota myös ryhmä- ja yksilörajat ylittäviä keskustelufoorumeja, joissa käsitellään kehittämisen kannalta elintärkeitä asioita. (Poikela 2005, 42-42.)

Koska työskentely tapahtuu entistä enemmän tiimeissä, voidaan kysyä, pitäisikö kehityskeskustelutkin käydä tiimeissä. Tiimitasolla käytävissä keskusteluissa voi olla hyötyä esimerkiksi silloin, kun tiimillä on yhteiset tavoitteet ja tehtävät. Yksilöllisiä tavoitteita on vaikea asettaa, jos työ tehdään pääasiassa tiimissä. Tiimikeskustelut voivat täydentää yksilökeskusteluja, mutta eivät korvaa niitä. Tiimikeskustelut keskittyvät lähinnä tavoitteiden määrittelyyn, yhteisten tulosten arviointiin, työnjakokysymyksiin ja tiimin yleisen toimivuuden arviointiin. Hyvin toimivat suunnittelukokoukset käsittelevät paljon samoja asioita kuin tiimin kehityskeskustelut. Tällaiset keskustelut voivatkin olla osa suunnittelukokousta. Uusia käytäntöjä tulisi pystyä kytkemään vanhoihin työkaluihin, jotta organisaatiota ei työllistetä liiallisilla kokouksilla ja keskusteluilla. (Sydänmaanlakka 2007, 108.)

2.4 Kehityskeskustelun vaiheet

2.4.1 Kehityskeskusteluun valmistautuminen

Keskustelun onnistumisen edellytyksenä on hyvä valmistautuminen. Molempien osapuolten on valmistauduttava hyvin. Tällä tavoin keskustelussa voidaan keskittyä todella oleellisiin asioihin ja säästää aikaa. (Sydänmaanlakka 2007, 98.)

Kehityskeskusteluun on varattava tarpeeksi aikaa, sillä asioiden käsittely voi kestää yllättävän kauan. Häiriöiden välttäminen on myös hyvin tärkeää ja siksi esimerkiksi puhelinten tulee olla suljettuina ja on varmistettava etukäteen, että tarvittavat materiaalit ovat mukana. Täytyy myös huolehtia siitä, että kukaan ei tule tilaan jossa keskustelu käydään. (Losyk 2002, 11.)

Tavallisimmin aloitteen kehityskeskustelulle tekee esimies sopimalla minä päivänä ja mihin aikaan keskustelu käydään. Keskustelu sovitaan pidettäväksi niin, että kummallekin osapuolelle jää riittävästi aikaa valmistautua tapahtumaa varten. On tärkeää, että kumpikin osapuoli käy etukäteen läpi mielessään asioita, joista haluaa keskusteltavan, jotta keskustelulle varattu aika käytettäisiin varsinaisten asioiden ja mahdollisten ongelmien ratkomiseen. Valmistautuminen ei saa johtaa kuitenkaan siihen, että itse keskustelusta tehdään jäykkä ja vakavamielinen tilaisuus. Keskustelun tarkoituksen, pelisääntöjen ja päämäärien tulee olla myös selvillä etukäteen. (Ronthy-Östberg 2000, 125, Ukkonen 1989, 47-48.)

Kehityskeskustelulomake toimii hyvänä apuvälineenä valmistautumiseen, sillä se sisältää kaikki oleelliset asiat, joita kannattaa etukäteen miettiä ja sen mukaan keskustelu etenee todellissakin tilanteessa (Valpola 2000, 139,140). Esimiehen on tiedettävä etukäteen, mitä yksilö tekee ja kuinka hän on hoitanut työnsä, jotta esimies pystyy antamaan palautetta. Jotta yksilön suoritusta voitaisiin tarkastella, on oltava selvillä myös siitä, mitä edellisessä kehityskeskustelussa on määritelty tavoitteeksi ja minkälaista käyttäytymistä työntekijältä odotettiin. Lisäksi on hyvä miettiä yksilön vahvuuksia, heikkouksia ja konkreettisia ehdotuksia siitä, miten työntekijä voisi kehittää työntekoa. Jos yksilö on tehnyt työnsä hyvin, pitää kehityskeskustelussa antaa tunnustusta ja palkita työntekijän saavutuksistaan. Jos yksilön suorituksessa on parantamisen varaa, täytyy kehityskeskustelua pitää tilanteena, jossa pystytään kommunikoimaan, valmentamaan ja ohjaamaan yksilöä entistä parempiin suorituksiin. (Losyk 2002, 10.)

2.4.2 Kehityskeskustelun toteuttaminen

Keskustelun avaus tarkoittaa miellyttävän ilmapiirin luomista keskustelulle. Keskustelu kannattaa aloittaa aiheesta, josta molemmat osapuolet ovat kiinnostuneita. Tämän lisäksi on hyvä varmistaa, että keskustelun tarkoitus on ymmärretty ja valmistautuminen on tehty huolella. (Sydänmaanlakka 2007, 98.)

Alussa tulisi myös kerrata, mihin kehityskeskustelulla pyritään, mistä asioista tullaan puhumaan keskustelun aikana sekä mitä siltä odotetaan. Odotukset voivat olla itse keskusteluun liittyviä, mutta ne voivat olla laajempiakin. Varsinkin keskustelun alussa on tärkeää, että esimies ei puhu liikaa vaan antaa alaiselle puheenvuoron. (Ronthy-Östberg-Rosendahl 1998, 114,130: Ukkonen 1989, 108.) Puhumisen sijaan esimiehen on kuunneltava ja kyseltävä, jolloin selvenee lähinnä se, millainen merkitys ongelmalla tai kehittämisen kohteella on työntekijälle (Poikela 2005, 44).

Keskustelussa vallitseva ilmapiiri vaikuttaa siihen, miten esimies ja alainen kokevat keskustelutilaisuuden. Keskustelun ensihetket ovat ratkaisevia onnistumisen kannalta ja siksi ennen keskustelua kannattaa miettiä omat sanottavansa ja kiinnittää huomiota myös sanattomaan viestintään. Keskustelu on täsmälleen niin avointa kuin enemmän jännittävä osapuoli haluaa. Avoimuutta ei voi vaatia, voi vain itse toimia esimerkkinä ja uskoa rohkaisevaan vaikutukseen. (Ojala & Visti 1992, 17,18:Ukkonen 1989, 94.)

Itse keskustelu on hyvä pitää neutraalissa paikassa, jossa pystytään luomaan avoin, ystävällinen ja vapaamuotoinen ilmapiiri. On tärkeää, että kukaan ei koe tilannetta uhkaavaksi vaan yksilö tietää tilanteen järjestettävän, koska hänestä ja hänen työtaidostaan välitetään. (Losyk 2002, 11.)

Myönteinen ja avoin ilmapiiri edistää kehityskeskustelun onnistumista. Myönteinen ilmapiiri on pyrittävä saamaan aikaan, sillä esimies ei koskaan ole samassa asemassa alaisensa kansaa, vaikka kuinka haluaisi olla demokraattinen. Tästä syystä alussa olisi hyvä puhua arjen jokapäiväisyyksiä, jolloin tilaisuudesta tulee rennompaa ja molemmat osapuolet tuntevat olonsa kotoisaksi. (Juuti & Vuorela 2002, 110.)

Keskusteluiden tavoitteena on luoda tila mahdollisimman hyvälle vuorovaikutukselle. Vuorovaikutuksessa on aina tärkeää paitsi vuorovaikutuksen kohteena oleva asia (sisältö) myös vuorovaikutussuhde. Vuorovaikutussuhde on selvitettävä ja hyväksyttävä ennen kuin vuorovaikutus voi johtaa tulokseen. Valta ei saa määrittää kehityskeskustelusuhdetta. (Keskinen & Keskinen 2005, 35.)

Kehityskeskustelutilanteen pitäisi olla kaksisuuntainen keskustelu, jossa yhdessä ratkaistaan ongelmia ja asetetaan tavoitteita. Tämä tuo yksilölle turvallisuuden tunnetta ja osoittaa, että esimies on kiinnostunut ja sitoutunut auttamaan yksilöä parantamaan suorituksia. (Lysyk 2002, 11.)

2.4.3 Kehityskeskustelun sisältöalueet

Kehityskeskustelussa on hyvä asettaa tavoitteet tulevalle kaudelle ja arvioida mennyttä kautta. Menneen ajan eli käytännössä edellisen vuoden osalta käydään keskustelussa läpi asioita, jotka perustuvat edellisen kehityskeskustelussa sovittujen tavoitteiden saavuttamisen analysointiin. (Ojala & Visti 1992, 19.)

Mennyttä kautta arvioidaan suhteessa edellisessä kehityskeskusteluissa asetettuihin tavoitteisiin. Analyysin kohteena ovat työsuoritukset, toimintaan ja tavoitteiden saavuttamiseen liittyvät edellytykset ja esteet sekä tavoitteiden realistisuus ja mielekkyys. Alaisen tavoitteiden toteutumista on tarkasteltava suhteessa laajemmin koko yksikön onnistumiseen omissa avaintavoitteissaan, mutta toisaalta myös alaisen yksilölliseen tapaan työskennellä. Olennaista on, että alainen ja esimies vaihtavat keskenään pidemmän aikavälin informaatiota, näkemyksiä, kokemuksia ja tunteita. (Keskinen & Keskinen 2005, 18.)

Usein on hyvä, jos alainen esittää ensin oman arvionsa tilanteesta: miten tavoitteet ovat toteutuneet ja mitkä tekijät ovat vaikuttaneet siihen. Monesti esimiehelle jää tällöin vain täydentävä rooli. Tässä niin kuin muissakin vaiheissa alaisen olisi hyvä olla enemmän äänessä. Esimies kommentoi ja täydentää alaisen omaa arviota. Tärkeää on yhdessä miettiä, mitä voimme oppia tämän yhteisen arvion pohjalta. Arvioinnissa tulisi painottaa myös tulevaa toimintaa. (Sydänmaanlakka 2007, 98.)

Edellisen kauden arvioinnin jälkeen siirrytään tulevan kauden tavoitteiden määrittelyyn. Tässä vaiheessa sovitaan niistä tavoitteista, joita alaiselta odotetaan seuraavan kauden aikana. Tämä edellyttää, että alaisella on hyvä kuva sekä yrityksen päämäärästä että osaston ja esimiehen omista tavoitteista, kuten työnsä kannalta tärkeiden työtovereiden tavoitteista ja pyrkimyksistä. (Autio, Juuti, Latvala-Kiskola 1990, 27.)

Esimies ja alainen käyvät yhdessä läpi tavoitteet sekä samalla keskustelevat, miten seuranta ja arviointi tehdään. Kannattaa keskustella yhdessä siitä, mitä mittareita ja tunnuslukuja käytetään sekä mitä tavoitteet tarkkaan ottaen ovat. Yhdessä käydään läpi myös arvioinnin täsmälliset kuvaukset ja keskustellaan, mitä ne alaisen työssä tarkoittavat esimerkiksi suorituskuvaukset, arvot, toimintatapaohjeet. Tärkeätä on, että jokainen alainen ymmärtää mitä kriteerit ja kuvaukset tarkoittavat. Tavoitteet kirjataan kehityskeskustelulomakkeelle. (Valpola 2000, 141-142.)

Tavoitteiden määrittelyvaiheessa keskustellaan siitä, mikä on toimen tarkoitus. Mitä lisäarvoa tehtäväni tuo koko organisaatiolle? Tässä kohdassa on hyvä määritellä avaintehtävät. Ei ole syytä listata kaikkia tehtäviä, vaan keskittyä olennaisiin ja ehkä miettiä, kuinka paljon aikaa kuluu kuhunkin alueeseen. Tämän jälkeen määritellään avaintavoitteet. Kun avaintehtävät ja avaintavoitteet on määritelty, on hyvä miettiä, mitä osaamista tarvitaan jotta niistä suorituisi hyvin. Tällöin hahmotellaan toimen vaativa osaamisprofiili. Tämä osaamisprofiili on hyvä tehdä organisaation ja tehtävän lähtökohdista käsin ennen kuin määritellään henkilökohtainen kehityssuunnitelma. (Sydänmaanlakka 2007, 98.)

Kehityskeskustelun painopisteenä on tuleva toiminta. Siinä sovitaan alaiselle keskeisimmät avaintehtävät, enintään 3-5 tehtävää, eli työn päätarkoitukset ja niille tavoitteet tulevalle kaudelle eli seuraavaan kehityskeskusteluun asti. Esimiehen ja alaisen tulee jo ennen keskustelua määritellä omat näkemyksensä uusista tavoitteista ja sopia niistä keskustelussa samalla arvioiden mahdollista onnistumistasoa. Keskustelussa tulee yksiselitteisesti sopia, miten kunkin tavoitteen saavuttaminen mitataan. Oikean mittarin valinta on tärkeä, mutta vaikea osa keskustelua. Tavoitteiden sopimisen yhteydessä sovitaan ja päätetään myös konkreettiset toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi. (Keskinen & Keskinen 2005, 19.)

Kehityskeskusteluvaiheessa tehdään alaiselle mahdollisimman konkreettinen henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Tässä on myös hyvä pohtia alaisen ja esimiehen odotuksia tulevaisuudelta sekä miettiä myös alaisen pitkäntähtäimen suunnitelmia. (Sydänmaanlakka 2007, 98.)

Kun organisaatio haluaa panostaa jatkuvan ja tavoitteelliseen henkilöstön kehittämiseen, merkitsee se henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien tekemistä. Niissä yhdistyvät yksilön ja organisaation kehitystavoitteet ja ne koskevat sekä nykyisessä työssä tarvittavaa osaamista että myös tulevaa osaamista. Kehityskeskustelussa arvioidaan yksilön kykyä suhteessa sovit-

tuihin tavoitteisiin. Esimiehen kanssa suunnitellaan tavoitteiden saavuttamiseen tarvittavan osaamisen kehittämistä sekä pohditaan alaisen laajempaa oman työnsä ja uransa kehittämistä, tavoitteena on alaisen kiinnostuksen lisääminen työtä kohtaan. Keskustelussa kootaan alaisen kehittämistarpeet ja -tavoitteet, joista laaditaan aikanaan sidottu kehityssuunnitelma. Työnjaossa sovitaan esimiehen ja alaisen kesken kehittymispyrkimysten käynnistämiseksi. (Keskinen & Keskinen 2005, 20.)

Palaute on yksi tärkeimmistä työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Keskeistä on saada tietoa siitä, miten työssä menee. Sekä kiitoksen että rakentavan kritiikin saaminen muokkaa ihmisen käyttäytymistä. Jotta palautteeseen reagoitaisiin, on luotettava palautteen antajaan tai muuten palaute koetaan hyökkäyksenä tai pyrkimyksenä kontrolloida. (Autio-Juuti-Latvala-Kiskola 1990, 20.) Rakentava palaute yleensä motivoi, vaikka se olisi negatiivistakin. Palaute saa henkilön arviomaan, mitä hänen tarvitsee parantaa ja samalla myös motivoi suoriutumaan paremmin. Jotkut ihmiset tosin suhtautuvat huonosti kriittiseen palautteeseen, ja jotkut taas yrittävät selitellä huonoa suoriutumistaan. Esimiehen tulisikin tietää ketkä esim: pahastuvat kritiikistä helpommin. (Bunting 2005, 111.)

Työntekijä haluaa palautetta suorituksestaan. Hän pyrkii mahdollisuuksien mukaan arviomaan itse, miten on suoriutunut. Useimmissa töissä nykyään työ on määritelty ja tavoitteista sovittu niin, että työntekijä pystyy arviomaan omaa työsuoritustaan, sekä työn määrää että laatua. Mutta virhearviointejakin syntyy, kun kukaan ei anna palautetta työstä. Ihminen olettaa, että kaikki on kunnossa. Mittarit ja asteikot ovat puuttuneet. Sellaisessa tilanteessa ei synny kehitystä. Työnsuoritus ei hioudu sujuvaksi, tuloksia antavaksi toiminnaksi. (Valpola 2000, 28-29.)

Palautekeskustelu on Kikosken (1999) mukaan vuorovaikutteisuusvaatimustensa takia koko suoritusarvioinnin ”Akilleen kantapää”. Etenkin suomalaisessa kirjallisuudessa on esitetty lukuisia tarkkoja toimintaohjeita, kuinka esimiehen tulisi toimia suoritusta läpikäydessä ja palautetta antaessa. Ohjeet liittyvät muun muassa tehokkaaseen ja arvostaan kuuntelemiseen, kysymyksillä alaista aktivoivaan lähestymistavan käyttöön, sanoman ja eleiden johdonmukaisuuteen, empaattisuuden osoittamiseen ja luottamuksen lujittamiseen. Kikoski (1999) on tarkastellut tehokasta kommunikointia suoritusarviohaastatteluissa ja luetellut tehokkaan palautteen antamisen periaatteita. Niitä ovat 1) selkeä ja konkreettinen tieto, joihin palaute perustuu, 2) arvottomattomien ja faktaan perustuvien lausuntojen käyttö, 3) suoriutumisen esimerkkeinä tehokkaimpia ovat hiljattain tapahtuneet rajalliset tilanteet ja 4) palautteen tulee koskea asioita, joiden muuttamiseen alainen voi toiminnallaan ylipäänsä vaikuttaa. Palautteessa vastaanottamisen harjoittelu on yhtä tärkeää kuin palautteen antamisen harjoittelu. Esimiehen on tärkeä muistaa, että palautteella on tarkoitus motivoida tulevaan, parhaaseen mahdolliseen suoritukseen. (Keskinen & Keskinen 2005, 19.)

Kehityskeskustelu on hyvä lopettaa yhteenvetoon koko keskustelusta ja varmistaa, että asiat on ymmärretty samalla tavalla. On myös varmistettava, että keskustelu on dokumentoitu asianmukaisella tavalla ja jatkotoimenpiteistä on sovittu riittävän selvästi. Vain tällä tavoin voidaan saavuttaa yhteinen sitoutuminen sovitettuihin asioihin. On tärkeää, että keskustelu voitaisiin lopettaa positiivisessa sävyssä, vaikka keskustelun eri vaiheissa olisi ollutkin erimielisyyksiä. (Sydänmaanlakka 2007, 98.)

Kumpikin osapuoli sitoutuu kehityskeskustelussa sovitettuihin asioihin. Tämä voidaan vahvistaa siten, että molemmat osapuolet allekirjoittavat tuloksista, tavoitteista, kehityssuunnitelmas- ta ja päätöksistä tehdyt dokumentit. Dokumentoituja keskusteluissa sovitettuja asioita voidaan seurata helposti. (Keskinen & Keskinen 2005, 21.)

Kirjallinen lomake antaa mahdollisuuden nähdä ja muistaa tarkalleen, mistä on keskusteltu ja sovittu. Lisäksi tavoitteiden toteutumista pystytään seuraamaan lomakkeen avulla. Esimiehen on myös hyvä tehdä itsearviota keskustelun jälkeen siitä, miten hän suoriutui tehtävästään, jotta hän voisi kehittyä kehityskeskustelun pitäjänä. (Losyk 2002, 11.)

Kehityskeskustelun jälkeen ei voida olettaa, että sovitut asiat tapahtuvat automaattisesti. Alaisen on otettava vastuu omasta kehittamisestä, pyrittävä toteuttamaan sovitettuja asioita ja noudatettava toimintasuunnitelmaa. (Ukkonen 1989, 120.)

Seuranta on tärkeä osa kehityskeskusteluita. Kehityskeskustelu on nähtävä osana suurempaa kokonaisuutta, sillä jokainen keskustelu on jatkoa edelliselle keskustelulle. Seuranta voi olla joskus enemmänkin tilanteen selvittelyä ja ajankohtaisiin kysymyksiin vastaamista kuin konkreettisia tehtäviä. Seuranta on osoitus siitä, että kehityskeskustelu otetaan todesta ja välitetään keskustelukumppanista. Kun kehityskeskustelu on käyty kaikkien kanssa, johdolle voi esitellä ideoita ja tietoa, joita organisaatiossa on tarjolla. (Ronthy-Östberg-Rosendahl 1998, 157.)

2.5 Toimiva kehityskeskustelu

Ylimmän johdon sitoutuminen on erittäin tärkeää kehityskeskustelujen toimivuuden kannalta. Keskustelukäytännön suunnittelun tulisi olla mahdollisimman lähellä organisaation arkea. Tehokkaalle käytännölle ominaista ovat ylimmän johdon tuki ja esimerkkinä oleminen käytännössä sekä koko henkilöstön havaitsema suorituksen ja palkitsemisen yhteys. Suunta, johon kehityskeskusteluissa sovitaan tähdättäväksi, tarvitsee säännöllistä korjausta. (Keskinen & Keskinen 2005, 23.)

Valpolan (2000, 164) mukaan onnistuneen kehityskeskustelun osatekijöitä ovat muun muassa: valmistautuminen, vuorovaikutus, keskittymisrauha ja motivaatio sekä keskustelu visiosta ja tavoitteita. Tärkeänä koettiin myös palautteen antaminen ja sovittujen asioiden seuranta:

Valmistautuminen

- Molemmat valmistautuneet keskusteluun
- Pitää valmistautua hyvin

Vuorovaikutus

- Dialogi
- Avoimuus
- Yhteinen tapaaminen
- Tunne työtoverisi tavoitteet

Keskittymisrauha

- Aikaa riittävästi
- Kiire pois
- Ennalta sovittu häiriötön tapaaminen

Motivaatio

- Osapuolet motivoituneet keskusteluun
- Aito kiinnostus keskusteluun

Visio ja tavoitteet

- Suunnitteluhorisontti 3-5 v.
- Riittävä taustatieto (visio)
- Varmistus, että tiedät yrityksen visiot ja strategian

Palaute

- Rakentavaa palautetta
- Palautteet työtovereilta
- Halu kehittyä ja kehittää

Seuranta

- Mitä kehityskeskustelun jälkeen? Resurssit kehityssuunnitelman tekemiseen
- Pitkäjänteisyys / seuranta

Valpolan (2000) tutkimuksen mukaan osa tutkituista kokee, että kehityskeskustelut ovat steriilejä ja kiireisiä. Kokemukset niistä eivät ole kovin myönteisiä. asiat tulevat jossain määrin selväksi, mutta tuntuu siltä, ettei olla kunnolla keskusteltu eikä päästy oleellisiin asioihin ja päätöksiin. Johdon sitoutumista epäillään ja arvellaan, ettei sitoutuminen ole aitoa, vaan ohjeiden mukaista. Johtopäätökset tehdään sen perusteella, ketä kaikkia kehityskeskustelut koskevat, osallistuuko ylin johto kehityskeskusteluihin, miten kehityskeskustelut priorisoidaan kalenteriin ja miten paljon rauhallista, keskeytymätöntä aikaa niihin varataan. Kehityskeskustelujen halutaan painottuvan tavoitteisiin ja kehittämiseen. Usein toistettu kommentti on:

tavoitteet ja niiden mittarit on hyvin sovittu, tuloskeskusteluun tarvittava aika on lyhyt ja napakka. Ihannemallissa keskustelun eri osat halutaan tasapainoon. Kokemus keskustelujen laadusta näkyy vastauksissa kysymykseen, miten he auttavat työsuoritusta: keskustelut pikemminkin varmistavat kuin innostavat alaisia. Kehittymiselle keskustelut ovat tärkeitä. Suurin osa oli puhunut kehittymismahdollisuuksista ja vaihtoehtoista, osa ei ollut puhunut. Vastaukset välittivät sellaisen kuvan, että kun olo on hyvä sekä ennen että jälkeen keskustelun, keskustelulla on merkitystä työnsuoritukselle ja kehittämiselle. Jos keskustelut oli koettu kiireiseksi ja tulospainotteiseksi eikä johdon sitoutumisesta ollut varmuutta, vastaus ”Kehittämisestäni ja kiinnostuksistani ei puhuttu” tuntui todennäköisemmältä valinnalta. Usein tehty johtopäätös on onneksi ollut, että kehityskeskusteluille on luotu hyvä pohja, jota kannattaa vain rohkeasti hyödyntää. Kehityskeskustelut ovat vaativia ja koulutus pelkästään esimiehille ei ole aina riittävää, vaan valmennusta tarvitsee koko henkilöstö. (Keskinen & Keskinen 2005, 23.)

2.6 Kehityskeskustelut osana Valio-konsernin strategiaa

Valio-konserni on hyödyntänyt prosessijohtamisen ja prosessiorganisaation keinoja tehostaakseen ja hioakseen toimintaansa. Prosessien avulla on selvennetty vastuita ja valtuuksia. Vuosisuunnittelua on tehostettu vuosikellolla (Kuva 1) jonka rytmissä toteutetaan johtamisjärjestelmää.

Johtamisjärjestelmää toteutetaan vuosikellon rytmissä



Kuva 1. Vuosikello

Sen kautta kehityskeskustelut on tuotu osaksi Valio konsernin strategiaa. Kehityskeskustelut ovat olennainen osa valiolaista johtamisjärjestelmää.

Helmikuussa käydään kehityskeskustelut, tehdään tai saatetaan henkilökohtaiset oppimissuunnitelmat ajan tasalle sekä tehdään kompetenssien arviointi. Kehityskeskustelut käydään joko yksin tai ryhmissä, ja niissä käydään läpi, onko tavoitteet saavutettu. Myös koulutustarpeet arvioidaan.

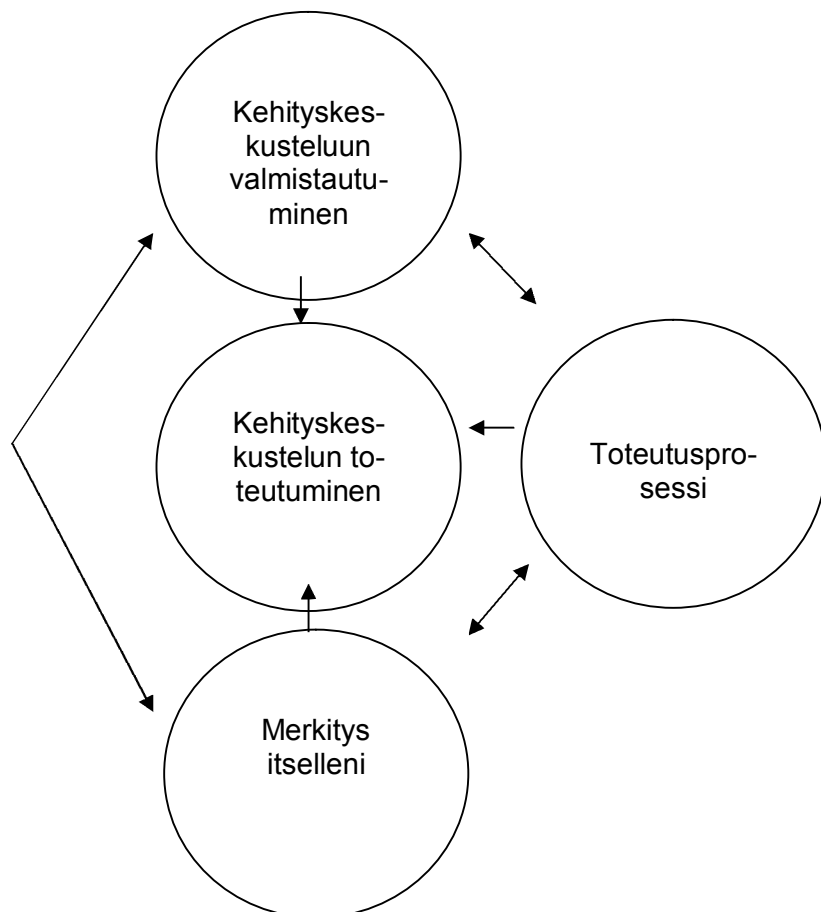
3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää kehityskeskusteluiden toimivuutta eri henkilöstöryhmissä Valion Herajoen meijerin tuotannossa. Tavoitteena on tutkia kehityskeskusteluihin valmistautumista, toteuttamista ja merkitystä - henkilökunnan näkemys. Tutkimuksen aihetta lähestytään seuraavien ongelmien näkökulmasta:

Tutkimusongelma: Miten kehityskeskustelut toimivat eri henkilöstöryhmissä?

Tutkimusongelman ratkaisemissa käytetään apuna seuraavia alaongelmia:

- miten kehityskeskusteluihin valmistaudutaan?
- miten kehityskeskustelut toteutetaan?
- mikä on kehityskeskusteluiden merkitys?
- miten kehityskeskusteluja halutaan kehittää
- mitä hyötyä kehityskeskustelusta



Kuva 2. Kehityskeskustelun toteutuminen

4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTON ANALYYSI

4.1 Tiedonkeruumenetelmä ja tutkimuksen luotettavuus

Hirsijärvi, Remes & Sajavaara (2001) ovat luokitelleet tieteellisen tutkimuksen kolme vakiintunutta tutkimusstrategiaa. Nämä ovat kokeellinen, kvantitatiivinen sekä kvalitatiivinen tutkimusstrategia. Robson (1994, 40) on puolestaan jaotellut tutkimusstrategiat kokeisiin, joilla mitataan yhden käsiteltävän muuttujan vaikutusta toiseen muuttujaan, survey-tutkimukseen, jonka avulla kerätään tietoa standardoiduissa muodossa joukolta ihmisiä sekä tapaustutkimukseen, jolla hankitaan yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta. Tämän tutkimuksen taustalla on kvantitatiivinen tutkimusstrategia.

Robsonin (1994,40) jaottelun mukaan tämän tutkimuksen lähestymistapana on survey-tutkimus. Aineiston keräämisessä käytettiin survey-menetelmää, joka tarkoittaa etukäteen strukturoitua aineistonkeruuta kyselylomakkeiden avulla. (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1994, 118.) Kyselyssä vastaajat muodostavat otoksen tai näytteen tietystä perusjoukosta ja aineisto kerätään standardoidusti mikä tarkoittaa sitä, että kaikilta vastaajilta kysymys on kysytty täsmälleen samalla tavalla. Survey-tutkimusta pidetään perinteisenä tutkimustyyppinä kvantitatiivisessa tutkimuksessa ja kysely tunnetaan sen keskeisenä menetelmänä. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2001,182-184.)

Kyselylomakkeella suoritettussa tutkimuksessa tutkija ei vaikuta olemuksellaan eikä läsnäolollaan vastauksiin, toisin kuin esimerkiksi haastattelussa. Kyselylomakkeessa on myös mahdollisuus esittää runsaasti kysymyksiä, etenkin jos lomakkeeseen on laadittu valmiit vastausvaihtoehdot. Luotettavuutta parantavana tekijänä on myös se, että kysymys esitetään jokaiselle henkilölle täysin samassa muodossa. Siihen eivät pääse vaikuttamaan edes äänenpainot tai tauot sanojen välillä. Lisäksi vastaaja voi valita itselleen sopivimman vastaamisajankohdan, ja hän voi näin rauhasa pohtia vastauksia ja tarkistaa niitä. (Aaltola, Valli 2001, 101.) Kyselytutkimuksella voidaan kerätä tehokkaasti laaja tutkimusaineisto. Kyselyn etuina voidaan katsoa olevan myös ajan- ja vaivannäön säästö, koska lomakkeesta aineisto voidaan nopeasti käsitellä tallennettavaan muotoon. Tällöin aikataulu ja kustannukset voidaan arvioida melko tarkasti. Etuna on myös, että tällä tavoin kerätyn tiedon käsittelyyn on kehitetty tilastolliset analysointitavat ja raportointimuodot. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2001,182-184.)

Survey-kyselyn heikkouksina pidetään muun muassa sitä, että aineisto saattaa jäädä pinnalliseksi ja tutkimukset ovat teoreettisesti vaatimattomampia (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2001, 180). Tämä menetelmien yhdistäminen voi toimia esimerkiksi siten, että laadullinen aineistonkeruu täydentää määrällistä aineistonkeruuta (Bryman 1992, 60). Tämä heikkous pyrittiin korvaamaan tässä tutkimuksessa yhdistämällä kyselyyn laadullisia elementtejä avoimien kysymysten muodossa

Mielipideväittämissä Likert - asteikko on usein käytetty järjestysasteikon tasoinen asteikko, jossa toisena ääripäänä on *täysin erimieltä* ja toisena ääripäänä *täysin samaa mieltä*. Vastaa- ja arvioi omaa käsitystään väitteen tai kysymyksen sisällöstä valitsemalla asteikolta parhaiten omaa käsitystä vastaavan vaihtoehdon. Keskiarvojen avulla voidaan antaa yleiskuva tästä aineistosta. (vrt. Heikkilä 2004, Metsämuuronen 2003.) Koska tässä tutkimuksessa haluttiin saada esiin vastaajien näkemys kehityskeskustelujen toteutumisesta, valittiin Likert - asteikko. (kysymykset 13-57) Taustakysymykset olivat suljettuja kysymyksiä. (kysymykset 1-11). Avoimilla kysymyksillä haluttiin saada syvempää ja tarkentavaa tietoa aiheesta. (kysymykset 58-60)

Koska internetistä on muodostunut jokapäiväinen kommunikoinnin väline, se on mahdollistanut myös verkkokyselyn tutkimusaineistonkeruussa. Verkkokysely on siis aineistonkeruuta kyselylomakkeella, joka voidaan täyttää internetin välityksellä. Internetin on todettu mahdollistavan laajan tutkittavien joukon tavoittaminen. Lisäksi sen eduiksi todetaan nopeus, joustavuus, helppous, ympäristöystävällisyys ja taloudellisuus. Verkkokyselyssä haasteena ovat esimerkiksi edustavan otoksen saaminen, kyselyn tekninen toimintavarmuus ja tietoturvallisuus. (Heikkilä, Hupli & Leino-Kilpi 2008.)

Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin verkkokysely, koska osa vastaajista työskentelee myös vuorotyössä. Näin jokainen pääsee vastaamaan hänelle sopivana ajankohtana sekä varmistetaan, että kaikki saavat mahdollisuuden vastata kyselyyn. Koska Herajoen meijerillä on aiemminkin toteutettu vastaavanlaisia verkkokyselyitä, henkilökunnalla on rutiineja kyselytutkimuksen käytännön toteutuksesta. Tämän katsottiin nopeuttavan ja helpottavan tutkimuksen toteuttamista.

Kyselylomake esitettiin sekä Herajoen meijerillä kolmella eri henkilöllä että henkilöstöhallinnossa kolmella eri henkilöllä elokuussa 2008. Heidän esittämiesä kommenttien perusteella tehtiin tarvittavat muutokset. Esitestauksen tärkeys korostuu lomakkeen kysymysten muotoilun ja järjestyksen korjaustarpeen esille tuomiseksi ennen varsinaista aineiston keruuta. Kysymysten selkeys, spesifisyys, määrä ja järjestys, sanojen valinta ja käyttö ovat seikkoja, joita esitestauksella pyritään parantamaan. Lomakkeen tulisi olla helposti täytettävä, ulkoasultaan moitteeton ja avovastauksille tulisi olla riittävästi tilaa. (Hirsijärvi, Remes & Saja-vaara 2001, 191-193.)

Kehityskeskustelututkimuksen kyselylomakkeen esitestauksella selvitettiin henkilökunnalta kyselylomakkeen jakelun ja keruun sujuvuutta, sen täyttämiseen kuluva aikaa ja sähköposti-linkkien toimivuutta sekä analysoinnin kannalta oikean muotoisen datan saatavuutta. Esitestauksen avulla selvitettiin myös kyselylomakkeen (liite 2) täyttämisen sujuvuutta, kysymysten ymmärrettävyyttä sekä saatekirjeen (liite 1) informatiivisuutta. Saatekirje on asiakkaan in-

formointia varten ja siitä tulisi ilmetä kyselyn tarkoitus ja tärkeys sekä merkitys vastaajalle (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001,191).

Vastausprosentti jää usein postikyselyinä tehdyssä aineiston keruussa alhaiseksi (Aaltola, Valli 2001, 101). Vastausprosenttia pyrittiin kasvattamaan muistuttamalla vastaamatta jättäneitä eli karhuamalla lomakkeita (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001,183). Myös tässä tutkimuksessa jouduttiin muistuttamaan vastaamatta jättäneitä.

Tämän tutkimuksen luotettavuus ongelma liittyy katoon sekä tietyn vastaaja ryhmän pieneen määrään. On mahdollista, että vastaamatta jättäneistä oli enemmän kehityskeskusteluun kriittisesti suhtautuneita, vaikkakaan keskeisten taustamuuttujien osalta kyselyyn vastanneet eivät poikenneet kohdeperusjoukosta. Sisältövaliditeettia on pyritty lisäämään menetelmätriangulaatiolla siten, että kysymykset olivat sekä tilastollisesti käsiteltäviä, että avoimia kysymyksiä

4.2 Aineiston analyysi

Tilastollisesti käsiteltävät kysymykset analysoitiin Minitab- ja Digium Enterprise -ohjelmalla. Taustamuuttujia on käsitelty prosentteina sekä munnettuna myös histogrammeiksi joista ei saatu merkittävää hyötyä tutkimukselle. Asenneväittämöosiossa muuttuja-asteikkona on käytetty Likert -asteikkoa ja analyysimenetelmänä ristiintaulukointia. Ristiintaulukointia tutkitaan muuttujien jakautumista ja niiden välisiä riippuvuuksia. Tutkittavat muuttujat valittiin koontitaulukon kysymyksistä, joissa kaikkien vastaajien vastaukset olivat keskiarvon lähellä keskiarvoa 3 tai sen alle. Kysymykset ristiintaulukoitiin kaikkien taustamuuttujien kanssa. Tilastollista merkittävyyttä tutkittiin Anova-testillä. P-arvo kuvaa sitä kuinka suuri riski on siitä, että riippuvuus johtuu sattumasta (Alkula 1994, 217). P-arvo $< 0,001$ on tilastollisesti hyvin merkitsevä, p-arvo $< 0,01$ merkitsevä ja p-arvo $< 0,05$ melko merkitsevä (Alkula 1994, 217). Tutkittavista kysymyksistä tehtiin myös korrelaatiotaulukko, joka tukee Anovan tuloksia.

4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Menetelmän tai mittauksen reliabiliteetilla tarkoitetaan sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Määritelmän mukaan reliabiliteetti on sitä suurempi, mitä vähemmän tuloksissa on sattumanvaraisuutta. Mittauksen reliabiliteetti pyritään aina saamaan mahdollisimman suureksi. (Eskola 1981,77.)

Tutkimuksen tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia. Samoin kuin luotettavalta autolta vaaditaan, että se kulkee milloin tahansa, missä tahansa ja kenen tahansa ajamana, niin myös luotettavalta tutkimukselta vaaditaan sen toistettavuus samanlaisiin tuloksiin. Tieteellisiä

tuloksia ei pidä yleistää niiden pätevyysalueen ulkopuolelle. Yhteiskunnan monimuotoisuudesta ja vaihtelevuudesta johtuen yhden tutkimuksen tulokset eivät välttämättä päde toisena aikana tai toisessa yhteiskunnassa. (Heikkilä 2004,30.)

Validiteetti eli kyky mitata juuri sitä mitä on tarkoitus mitata. Mitä matalampi reliabiliteetti, sitä enemmän mittaustuloksissa heijastuu sattumanvaraisuus (Eskola 1981, 77).

Validilla mittarilla suoritettavat mittaukset ovat keskimäärin oikeita. Jos mitattavia käsitteitä ja muuttujia ei ole tarkoin määritelty, eivät mittaustuloksetkaan voi olla valideja. Validiutta on hankala tarkastella jälkikäteen. Se on varmistettava etukäteen huolellisella suunnittelulla ja tarkoin harkitulla tiedonkeruulla. Tutkimuslomakkeen kysymysten tulee mitata oikeita asioita yksiselitteisesti, ja niiden tulee kattaa koko tutkimusongelma. Myös perusjoukon tarkka määrittely, edustavan otoksen saaminen ja korkea vastausprosentti edesauttavat validin tutkimuksen toteuttamista. (Heikkilä 2004, 29.)

Tämän tutkimuksen aineistoon ja käytettyihin menetelmiin sisältyi joitakin rajoituksia, jotka on otettava huomioon johtopäätöksiä tehtäessä. Tutkimusaineisto on kerätty yhden toimialueen sisällä ja vastausprosentti kokonaisuudessaan jäi alhaiseksi. Toisaalta määrällisen menetelmän lisäksi käytettiin laadullista menetelmää eli kyselylomakkeella saatua tietoa täydennettiin avoimin kysymyksin.

Asiantuntijajaneelia ei ole käytetty arviomaan, vastaako mittarin sisältö taustateoriaa eikä reliabiliteettitestejä ole käytetty. Kuitenkin kyselylomake on testattu ennen tutkimusta pienellä esitestauksella.

5 TULOKSET

5.1 Taustamuuttujat

Kysely lähetettiin Valio Oy, Riihimäen meijerin 283:lle tuotannossa työskentelevälle henkilölle. Jakauma oli 157 työntekijää, 109 toimihenkilöä ja 17 ylempää toimihenkilöä. Kyselyyn vastasi yhteensä 90 henkilö, jotka jakautuivat henkilöstöryhmittäin, työntekijät 25 kpl, toimihenkilöt 50 kpl ja ylemmät toimihenkilöt 15 kpl. Prosentuaalinen jakauma tutkimukseen osallistuneista henkilöstöryhmien edustajista oli henkilöstöryhmittäin seuraava: työntekijä 16 %, toimihenkilöt 45 % ja ylemmät toimihenkilöt 88 %.

Tutkimukseen osallistuneista henkilöistä 45 % oli naisia ja 55 % miehiä (taulukko 1). Jakauma oli kaikkien vastaajien kesken hyvin tasainen, mutta merkittävämmät erot olivat ylempien toimihenkilöiden kohdalla, joista vain 27 % oli naisia ja 73 % miehiä. Vastaajien keskimääräi-

nen ikä oli 41-45 vuotta, mutta huomattavaa oli, ettei vastaajissa ollut yhtään alle 20 vuotias-ta tai yli 60 vuotiasta. Yrityksen palveluksessa oli työskennelty yli 10 vuotta, keskiarvon olles-sa 7-9 vuotta. Työaikamuoto oli jakautunut hyvin tasaisesti vuorotyön ja päivätyön kesken. Työntekijät ovat pääsääntöisesti vuorotyössä ja ylemmät toimihenkilöt päivätyössä. Vastaajis-ta suurin osa oli vakituudessa työsuhhteessa ja vain 5 % oli määräaikaisessa työsuhhteessa. Esi-miehinä vastaajista työskentelee 20 %. Ryhmäkehityskeskusteluun oli osallistunut vain 16 %. Kehityskeskustelun oli esimiehensä kanssa käynyt 63 % vuosittain ja 31 % satunnaisesti. Kehi-tyskeskusteluun käytetty aika oli pääsääntöisesti 60 minuuttia tai 90 minuuttia. Vuonna 2008 kehityskeskustelun oli käynyt kaikista vastaajista 64 % ja ylemmistä toimihenkilöistä 93 %.

	Kaikki vastaajat (N=90)	Työntekijät (N=25)	Toimihenkilöt (N=50)	Ylemmät toimihenki- löt (N=15)
Sukupuoleni				
Nainen	45 %	63 %	42 %	27 %
Mies	55 %	38 %	58 %	73 %
Ikäni				
alle 20 vuotta	0 %	0 %	0 %	0 %
21-25 vuotta	6 %	16 %	2 %	0 %
26-30 vuotta	12 %	16 %	14 %	0 %
31-35 vuotta	13 %	20 %	8 %	20 %
36-40 vuotta	17 %	12 %	18 %	20 %
41-45 vuotta	13 %	8 %	16 %	13 %
46-50 vuotta	21 %	12 %	24 %	27 %
51-55 vuotta	10 %	8 %	10 %	13 %
56-60 vuotta	8 %	8 %	8 %	7 %
yli 60 vuotta	0 %	0 %	0 %	0 %
Työsuhteeni kesto Valion Riihimäen tehtaan palveluksessa				
alle vuoden	1 %	4 %	0 %	0 %
1-3 vuotta	21 %	16 %	20 %	33 %
4-6 vuotta	21 %	36 %	16 %	13 %
7-9 vuotta	9 %	8 %	12 %	0 %
yli 10 vuotta	48 %	36 %	52 %	53 %
Henkilöstöryhmä, johon kuulun				
Työntekijä	28 %	100 %	0 %	0 %
Toimihenkilö	56 %	0 %	100 %	0 %
Ylempi toimihenki- lö	17 %	0 %	0 %	100 %
Työaikamuotoni				
Vuorotyö	57 %	92 %	54 %	0 %
Päivätyö	43 %	8 %	46 %	100 %
Työsuhteeni				
Vakinainen	94 %	88 %	96 %	100 %
Määräaikainen	6 %	12 %	4 %	0 %
Työskentelen esimiehenä				
Kyllä	20 %	0 %	13 %	80 %
Ei	80 %	100 %	88 %	20 %
Oletko osallistunut ryhmäkehityskeskusteluun?				
Kyllä	16 %	28 %	12 %	7 %
Ei	84 %	72 %	88 %	93 %
Oletko käynyt henkilökohtaisen kehityskeskustelun esimiehesi kanssa?				
Satunnaisesti	31 %	52 %	26 %	13 %
Vuosittain	63 %	36 %	74 %	73 %

Useammin kuin kerran vuodessa	2 %	0 %	0 %	13 %
En koskaan	3 %	12 %	0 %	0 %
Kehityskeskusteluuni käytetty aika				
30 minuuttia tai vähemmän	9 %	14 %	8 %	7 %
60 minuuttia	38 %	45 %	36 %	33 %
90 minuuttia	41 %	32 %	42 %	53 %
120 minuuttia tai enemmän	11 %	9 %	14 %	7 %
Oletko käynyt kehityskeskustelun vuonna 2008				
Kyllä	64 %	45 %	64 %	93 %
Ei	36 %	55 %	36 %	7 %

Taulukko 1. Kaikkien vastanneiden taustamuuttujat, jaoteltuina henkilöstöryhmittäin.

5.2 Tulosten analysointi

Tässä kappaleessa analysoidaan osiot valmistautumisen, toteuttamisen, merkitys itselleni ja kehittämisen kannalta olennaisia asioita. Analyysi on toteutettu aineistosta siten, että ristiintaulukoinneilla on pyritty etsimään tilastollisesti merkittäviä riippuvuuksia taustamuuttujien ja tutkittujen kysymysten välillä. Kysymykset on valittu aineiston yhteenveto raportin ja prosenttilukoiden pohjalta Tässä yhteydessä raportoidaan nimenomaan tilastollisesti merkittävät riippuvuudet sekä keskiarvillisesti merkittävät tulokset.

5.2.2 Valmistautuminen

Taulukosta 2 nähdään, että tilastollinen merkittävyys p-arvo on 0,085 eli lähellä melko merkittävää. Mikä ei itsessään antaisi tilastollista merkittävyyttä, mutta kun seurataan luottamusväliä kohtien 3 ja 4 välillä eli 4-6 vuotta ja 7-9 vuotta palveluksessa olleiden henkilöiden kesken. Voidaan huomata, että henkilöt jotka ovat olleet 7-9 vuotta palveluksessa täyttää muita paremmin kehityskeskustelulomakkeen etukäteen.

Source	DF	SS	MS	F	P
Työsuhteeni kesto Valion	3	9,81	3,27	2,29	0,085
Error	81	115,89	1,43		
Total	84	125,69			

S = 1,196 R-Sq = 7,80% R-Sq(adj) = 4,39%

Individual 95% CIs For Mean Based on Pooled StDev

Level	N	Mean	StDev	CI Lower	CI Upper
2	16	2,000	1,211	0,578	3,422
3	18	1,833	1,098	0,635	3,031
4	8	3,125	1,246	1,632	4,618
5	43	2,186	1,220	0,746	3,626

Pooled StDev = 1,196

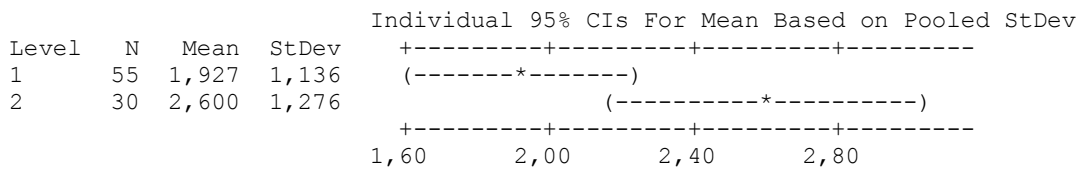
Taulukko 2. Olen täyttänyt kehityskeskustelulomakkeen etukäteen kirjallisesti versus työsuht-

teeni kesto Valion Riihimäen tehtaan palveluksessa

On huomattava, että jos vastaaja on käynyt vuonna 2008 kehityskeskustelun, hän ei ole todennäköisesti täyttänyt kehityskeskustelu lomaketta etukäteen.

Source	DF	SS	MS	F	P
Oletko käynyt kehityskes	1	8,79	8,79	6,24	0,014
Error	83	116,91	1,41		
Total	84	125,69			

S = 1,187 R-Sq = 6,99% R-Sq(adj) = 5,87%



Pooled StDev = 1,187

Taulukko 3. Olen täyttänyt kehityskeskustelulomakkeen etukäteen kirjallisesti versus oletko käynyt kehityskeskustelun 2008?

Keskiarvoja tarkasteltaessa voidaan todeta, että esimies on rauhoittanut keskustelutilanteen häiriötekijöistä (ka 4,31) ja että kehityskeskusteluun oli varattu riittävästi aikaa (ka 4,48).

Toisaalta etukäteen kehityskeskustelulomaketta oli vähän täytetty (ka 2,16). Näiden vastausten samankaltaisuus on nähtävissä jokaisessa henkilöstöryhmässä.

Kehityskeskusteluun valmistautumista koskevat väittämät asteikolla: 1=täysin erimieltä 5=täysin samaa mieltä	Kaikki vastaajat		työntekijä		toimihenkilö		ylempitoimihenkilö	
	N=90		N=25		N=50		N=15	
	KA	MAX	KA	MAX	KA	MAX	KA	MAX
Olen saanut riittävät ohjeet kehityskeskusteluun valmistautumiseen	3,47	5,00	3,09	5,00	3,38	5,00	4,33	5,00
Olen tietoinen, miten kehityskeskusteluun tulee valmistautua	3,49	5,00	3,32	5,00	3,30	5,00	4,40	5,00
Valmistaudun mielestäni riittävästi kehityskeskusteluun	3,26	5,00	3,05	5,00	3,22	5,00	3,67	5,00
Esimieheni oli mielestäni valmistautunut riittävästi kehityskeskusteluun	3,72	5,00	3,29	5,00	3,80	5,00	4,07	5,00
Ymmärrän, miksi kehityskeskusteluita pidetään	3,66	5,00	3,05	5,00	3,66	5,00	4,53	5,00
Esimieheni oli rauhoittanut keskustelutilanteen häiriötekijöistä	4,31	5,00	4,33	5,00	4,24	5,00	4,53	5,00
Olen täyttänyt kehityskeskustelulomakkeen etukäteen kirjallisesti	2,16	5,00	2,19	5,00	2,12	5,00	2,29	5,00
Olen saanut kehityskeskusteluun valmistumiseen liittyvät ohjeet riittä-	3,19	5,00	3,05	5,00	2,98	5,00	4,14	5,00

vän ajoissa ennen kehityskeskustelua								
Kehityskeskusteluuni käytetty aika oli riittävä	4,48	5,00	4,38	5,00	4,44	5,00	4,79	5,00
Esimieheni tietää, kuinka olen hoi- tanut työni	3,92	5,00	3,64	5,00	3,96	5,00	4,20	5,00

Taulukko 4. Keskiarvotaulukko valmistautuminen

5.2.3 Toteuttaminen osio

On nähtävissä, että 4-6 vuotta valion palveluksessa olleet ovat muita enemmän sitä mieltä, että heidän kanssaan ei keskustella kehityskeskusteluissa siitä, mitä Valion strategia tarkoittaa (Taulukko 5).

Source	DF	SS	MS	F	P
Työsuhteeni kesto Valion	3	8,88	2,96	2,44	0,071
Error	80	97,08	1,21		
Total	83	105,95			

S = 1,102 R-Sq = 8,38% R-Sq(adj) = 4,94%

Individual 95% CIs For Mean Based on. Pooled StDev

Level	N	Mean	StDev
2	15	3,400	1,183
3	18	2,500	0,985
4	8	3,500	1,069
5	43	3,023	1,123

2,40 3,00 3,60 4,20

Pooled StDev = 1,102

Taulukko 5. Kehityskeskustelussa pohditaan, mitä Valion strategia tarkoittaa minun kohdallani versus työsuhteeni kesto Valion Riihimäen tehtaan palveluksessa

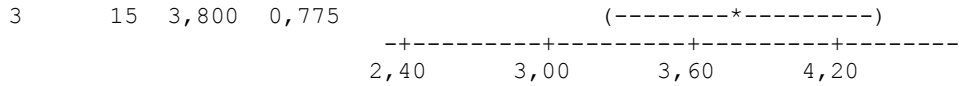
Henkilöstöryhmillä on suuri vaikutus siihen, miten kehityskeskustelussa käydään läpi sitä mitä Valion strategia tarkoittaa taulukko 6. Työntekijät ja toimihenkilöt ovat selvästi sitä mieltä, että heidän kanssaan ei käydä strategiaa läpi. Ylemmät toimihenkilöt taas näkevät, että heidän kanssaan käydään läpi mitä Valion strategia tarkoittaa.

Source	DF	SS	MS	F	P
Henkilöstöryhmä, johon k	2	11,06	5,53	4,72	0,011
Error	81	94,89	1,17		
Total	83	105,95			

S = 1,082 R-Sq = 10,44% R-Sq(adj) = 8,23%

Individual 95% CIs For Mean Based on. Pooled StDev

Level	N	Mean	StDev
1	21	2,810	1,123
2	48	2,875	1,142



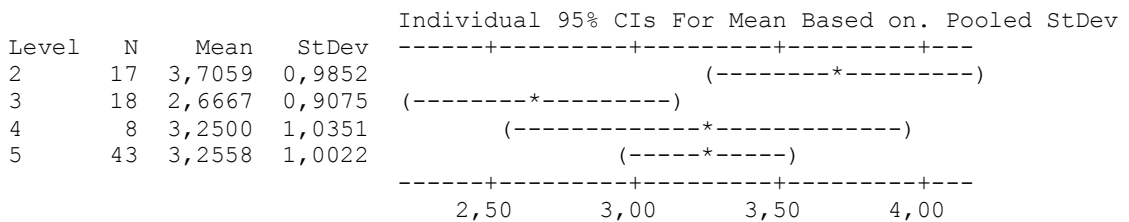
Pooled StDev = 1,082

Taulukko 6. Kehityskeskustelussa pohditaan, mitä Valion strategia tarkoittaa minun kohdallani versus Henkilöstöryhmä, johon kuulun

Taulukosta 7 on huomattavissa ero miten valion palveluksessa 4-6 vuotta olleet ovat selvästi se ryhmä, jonka kanssa ei ole sovittu tarpeeksi selvästi tai ollenkaan, miten kehityskeskusteluissa päätettyjä/sovittuja asioita seurataan.

Source	DF	SS	MS	F	P
Työsuhteeni kesto Valion	3	9,587	3,196	3,31	0,024
Error	82	79,215	0,966		
Total	85	88,802			

S = 0,9829 R-Sq = 10,80% R-Sq(adj) = 7,53%



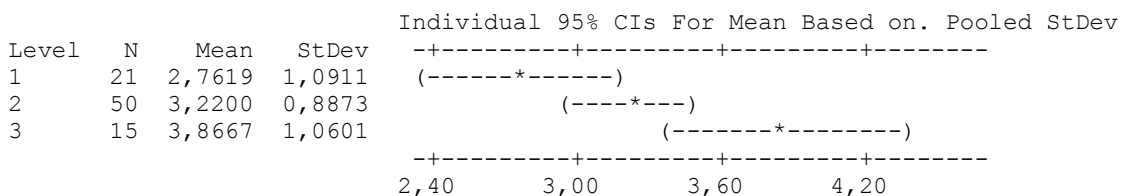
Pooled StDev = 0,9829

Taulukko 7. Kehityskeskustelussa sovimme esimiehen kanssa yhdessä, miten päätettyjä/sovittuja asioita seurataan versus Työsuhteeni kesto Valion Riihimäen tehtaan palveluksessa

On huomattava ero siinä, mihin henkilöstöryhmään kuuluu. Taulukosta 8 näkyy selvästi, että työntekijöiden kanssa ei sovita, miten päätettyjä/sovittuja asioita seurataan. Sen sijaan ylempillä toimihenkilöillä suurimmalla osalla sovittuja asioita seurataan.

Source	DF	SS	MS	F	P
Henkilöstöryhmä, johon k	2	10,679	5,340	5,67	0,005
Error	83	78,123	0,941		
Total	85	88,802			

S = 0,9702 R-Sq = 12,03% R-Sq(adj) = 9,91%



Pooled StDev = 0,9702

Taulukko 8. Kehityskeskustelussa sovimme esimiehen kanssa yhdessä, miten päätettyjä/sovittuja asioita seurataan versus Henkilöstöryhmä, johon kuulun

Työaikamuoto vaikuttaa suuresti siihen miten kehityskeskustelussa päätettyjä/sovittuja asioita seurataan. Taulukosta 9 käy selvästi ilmi, miten vuorotyöläiset ovat sitä mieltä, että heidän kanssaan ei päätettyjä/sovittuja asioita seurata, kun taas selvästi suurempi osa päivätyöläisistä on sitä mieltä, ettei ongelmaa ole tai se ei ole niin suuri.

Source	DF	SS	MS	F	P
Työaikamuotoni	1	3,797	3,797	3,84	0,053
Error	80	79,081	0,989		
Total	81	82,878			

S = 0,9942 R-Sq = 4,58% R-Sq(adj) = 3,39%

Level	N	Mean	StDev	Individual 95% CIs For Mean Based on. Pooled StDev
6	45	3,0000	0,9770	+-----+-----+-----+-----+ (-----*-----)
7	37	3,4324	1,0149	+-----+-----+-----+-----+ (-----*-----)
				+-----+-----+-----+-----+ 2,70 3,00 3,30 3,60

Pooled StDev = 0,9942

Taulukko 9. Kehityskeskustelussa sovimme esimiehen kanssa yhdessä, miten päätettyjä/sovittuja asioita seurataan versus Työaikamuotoni

Esimiehet ovat suurelta osin sitä mieltä, että kehityskeskustelussa päätettyjä/sovittuja asioita seurataan. Taulukosta 10 näkee, että muut kuin esimiehet suhtautuvat kriittisemmin siihen, miten päätettyjä/sovittuja asioita seurataan. Voi todeta, että esimiehet näkevät asioita seurattavan paremmin kuin ne jotka eivät työskentele esimiehenä.

Source	DF	SS	MS	F	P
Työskentelen esimiehenä	1	3,977	3,977	3,99	0,049
Error	82	81,773	0,997		
Total	83	85,750			

S = 0,9986 R-Sq = 4,64% R-Sq(adj) = 3,48%

Level	N	Mean	StDev	Individual 95% CIs For Mean Based on. Pooled StDev
1	18	3,6667	0,9701	+-----+-----+-----+-----+ (-----*-----)
2	66	3,1364	1,0059	+-----+-----+-----+-----+ (-----*-----)
				+-----+-----+-----+-----+ 3,15 3,50 3,85 4,20

Pooled StDev = 0,9986

Taulukko 10. Kehityskeskustelussa sovimme esimiehen kanssa yhdessä, miten päätettyjä/sovittuja asioita seurataan versus Työskentelen esimiehenä

Ne jotka käyvät satunnaisesti kehityskeskusteluita ovat selvästi sitä mieltä, että heidän kanssaan ei päätettyjä/sovittuja asioita seurata. Taulukosta 11 näkee eron satunnaisesti level 1 ja vuosittain level 2 käyneiden eron.

Source	DF	SS	MS	F	P
Tähän kysymykseen on pak	2	11,138	5,569	5,95	0,004
Error	83	77,665	0,936		

Total 85 88,802

S = 0,9673 R-Sq = 12,54% R-Sq(adj) = 10,43%

Level	N	Mean	StDev	Individual 95% CIs For Mean Based on. Pooled StDev
1	27	2,7037	0,9929	(-----*-----)
2	57	3,4386	0,9639	(--*--)
3	2	4,0000	0,0000	(-----*-----)

-----+-----+-----+-----
 2,40 3,20 4,00 4,80

Pooled StDev = 0,9673

Taulukko 11. Kehityskeskustelussa sovimme esimiehen kanssa yhdessä, miten päätettyjä/sovittuja asioita seurataan versus Oletko käynyt henkilökohtaisen kehityskeskustelun esimiehesi kanssa ?

Työntekijät ja toimihenkilöt ovat vahvasti sitä mieltä, että heillä ei ole tietoa siitä, milloin heillä on seuraava kehityskeskustelu. Taulukko 12 osoittaa selvän eron työntekijöiden sekä toimihenkilöiden välillä ylempiin toimihenkilöihin, joilla on selvempi käsitys siitä koska heillä on seuraava kehityskeskustelu.

Source	DF	SS	MS	F	P
Henkilöstöryhmä, johon k	2	20,52	10,26	6,73	0,002
Error	82	125,06	1,53		
Total	84	145,58			

S = 1,235 R-Sq = 14,10% R-Sq(adj) = 12,00%

Level	N	Mean	StDev	Individual 95% CIs For Mean Based on. Pooled StDev
1	21	1,571	1,121	(-----*-----)
2	49	1,980	1,233	(-----*-----)
3	15	3,067	1,387	(-----*-----)

-----+-----+-----+-----
 1,40 2,10 2,80 3,50

Pooled StDev = 1,235

Taulukko 12. Tiedän, milloin minulla on seuraava kehityskeskustelu versus Henkilöstöryhmä, johon kuulun

Työaikamuotojen välillä on nähtävissä selvä ero. Taulukosta 13 näkee, että vuorotyössä käytävät ovat selvästi sitä mieltä, että heillä ei ole tietoa koska on seuraava kehityskeskustelu.

Source	DF	SS	MS	F	P
Työaikamuotoni	1	8,63	8,63	5,12	0,026
Error	79	133,17	1,69		
Total	80	141,80			

S = 1,298 R-Sq = 6,09% R-Sq(adj) = 4,90%

Level	N	Mean	StDev	Individual 95% CIs For Mean Based on. Pooled StDev
6	44	1,750	1,164	(-----*-----)
7	37	2,405	1,443	(-----*-----)

-----+-----+-----+-----

1,60 2,00 2,40 2,80

Pooled StDev = 1,298

Taulukko 13. Tiedän, milloin minulla on seuraava kehityskeskustelu versus Työaikamuotoni

Esimiehet ovat selvillä muita paremmin, milloin heillä on seuraava kehityskeskustelu. Taulukosta 14 näkee miten ero esimiesten ja ei esimiesasemassa työskentelevien välillä on.

Source	DF	SS	MS	F	P
Työskentelen esimiehenä	1	5,17	5,17	3,03	0,085
Error	81	138,06	1,70		
Total	82	143,23			

S = 1,306 R-Sq = 3,61% R-Sq(adj) = 2,42%

Level	N	Mean	StDev	Individual 95% CIs For Mean Based on. Pooled StDev
1	17	2,588	1,372	(-----*-----)
2	66	1,970	1,289	(-----*-----)

-----+-----+-----+-----+
2,00 2,40 2,80 3,20

Pooled StDev = 1,306

Taulukko 14. Tiedän, milloin minulla on seuraava kehityskeskustelu versus Työskentelen esimiehenä

Miehet haluavat käsitellä naisia enemmän kehityskeskusteluissa (taulukko 15).

Source	DF	SS	MS	F	P
Sukupuoleni	1	7,59	7,59	6,21	0,015
Error	77	94,13	1,22		
Total	78	101,72			

S = 1,106 R-Sq = 7,46% R-Sq(adj) = 6,26%

Level	N	Mean	StDev	Individual 95% CIs For Mean Based on. Pooled StDev
1	35	3,171	1,224	(-----*-----)
2	44	3,795	1,002	(-----*-----)

+-----+-----+-----+-----+
2,80 3,15 3,50 3,85

Pooled StDev = 1,106

Taulukko 15. Kehityskeskustelussa haluan käsitellä omaa palkkaustani versus Sukupuoleni

Keskiarvoja tarkastellessa voidaan todeta, että esimies kuuntelee mitä keskustelijalla on sanottavaa (ka 3,97) ja antaa tilaisuuden kertoa työhön liittyvistä ongelmista (ka 4,06) sekä antaa mahdollisuuden olla myös eri mieltä asioista (ka 3,95). Toisaalta on myös huomattavaa, että kehityskeskusteluissa ei pohdita sitä mitä Valion strategia tarkoittaa (ka 3,02). Työntekijöiden ja toimihenkilöiden keskiarvo (ka 2,84) on huomattavasti huonompi verrattuna ylempiin toimihenkilöihin (ka 3,80). Tieto seuraavasta kehityskeskustelusta on huono (ka 2,07). Myös kehityskeskustelussa saadaan huonosti ajatuksia siitä, miten voidaan kehittää omaa

osaamista (ka 3,12). On myös nähtävissä, että ihmiset halusivat käsitellä myös palkkausta kehityskeskusteluissa(ka 3,48).

Kehityskeskusteluun toteuttamista koskevat väittämät asteikolla: 1=täysin erimieltä 5=täysin samaa mieltä	Kaikki vastaajat		työntekijä		toimihenkilö		ylempitoimihenkilö	
	N=90		N=25		N=50		N=15	
	KA	MAX	KA	MAX	KA	MAX	KA	MAX
Esimieheni rohkaisee minua puhumaan	3,75	5,00	3,43	5,00	3,71	5,00	4,33	5,00
Esimieheni kuuntelee, mitä minulla on sanottavaa kehityskeskustelussa	3,97	5,00	3,43	5,00	4,04	5,00	4,47	5,00
Olen aktiivinen kehityskeskustelussa tuoden asioita oma-aloitteisesti esille	3,77	5,00	3,14	5,00	3,86	5,00	4,33	5,00
Esimieheni antaa minulle tilaisuuden kertoa työhöni liittyvistä ongelmista	4,06	5,00	3,67	5,00	4,06	5,00	4,60	5,00
Esimieheni on luotettava keskustelukumppani	3,88	5,00	3,29	5,00	3,92	5,00	4,60	5,00
Esimieheni arvioi työtehtävissä menestymiseni	3,52	5,00	2,90	5,00	3,65	5,00	4,00	5,00
Kehityskeskustelussa sovitaan henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyvistä tavoitteista	3,74	5,00	3,14	5,00	3,76	5,00	4,57	5,00
Kehityskeskustelussa voin antaa esimiehelleni palautetta hänen toiminnastaan	3,75	5,00	3,55	5,00	3,69	5,00	4,31	5,00
Kehityskeskustelussa pohditaan, mitä Valion strategia tarkoittaa minun kohdallani	3,02	5,00	2,81	5,00	2,88	5,00	3,80	5,00
Esimies antaa rakentavaa palautetta toiminnastani	3,39	5,00	2,71	5,00	3,39	5,00	4,46	5,00
Kehityskeskustelussa voin olla erimieltä esimieheni kanssa	3,95	5,00	3,90	5,00	3,84	5,00	4,43	5,00
Kehityskeskustelussa puhutaan osaamisestani	3,67	5,00	3,33	5,00	3,70	5,00	4,07	5,00
Esimieheni antaa minulle tilaa keskustella itselleni tärkeistä asioista	3,78	5,00	3,38	5,00	3,76	5,00	4,40	5,00
Kehityskeskustelussa arvioimme yhdessä esimiehen kanssa, miten edellisessä kehityskeskustelussa sovitut asiat ovat toteutuneet	3,58	5,00	3,00	5,00	3,64	5,00	4,20	5,00

Kehityskeskustelussa sovimme esimiehen kanssa yhdessä, miten päätettyjä/sovittuja asioita seurataan	3,22	5,00	2,76	5,00	3,22	5,00	3,87	5,00
Tiedän, milloin minulla on seuraava kehityskeskustelu	2,07	5,00	1,57	5,00	1,98	5,00	3,07	5,00
Olen onnistunut kehityskeskusteluiden avulla viestimään henkilökohtaisia kehittymistarpeitani esimiehelle	3,29	5,00	2,33	4,00	3,47	5,00	4,07	5,00
Kehityskeskustelut ovat auttaneet minua ymmärtämään, mitä minulta odotetaan työssäni	3,19	5,00	2,73	4,00	3,17	5,00	4,08	5,00
Kehityskeskustelussa saan uusia ajatuksia siitä, miten voin kehittää osaamistani	3,12	5,00	2,35	4,00	3,22	5,00	3,86	5,00
Kehityskeskustelussa haluan käsitellä omaa palkkaustani	3,48	5,00	3,14	5,00	3,64	5,00	3,43	5,00
Kehityskeskustelussa voin selkeyttää työnkuvaani	3,29	5,00	2,67	4,00	3,38	5,00	3,92	5,00
Kehityskeskustelu tarjoaa hyvän mahdollisuuden vaikuttaa työhöni liittyviin asioihin	3,34	5,00	2,86	5,00	3,37	5,00	3,93	5,00
Kehityskeskustelussa sovitut asiat pitävät	3,37	5,00	2,73	5,00	3,44	5,00	4,07	5,00

Taulukko 16. Toteutuksen keskiarvotaulukko

5.2.4 Merkitys itselleni

Sukupuolella on merkitys siihen, miten nähdään yksikön / tiimin suorituksen parantuminen kehityskeskusteluiden ansiosta. Taulukosta 17 on selvästi huomattavissa, että naiset ovat huomattavasti pessimistisempiä siihen, että suoritus parantuisi.

Source	DF	SS	MS	F	P
Sukupuoleni	1	4,06	4,06	3,77	0,056
Error	78	83,93	1,08		
Total	79	87,99			

S = 1,037 R-Sq = 4,61% R-Sq(adj) = 3,39%

Level	N	Mean	StDev	Individual 95% CIs For Mean Based on Pooled StDev
1	35	2,857	1,089	(-----*-----)
2	45	3,311	0,996	(-----*-----)

-----+-----+-----+-----+-----
2,70 3,00 3,30 3,60

Pooled StDev = 1,037

Taulukko 17. Yksikköni / tiimini suoritus paranee kehityskeskustelujen ansiosta versus Suku-
puoleni

Työsuhteen kestolla Valion palveluksessa on merkitys siihen, miten suhtaudutaan yksikön /
tiimin suorituksen parantumiseen kehityskeskusteluiden ansiosta. Taulukosta 18 näkee selväs-
ti, että 1-3 vuotta Valion palveluksessa olleet näkevät kehityskeskusteluiden parantavan suo-
ritusta yksiköissä / tiimeissä. Taas pidempään tehtaan palveluksessa olleet ovat jo paljon
kyyneisempiä.

Source	DF	SS	MS	F	P
Työsuhteeni kesto Valion	3	9,77	3,26	3,08	0,032
Error	82	86,66	1,06		
Total	85	96,43			

S = 1,028 R-Sq = 10,13% R-Sq(adj) = 6,84%

Level	N	Mean	StDev	Individual 95% CIs For Mean Based on. Pooled StDev
2	17	3,647	0,931	(-----*-----)
3	18	2,611	1,092	(-----*-----)
4	8	2,875	0,835	(-----*-----)
5	43	3,093	1,065	(-----*-----)

-----+-----+-----+-----+-----
2,40 3,00 3,60 4,20

Pooled StDev = 1,028

Taulukko 18. Yksikköni / tiimini suoritus paranee kehityskeskustelujen ansiosta versus Työsuhteeni kesto Valion Riihimäen tehtaan palveluksessa

Henkilöstöryhmällä on suuri merkitys siihen, miten vastaaja näkee yksikön/tiimin suorituksen paranemisen kehityskeskusteluiden seurauksena. Taulukossa 19 on nähtävissä selvästi mikä ero on henkilöstöryhmillä. Työntekijät ovat sitä mieltä, että kehityskeskusteluilla ei ole suurta vaikutusta yksikön/tiimin suorituksen. Toisena ääripäänä ylemmät toimihenkilöt taas näkevät asian aivan toisin. Toimihenkilöt ovat oman kokonaisuutena näiden välissä.

Source	DF	SS	MS	F	P
Henkilöstöryhmä, johon k	2	24,484	12,242	14,12	0,000
Error	83	71,947	0,867		
Total	85	96,430			

S = 0,9310 R-Sq = 25,39% R-Sq(adj) = 23,59%

Level	N	Mean	StDev	Individual 95% CIs For Mean Based on. Pooled StDev
1	21	2,3333	0,7958	(----*-----)
2	50	3,1200	1,0230	(---*---)
3	15	4,0000	0,7559	(-----*-----)

-----+-----+-----+-----+-----
2,10 2,80 3,50 4,20

Pooled StDev = 0,9310

Taulukko 19. Yksikköni/tiimini suoritus paranee kehityskeskustelujen ansiosta versus Henkilöstöryhmä, johon kuulun

Vuorotyöläiset näkevät taulukon 20 mukaisesti, että kehityskeskustelulla ei vaikuteta yksikön/tiimin suoritukseen.

Source	DF	SS	MS	F	P
Työaikamuotoni	1	9,92	9,92	9,46	0,003
Error	80	83,88	1,05		
Total	81	93,80			

S = 1,024 R-Sq = 10,58% R-Sq(adj) = 9,46%

Level	N	Mean	StDev	Individual 95% CIs For Mean Based on. Pooled StDev			
6	45	2,733	0,986	-----+-----+-----+-----+-----			
				(-----*-----)			
7	37	3,432	1,068	-----+-----+-----+-----+-----			
				(-----*-----)			
				2,45	2,80	3,15	3,50

Pooled StDev = 1,024

Taulukko 20. Yksikköni / tiimini suoritus paranee kehityskeskustelujen ansiosta versus Työaikamuotoni

Esimiehet ovat sitä mieltä taulukon 21 mukaan, että kehityskeskustelut parantavat yksikön/tiimin suoritus. Taas ei esimiesasemassa työskentelevät näkevät, ettei kehityskeskusteluilla ole juurikaan merkitystä yksikö/tiimin suoritukseen.

Source	DF	SS	MS	F	P
Työskentelen esimiehenä	1	8,67	8,67	8,33	0,005
Error	82	85,37	1,04		
Total	83	94,04			

S = 1,020 R-Sq = 9,22% R-Sq(adj) = 8,11%

Level	N	Mean	StDev	Individual 95% CIs For Mean Based on. Pooled StDev			
1	18	3,722	1,018	-----+-----+-----+-----+-----			
				(-----*-----)			
2	66	2,939	1,021	-----+-----+-----+-----+-----			
				(-----*-----)			
				2,80	3,20	3,60	4,00

Pooled StDev = 1,020

Taulukko 21. Yksikköni / tiimini suoritus paranee kehityskeskustelujen ansiosta versus Työskentelen esimiehenä

Keskiarvoissa voidaan nähdä vastaajien olevan sitä mieltä, että kehityskeskustelut parantavat tiedonkulkua (ka 3,48). Voidaan myös nähdä, että yksikön/tiimin suoritus ei parane kehityskeskustelujen ansiosta (ka 3,08)

Kehityskeskustelun merkitystä itselleni koskevat väittämät asteikolla: 1=täysin erimieltä 5=täysin samaa mieltä	Kaikki vastaajat		työntekijä		toimihenkilö		ylempitoimihenkilö	
	N=90		N=25		N=50		N=15	
	KA	MAX	KA	MAX	KA	MAX	KA	MAX
Opin tuntemaan esimieheni paremmin kehityskeskustelussa	3,29	5,00	3,19	5,00	3,12	5,00	4,00	5,00
Kehityskeskustelu lisää halukkuuttani toimia työyhteisön tavoitteiden mukaisesti	3,46	5,00	2,90	4,00	3,49	5,00	4,13	5,00
Yksikköni / tiimini suoritus paranee kehityskeskustelujen ansiosta	3,08	5,00	2,33	4,00	3,12	5,00	4,00	5,00
Kehityskeskustelut lisäävät työmotiivaatitani	3,27	5,00	2,43	4,00	3,34	5,00	4,20	5,00
Kehityskeskustelu lisää esimiehen ja alaisen keskinäistä arvostusta	3,41	5,00	2,90	4,00	3,34	5,00	4,33	5,00
Kehityskeskustelut parantavat tiedonkulkua esimiehen ja alaisen välillä	3,48	5,00	3,33	5,00	3,32	5,00	4,20	5,00
Kehityskeskusteluilla on myönteistä vaikutusta työhöni	3,38	5,00	2,71	5,00	3,43	5,00	4,21	5,00
Kehityskeskustelu lisää työhyvinvointiani	3,44	5,00	2,62	4,00	3,54	5,00	4,27	5,00

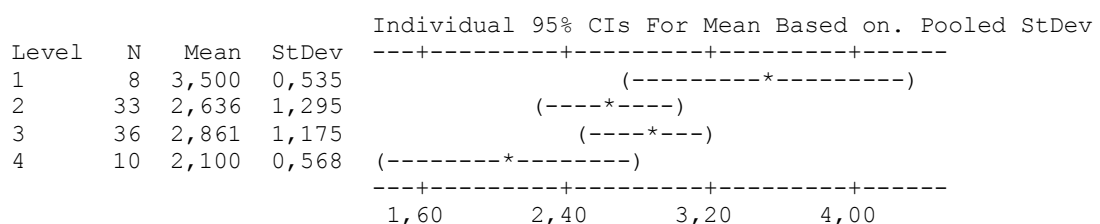
Taulukko 22. Merkitys itselleni keskiarvotaulukko

5.2.5 Kehittäminen

Ne henkilöt jotka ovat käyneet kehityskeskustelun 30 minuutissa tai alle ovat sitä mieltä, että he tarvitsisivat valmennusta enemmän kuin he jotka ovat käyneet kehityskeskustelun 120 minuutissa tai yli (taulukko 23).

Source	DF	SS	MS	F	P
Kehityskeskusteluuni käy	3	9,59	3,20	2,48	0,066
Error	83	106,84	1,29		
Total	86	116,44			

S = 1,135 R-Sq = 8,24% R-Sq(adj) = 4,92%



Pooled StDev = 1,135

Taulukko 23. Tarvitsen valmennusta voidakseni hyödyntää kehityskeskustelua paremmin versus Kehityskeskusteluuni käytetty aika

On tärkeää huomata, että työntekijät ja toimihenkilöt ovat yhtä mieltä siitä, että esimiehet tarvitsevat valmennusta käydäkseen kehityskeskustelun paremmin (taulukko 24).

Source	DF	SS	MS	F	P
Henkilöstöryhmä, johon k	2	10,02	5,01	3,65	0,030
Error	84	115,24	1,37		
Total	86	125,26			

S = 1,171 R-Sq = 8,00% R-Sq(adj) = 5,81%

Level	N	Mean	StDev	Individual 95% CIs For Mean Based on. Pooled StDev
1	22	3,227	1,232	(-----*-----)
2	50	2,980	1,186	(-----*-----)
3	15	2,200	1,014	(-----*-----)
				-----+-----+-----+-----+-----
				1,80 2,40 3,00 3,60

Pooled StDev = 1,171

Taulukko 24. Esimieheni tarvitsee valmennusta voidakseen toteuttaa kehityskeskusteluja paremmin versus Henkilöstöryhmä, johon kuuluu

Kehityskeskusteluun käytetty aika vaikuttaa siten, että mitä nopeammin käyty keskustelu sitä enemmän nähdään esimiehen tarvitsevan valmennusta (taulukko 25).

Source	DF	SS	MS	F	P
Kehityskeskusteluuni käy	3	9,64	3,21	2,31	0,083
Error	83	115,63	1,39		
Total	86	125,26			

S = 1,180 R-Sq = 7,69% R-Sq(adj) = 4,36%

Level	N	Mean	StDev	Individual 95% CIs For Mean Based on. Pooled StDev
1	8	3,500	1,195	(-----*-----)
2	33	2,909	1,284	(-----*-----)
3	36	3,000	1,171	(-----*-----)
4	10	2,100	0,738	(-----*-----)
				-----+-----+-----+-----+-----
				1,60 2,40 3,20 4,00

Pooled StDev = 1,180

Taulukko 25. Esimieheni tarvitsee valmennusta voidakseen toteuttaa kehityskeskusteluja paremmin versus Kehityskeskusteluuni käytetty aika

Keskiarvoja tarkasteltaessa voidaan nähdä, että tarvitaan valmennusta voidakseen hyödyntää kehityskeskustelua (ka 2,75) ja esimiehet tarvitsivat myös valmennusta voidakseen toteuttaa kehityskeskusteluita paremmin (ka 2,91).

Kehityskeskustelun kehittämistä koskevat väittämät asteikolla: 1=täysin erimieltä 5=täysin samaa mieltä	Kaikki vastaajat		työntekijät		toimihenkilöt		ylempitoimihenkilöt	
	N=90		N=25		N=50		N=15	
	KA	MAX	KA	MAX	KA	MAX	KA	MAX
Tarvitsen valmennusta voidakseni hyödyntää kehityskeskustelua paremmin	2,75	5,00	2,59	5,00	2,86	5,00	2,60	4,00
Esimieheni tarvitsee valmennusta voidakseen toteuttaa kehityskeskusteluja paremmin	2,91	5,00	3,23	5,00	2,98	5,00	2,20	4,00

Taulukko 26. Kehityksen keskiarvotaulukko

5.5.6 Henkilökunnan vastaukset avoimiin kysymyksiin

Kyselylomake sisälsi kolme avointa kysymystä. Ensimmäisessä kysymyksessä pyydettiin kuvailemaan, mitä hyötyä kehityskeskustelusta on ollut itselle. Toisessa kysymyksessä pyydettiin kertomaan, miten haluaisi kehittää kehityskeskustelua. Kolmas kysymys kohdennettiin niille henkilöille jotka eivät olleet käyneet kehityskeskusteluja. Kahteen ensimmäiseen kysymykseen vastasi 32 henkilöä 35% vastaajista.

Luokka	Mainintoja
Työnkuva ja selkiytyminen	4
Palautteen saaminen	3
Oman työn kehittäminen	1
Tavoitteiden selkiytyminen	3
Henkilökohtainen kehittyminen	4
Ei mitään hyötyä	7
Koulutustarpeet	2
Ei osaa sanoa	2

Taulukko 27. Kehityskeskusteluista saatu hyöty

Avoimissa vastauksissa painotettiin esimerkiksi avointa keskustelua ja kehityskeskustelujen säännöllisyyttä. Toisaalta jotkut vastaajista mainitsivat kehityskeskustelujen epäsäännöllisyyden ja esimiesten vaihtumisen sekä sovittujen asioiden seurannan puutteen syiksi, miksi kehityskeskusteluista ei ole ollut hyötyä.

Kehityskeskustelujen kehittämiskohteiksi mainitaan 1. Kehityskeskustelut tule toteuttaa säännöllisin väliajoin, 2. Kehityskeskustelujen organisointia halutaan sujuvoittaa, 3. Kehityskeskustelujen merkitystä tulee kirkastaa, 4. Palautteen antamisen tärkeyttä tulee korostaa, 5. Sovitut asiat tulee toteuttaa, 6. Palkkakeskustelu halutaan mukaan kehityskeskusteluun, 7. Kehityskeskusteluja tulee voida pitää kummankin osapuolen tarpeesta ja 8. Isojen tiimien kehityskeskustelu käytäntöjä tulee kehittää.

Niiltä vastaajilta, jotka eivät olleet käyneet kehityskeskusteluja, kysyttiin syytä siihen, miksi kehityskeskusteluja ollut käyty. Syiksi mainittiin esimerkiksi, että ei ollut pyydetty kehityskeskusteluun tai työsuhde oli kestänyt niin vähän aikaa.

6 POHDINTA

6.1 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuksen perusvaatimuksia ovat validiteetti, reliabiliteetti, objektiivisuus, tehokkuus ja taloudellisuus, avoimuus sekä tietosuoja. Objektiivisuudella tarkoitetaan mm. sitä, etteivät tutkimuksen tulokset saa riippua tutkijasta. Avoimuudella tarkoitetaan, että tutkittaville kerrotaan tutkimuksen tarkoitus ja käyttötapa, raportissa kerrotaan kaikki tärkeät tulokset ja johtopäätökset. Käytetyt menetelmät ja epätarkkuusriskit kerrotaan ja niiden vaikutus tulosten yleistettävyyteen selvitetään. Tietosuojalla tarkoitetaan, ettei kenenkään yksityisyyttä taikka liike- tai ammattisalaisuus vaaranneta. (Heikkilä 2004, 98.)

Tässä tutkimuksessa lupa pyydettiin Herajoen meijerin johtajalta. Tutkimuslomakkeen saatekirjeessä ilmaistiin tutkimuksen tarkoitus, tavoite, tutkijan nimi, yhteystiedot sekä se, että vastaukset käsitellään luottamuksella eikä vastaajien anonymiteetti vaarannu. Tutkimustietojen salassa pysymistä edisti vielä se, että vastaukset rekisteröityivät anonymisti verkkopalvelimelle, johon ei ollut oikeuksia kuin tutkijalla. Myös se, että kyselylomakkeessa ei rajattu työympäristöä eikä tiimi/yksikkö tarkkuudella paransi anonymiteettiä.

6.2 Tutkimustulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kehityskeskustelujen toimivuutta. Aihetta lähestyttiin neljän kohdan kautta kehityskeskusteluihin valmistautuminen, toteuttaminen, kehityskeskustelujen kehittäminen, merkitys itselle kautta.

Ylemmät toimihenkilöt arvioivat kehityskeskustelujen toimivan hyvin. Ainoastaan heidän valmistautuminen kehityskeskusteluun täyttämällä kehityskeskustelulomake etukäteen on jäänyt vähemmälle huomiolle. Ovatko siis ylempien toimihenkilöiden esimiehet paremmin sisäistäneet kehityskeskustelun merkityksen ja omalla esimerkillään välittäneet myönteistä asennetta kehityskeskusteluun alaisilleen. Keskinen ja Keskinen (2005) korostavat ylimmän johdon kehityskeskusteluihin sitoutumisen merkitystä kehityskeskustelujen toimivuudelle. Kehityskeskusteluihin liittyvän lomakkeen täyttämättömyys oli yhdenmukainen muiden ammattiryhmien vastausten kanssa. Ylemmät toimihenkilöt eivät katsoneet esimiehensä tarvitsevan valmennusta toteuttaakseen kehityskeskusteluja paremmin. He eivät myöskään kokeneet itse tarvitsevansa valmennusta voidakseen hyödyntää kehityskeskusteluja paremmin. Ylemmät toimihenkilöt olivat aktiivisesti vastanneet kyselyyn vastausprosentin ollessa 88.2 % (N=17).

Myös toimihenkilöt arvioivat kehityskeskustelujen toteutuvan keskivertoa paremmin. Toisaalta he eivät näytä tietävän, milloin heillä on seuraava kehityskeskustelu. Samoin yrityksen strategian pohtiminen suhteessa työntekijän tehtävään on jäänyt vähemmälle huomiolle. Valpolan (2000) mukaan kehityskeskustelu on oleellinen linkki ketjussa, joka johtaa yrityksen visiosta päivittäiseen työhön. Tässä ryhmässä ajateltiin, että esimiehet ja vastaajat itsekin saattavat tarvita valmennusta kehityskeskustelun toteuttamiseen. Toimihenkilöryhmästä kyselyyn vastasi 45 % (N=109). Tämän henkilöstöryhmän kohdalla tulokset ovat vastausprosentin alhaisuuden vuoksi suuntaa antavia.

Työntekijäryhmässä ei ollut täytetty etukäteen kirjallisesti kehityskeskustelulomaketta. He eivät myöskään tienneet, koska on seuraava kehityskeskustelu. He eivät olleet onnistuneet kehityskeskustelun avulla viestimään henkilökohtaisia kehitystarpeitaan. Kehityskeskustelussa en ole saanut uusia ajatuksia siitä, miten voin kehittää osaamistani. Kun organisaatio haluaa panostaa tavoitteelliseen henkilöstön kehittämiseen, tehdään alaiselle mahdollisimman konkreettinen kehityssuunnitelma (Sydänmaanlakka 2008) ja dialogin avulla löydetään uusi ymmärrys, joka antaa pohjaa myöhemmälle ajattelulle ja toiminnalle (Isaacs 2001). Oman yksikön/ tiimin suorituksen ei koettu paranevan kehityskeskustelun avulla. Esimiehen on koettu tarvitsevan valmennusta kehityskeskustelujen vetämiseen. Työntekijäryhmästä kyselyyn vastasi 16 % (N= 157). Vastausprosentti jäi todella alhaiseksi, mutta tämä ryhmä on tietyillä kysymysalueilla vastannut hyvin yhdensuuntaisesti.

Koko aineistoa tarkasteltaessa voi todeta, että kehityskeskustelu-aika oli riittävä, eli 60 minuutista 90 minuuttiin arvioitiin riittäväksi keskusteluajaksi. Yksi kolmannes ilmoittaa käyvän- sä kehityskeskustelun satunnaisesti ja kaksi kolmasosaa vuosittain. Esimiehet ovat onnistuneet rauhoittamaan keskustelutilan ja - ajan sekä antamaan tilaisuuden kertoa työhön liittyviä ongelmista. Alaiset kokevat tulevansa kuulluksi keskustelutilaisuudessa.

Vastausprosentin jäätyä pieneksi, ei kovin pitkälle meneviä johtopäätöksiä tuloksista voi tehdä. Jatkossa kannattanee ajoittaa tutkimus siten, että samaan aikaan ei ole monta verkko- ja lomakekyselyä vastattavana yhtä aikaa. Tämä verkkokysely ajoittui samaan aikaan toisen kyselyn kanssa. Näiden kyselyjen jälkeen aloitettiin heti kolmas kysely, joka ajoittui päällekkäin tämän tutkimuksen muistutusviestin kanssa.

Herajoen meijerin ylin johto ja ammattijärjestöjen edustajat olivat sitoutuneet tämän kyselyn tekemiseen, joten näitä suuntaa antavia tuloksia tarkastella sekä esimies- että alaisryhmissä. Jokainen esimies voi arvioida omaa tapaansa toteuttaa kehityskeskusteluja ja kiinnittää huomiota tutkimuksessa tehtyihin havaintoihin. Koska tämä tutkimus on tapaustutkimus, tuloksia ei voi siirtää toiseen toimintaympäristöön.

Jatkossa kannattanee myös haastatteleamalla syventyä niihin kysymyksiin, jotka lomakekyselyn analyysissa todettiin kehityskeskustelujen toimivuuden kannalta merkittäväksi. Toisaalta olisi hyvä keskittyä selvittämään työntekijöiden näkemyksiä kehityskeskustelujen toimivuudesta ja verrata vastauksia heidän esimiestensä näkemyksiin.

LÄHTEET

Aaltola, J. & Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Autio, V., Juuti, P., & Latvala-Kiskola, E. 1990. Esimies-alais-keskustelut. Turku: Johtamistaidon opisto

Alkula, T., Pöntinen, S., & Ylöstalo, P. 1994. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Porvoo: WSOY

Bunting, S. 2005. The interviewer's handbook: successful interviewing techniques for the workplace. London: Kogan Page Limited.

Bryman, A. 1992. Quantitative and qualitative research: further reflections on their integration. Teoksessa A. Brannen (toim) Mixing methods: Quantitative and qualitative research. Aldershot: Avebury 57-78

Eskola, A. 1981. Sosiologian tutkimusmenetelmät. Juva: WSOY.

Hajba, S. 1984. Tavoitejohtaminen suomalaisessa liikkeenjohdollisessa kirjallisuudessa. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Keskusteluja ja raportteja 4:1984.

Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Heikkilä, A., Hupli, M., & Leino - Kilpi H. 2008. Verkkokysely tutkimusaineiston keruumenetelmänä. Hoitotiede vol. 20, no 2/-08, 101 - 110.

Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2001. Dialogi - avain innovatiivisuuteen. Helsinki: WSOY.

Hirsijärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. 2001. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi

Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Juuti, P. 1990. Esimies - alaiskeskustelu johtamisen perustana. Helsinki: Teollisuuden Kustannus Oy.

Juuti, P. 1998. Kehityskeskustelut, johtamisen perusta. Aavaranta - sarja. N:o 42. Tampere: Tammer-paino.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Jäghult, B. 1977. Suunnittelukeskustelu. Espoo: Weilin & Göös.

Kallio, S. 2002. Kehityskeskustelut osana johtamista. Kehityskeskustelujen toimivuus ja tuloksellisuus yrityksessä. Pro gradu - tutkielma. Psykologian laitos. Turun yliopisto.

Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat. Talentum.

Keskinen, S. & Keskinen, E. (toim.) 2005. Kehitystä ja keskustelua, kehityskeskustelun mahdollisuudet yliopistotyössä. Turun yliopisto. Turun yliopiston rehtorinviraston sarja 2/2005. Turku: Digipaino. Turun yliopisto.

Kikoski, J. F. 1999. Effective Communication in the Performance Appraisal Interview. *Public Personnel Management*, 28, 301-323.

Lehtonen, T. & Salmensaari, H. 2004. Henkinen pääoma 2004. Tutkimusraportti 15.10.2004. IC Insight Ltd.Oy

Lingren, M. 2001. Utvecklingssamtal mellan chefer och medarbetare. Undersökning av en samtalstyp i arbetslivet. Lund: Studentlitteratur.

London, M. & Smither, J. W. 2002. Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review* 12, 81-100.

Losyk, B. 2002. How to conduct a performance appraisal. *Public management*, April 2002, 8-11.

Ojala, T. & Visti, A. 1991. Tuloskeskustelussa tavataan. Helsinki: Painotalo Miktor.

Otala, L. 2003. Hyvinvointia työpaikalle - tulosta toimintaan. Työhyvinvoinnin käsikirja. Juva: WSOY.

Pakarinen, R. 2004. Puhumalla paremmaksi. *Ekonomi*, no: 1, 14-17.

Pellinen, M. 2007. Kehityskeskustelukäytännön kehittäminen Oy Marli Ab:ssä. Liiketaloustiede, johtamisen ja organisoinnin pro gradu - tutkielma. Turun kauppakorkeakoulu.

Pirttilä, N. 2004. Kehityskeskustelu sairaanhoitajan työssä oppimisen tukijana. Pro gradu - tutkielma. Lääketieteellinen tiedekunta. hoitotieteen laitos. Tampereen yliopisto.

Poikela, E. 2005. Työssäoppimisen prosessimalli. Teoksessa E. Poikela (toim.) Osaaminen ja kokemus - työ, oppiminen ja kasvatus. Tampere: University Press

Poikela, E. 2005. Oppiminen ja sosiaalinen pääoma. Tampere: University Press

Robson, C. 1994. Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner— Researchers. Oxford: Blackwell

Ronhy-Östberg, M., & Rosendahl, S. 1990. Keskustelu kehittää. Juva: WSOY

Ruohotie, P. 1997. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva. WSOY

Scott-Lennon, F. 1992. Kehityskeskustelu. 3. painos. Jyväskylä. Inforviestintä Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio: Gummerus kirjapaino Oy.

Ukkonen, A. 1989. Esimies - alaiskeskustelu. Hämeenlinna: Weilin & Göös.

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

Wink, H. 2007. kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisena puhekäytäntönä. Acta Universita- tis Tamperensis 1238. Tampere: University Press

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Kaikkien vastanneiden taustamuuttujat jaoteltuina henkilöstöryhmittäin

Taulukko 2 Olen täyttänyt kehityskeskustelulomakkeen etukäteen kirjallisesti versus työsuhteeni kesto Valion Riihimäen tehtaan palveluksessa

Taulukko 3 Olen täyttänyt kehityskeskustelulomakkeen etukäteen kirjallisesti versus oletko käynyt kehityskeskustelun 2008?

Taulukko 4. Keskiarvotaulukko valmistautuminen

Taulukko 5 Kehityskeskustelussa pohditaan, mitä Valion strategia tarkoittaa minun kohdallani versus työsuhteeni kesto Valion Riihimäen tehtaan palveluksessa

Taulukko 6 Kehityskeskustelussa pohditaan, mitä Valion strategia tarkoittaa minun kohdallani versus Henkilöstöryhmä, johon kuulun

Taulukko 7 Kehityskeskustelussa sovimme esimiehen kanssa yhdessä, miten päätettyjä/sovittuja asioita seurataan versus Työsuhteeni kesto Valion Riihimäen tehtaan palveluksessa

Taulukko 8 Kehityskeskustelussa sovimme esimiehen kanssa yhdessä, miten päätettyjä/sovittuja asioita seurataan versus Henkilöstöryhmä, johon kuulun

Taulukko 9 Kehityskeskustelussa sovimme esimiehen kanssa yhdessä, miten päätettyjä/sovittuja asioita seurataan versus Työaikamuotoni

Taulukko 10 Kehityskeskustelussa sovimme esimiehen kanssa yhdessä, miten päätettyjä/sovittuja asioita seurataan versus Työskentelen esimiehenä

Taulukko 11 Kehityskeskustelussa sovimme esimiehen kanssa yhdessä, miten päätettyjä/sovittuja asioita seurataan versus Oletko käynyt henkilökohtaisen kehityskeskustelun esimiehesi kanssa ?

Taulukko 12 Tiedän, milloin minulla on seuraava kehityskeskustelu versus Henkilöstöryhmä, johon kuulun

Taulukko 13 Tiedän, milloin minulla on seuraava kehityskeskustelu versus Työaikamuotoni

Taulukko 14 Tiedän, milloin minulla on seuraava kehityskeskustelu versus Työskentelen esimiehenä

Taulukko 15 Kehityskeskustelussa haluan käsitellä omaa palkkaustani versus Sukupuoleni

Taulukko 16 Toteutuksen keskiarvotaulukko

Taulukko 17 Yksikköni / tiimini suoritus paranee kehityskeskustelujen ansiosta versus Sukupuoleni

Taulukko 18 Yksikköni / tiimini suoritus paranee kehityskeskustelujen ansiosta versus Työsuhteeni kesto Valion Riihimäen tehtaan palveluksessa

Taulukko 19 Yksikköni/tiimini suoritus paranee kehityskeskustelujen ansiosta versus Henkilöstöryhmä, johon kuulun

Taulukko 20 Yksikköni / tiimini suoritus paranee kehityskeskustelujen ansiosta versus Työaikamuotoni

Taulukko 21 Yksikköni / tiimini suoritus paranee kehityskeskustelujen ansiosta versus Työskentelen esimiehenä

Taulukko 22 Merkitys itselleni keskiarvotaulukko

Taulukko 23 Tarvitsen valmennusta voidakseni hyödyntää kehityskeskustelua paremmin versus Kehityskeskusteluuni käytetty aika

Taulukko 24 Esimieheni tarvitsee valmennusta voidakseen toteuttaa kehityskeskusteluja paremmin versus Henkilöstöryhmä, johon kuulun

Taulukko 25 Esimieheni tarvitsee valmennusta voidakseen toteuttaa kehityskeskusteluja paremmin versus Kehityskeskusteluuni käytetty aika

Taulukko 26 Kehityksen keskiarvotaulukko

Taulukko 27 Kehityskeskusteluista saatu hyöty

LIITE 1

SAATEKIRJE

Hyvä Valion Riihimäen meijerin työntekijä

Opiskelen Laurea-ammattikorkeakoulussa ja teen ylempään ammattikorkeakoulututkintoon liittyvää opinnäytetyötä.

Tämän kyselytutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten kehityskeskustelut toimivat Riihimäen meijerissä.

Kyselyn vastaukset käsitellään luottamuksellisesti siten, ettei vastaajan henkilöllisyys tule esiin tietojen analysoinnissa eikä raportoinnissa.

Tutkimuksen tulokset raportoidaan opinnäytetyössä, joka on sekä työntekijöiden että johdon käytettävissä.

Pyydän teitä vastaamaan kyselyyn viimeistään 8.9.2008 mennessä.

Arvokkaista vastauksista etukäteen kiittäen.

Tom Östlund

Lisätietoja tutkimuksesta: tom.ostlund@laurea.fi

LIITE 2

Kehityskeskusteluiden toimivuus Riihimäen meijerissä

Lomakkeen täyttöohjeet

Valitkaa jokaisen kysymyksen kohdalla omaa näkemystänne parhaiten vastaava vaihtoehto.

Esimerkki, jossa valitaan jokin annetuista vaihtoehdoista:

1. Kehityskeskustelut lisäävät työmotivaatiotani

Täysin
eri mieltä

1

2

3

Täysin
samaa mieltä

4

5

2. Ymmärrän, miksi kehityskeskusteluita pidetään

Täysin
eri mieltä

1

2

3

Täysin
samaa mieltä

4

5

Kyselylomakkeen lopussa on avoimia kysymyksiä, joiden yhteydessä on varattu tilaa vastauksellesi.

LIITE 3

A Vastaajan taustatiedot

Vastaa alla oleviin kysymyksiin merkitsemällä itseäsi kuvaava vaihtoehto

1. Sukupuoleni

- | | |
|---|--------|
| 1 | nainen |
| 2 | mies |

2. Ikäni

- | | |
|----|----------------|
| 1 | alle 20 vuotta |
| 2 | 21-25 vuotta |
| 3 | 26-30 vuotta |
| 4 | 31-35 vuotta |
| 5 | 36-40 vuotta |
| 6 | 41-45 vuotta |
| 7 | 46-50 vuotta |
| 8 | 51-55 vuotta |
| 9 | 56-60 vuotta |
| 10 | yli 60 vuotta |

3. Työsuhteeni kesto Valion Riihimäen tehtaan palveluksessa

- | | |
|---|---------------|
| 1 | alle vuoden |
| 2 | 1-3 vuotta |
| 3 | 4-6 vuotta |
| 4 | 7-9 vuotta |
| 5 | yli 10 vuotta |

4. Henkilöstöryhmä, johon kuulun

- | | |
|---|---------------------|
| 1 | työntekijä |
| 2 | toimihenkilö |
| 3 | ylempi toimihenkilö |

5. Työaikamuotoni

- | | |
|---|----------|
| 1 | vuorotyö |
| 2 | päivätyö |

6. Työsuhteeni

- | | |
|---|---------------|
| 1 | vakinainen |
| 2 | määräaikainen |

7. Työskentelen esimiehenä

- | | |
|---|-------|
| 1 | kyllä |
| 2 | ei |

8. Oletko osallistunut ryhmäkehityskeskusteluun

- | | |
|---|-------|
| 1 | Kyllä |
| 2 | Ei |

9. Oletko käynyt henkilökohtaisen kehityskeskustelun esimiehesi kanssa

- | | |
|---|-------------------------------|
| 1 | satunnaisesti |
| 2 | vuosittain |
| 3 | useammin kuin kerran vuodessa |
| 4 | ei koskaan |

[Jos vastasit kysymykseen 9 ei koskaan \(4\), siirry kysymykseen 60](#)

10. Kehityskeskusteluuni käytetty aika

- | | |
|---|---------------------------|
| 1 | 30 minuuttia tai vähemmän |
| 2 | 60 minuuttia |
| 3 | 90 minuuttia |
| 4 | 120 minuuttia tai enemmän |

11. Oletko käynyt kehityskeskustelun vuonna 2008

- | | |
|---|-------|
| 1 | kyllä |
| 2 | ei |

B Kehityskeskusteluun valmistautuminen

[Arvio kehityskeskusteluun valmistautumista koskevia väittämiä asteikolla 1 = täysin erimieltä 5 = täysin samaa mieltä](#)

13. Olen saanut riittävät ohjeet kehityskeskusteluun valmistautumiseen

14. Olen tietoinen, miten kehityskeskusteluun tulee valmistautua

15. Valmistaudun mielestäni riittävästi kehityskeskusteluun

16. Esimieheni oli mielestäni valmistautunut riittävästi kehityskeskusteluun

17. Ymmärrän, miksi kehityskeskusteluita pidetään

18. Esimieheni oli rauhoittanut keskustelutilanteen häiriötekijöistä

19. Olen täyttänyt kehityskeskustelulomakkeen etukäteen kirjallisesti

20.Olen saanut kehityskeskusteluun valmistumiseen liittyvät ohjeet riittävän ajoissa ennen kehityskeskustelua

21.Kehityskeskusteluuni käytetty aika oli riittävä

22.Esimieheni tietää, kuinka olen hoitanut työni

C Kehityskeskustelun toteuttaminen

Arvio kehityskeskustelun toteutumista koskevia väittämiä asteikolla
1 = täysin erimieltä 5 = täysin samaa mieltä

23.Esimieheni rohkaisee minua puhumaan

24.Esimieheni kuuntelee, mitä minulla on sanottavaa kehityskeskustelussa

25.Olen aktiivinen kehityskeskustelussa tuoden asioita oma-aloitteisesti esille

26.Esimieheni antaa minulle tilaisuuden kertoa työhöni liittyvistä ongelmista

27.Esimieheni on luotettava keskustelukumppani

28.Esimieheni arvioi työtehtävissä menestymiseni

29.Kehityskeskustelussa sovitaan henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyvistä tavoitteista

30.Kehityskeskustelussa voin antaa esimiehelleni palautetta hänen toiminnastaan

31.Kehityskeskustelussa pohditaan, mitä Valion strategia tarkoittaa minun kohdallani

32.Esimies antaa riittävästi rakentavaa palautetta toiminnastani

33.Kehityskeskustelussa voin olla erimieltä esimieheni kanssa

34.En saa lainkaan palautetta kehityskeskustelussa

35.Kehityskeskustelussa puhutaan osaamisestani

36. Esimieheni antaa minulle tilaa keskustella itselleni tärkeistä asioista

37. Kehityskeskustelussa arvioimme yhdessä esimiehen kanssa, miten edellisessä kehityskeskustelussa sovitut asiat ovat toteutuneet

38.Kehityskeskustelussa sovimme esimiehen kanssa yhdessä, miten päätettyjä/sovittuja asioita seurataan

39.Tiedän, koska minulla on seuraava kehityskeskustelu

D Kehityskeskustelun merkitys

Arvio kehityskeskustelun merkitystä koskevia väittämiä asteikolla
1 = täysin erimieltä 5 = täysin samaa mieltä

40. Opin tuntemaan esimieheni paremmin kehityskeskustelussa
41. Kehityskeskustelussa sovitut asiat pitävät
42. Kehityskeskustelu lisää halukkuuttani toimia työyhteisön tavoitteiden mukaisesti
43. Yksikköni / tiimini suoritus paranee kehityskeskustelujen ansiosta
44. Kehityskeskustelut lisäävät työmotivaatiotani
45. Kehityskeskustelut ovat onnistuneet kohdaltani hyvin
46. Kehityskeskustelu tarjoaa hyvän mahdollisuuden vaikuttaa työhöni liittyviin asioihin
47. Kehityskeskustelu lisää esimiehen ja alaisen keskinäistä arvostusta
48. Kehityskeskustelut parantavat tiedonkulkua esimiehen ja alaisen välillä
49. Olen onnistunut kehityskeskusteluiden avulla viestimään henkilökohtaisia kehittymistarpeitani esimiehelle
50. Kehityskeskustelut ovat auttaneet minua ymmärtämään, mitä minulta odotetaan työssäni
51. Kehityskeskustelussa sain uusia ajatuksia siitä, miten voin kehittää osaamistani
52. Kehityskeskustelussa haluan käsitellä omaa palkkausta
53. Kehityskeskustelussa voin selkeyttää työnkuvaani
54. Kehityskeskusteluilla ei ole mitään myönteistä vaikutusta työhöni
55. Kehityskeskustelu lisää työhyvinvointiani
56. Tarvitsen valmennusta voidakseni hyödyntää kehityskeskustelua paremmin
57. Esimieheni tarvitsee valmennusta voidakseen toteuttaa kehityskeskusteluja paremmin
58. Mitä hyötyä sinulle on ollut kehityskeskusteluista ?
59. Miten haluaisit kehittää kehityskeskusteluja ?

Seuraavaan kysymykseen vastaavat ne henkilöt, joille ei ole pidetty kehityskeskusteluita.

60. Jos sinulle ei ole pidetty kehityskeskustelua, niin kerro, miksi sitä ei ole pidetty (siirrytään kysymyksestä 9 jos vastasit: ei koskaan (4))