



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Mari-Josefia Saarela

---

## Tulevaisuuden kehityskeskustelu

Opinnäytetyö

Syksy 2021

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tradenomi (AMK), Liiketalous



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalous

Suuntautumisvaihtoehto: Johtaminen ja liiketoiminnan kehittäminen

Tekijä: Mari-Josefia Saarela

Työn nimi: Tulevaisuuden kehityskeskustelu

Ohjaaja: Petra Sippola

Vuosi: 2021

Sivumäärä: 70

Liitteiden lukumäärä: 1

---

Tämän opinnäytetyön aiheena on tulevaisuuden kehityskeskustelu. Opinnäytetyön tarkoituksena ja tavoitteena oli tutkia tulevaisuuden kehityskeskustelujen vaatimuksia sekä työntekijöiden tarpeita ja luoda niiden pohjalta ohjeita tulevaisuuden esimiehille kehityskeskusteluihin.

Opinnäytetyön ensimmäisessä teorialuvussa käsitellään johtamista, työssä kehittymisen näkökulmaa, tulevaisuusnäkökulmaa sekä Y- ja Z-sukupolvia. Toisessa teorialuvussa käsitellään kehityskeskustelunäkökulmaa ja sen hyötyjä, prosessia, tavoitteita, kehittämistä, strategista näkökulmaa ja vuorovaikutusta.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä oli määrällinen tutkimus, jonka aineisto kerättiin kysely- ja raportointityökalu Webropolia hyödyntäen. Tutkimus koostui monivalintakysymyksistä sekä avoimista kysymyksistä. Tutkimuksessa käsiteltiin vastaajien demografiset tekijät, johtamisen näkökulma sekä kehityskeskustelu näkökulma. Kohderyhmänä kyselyssä oli 18–30-vuotiaat Y- ja Z-sukupolvien edustajat.

Tutkimustulokset osoittivat, että nuoremmat sukupolvet kaipaavat esimieheltään apua ja tukea monipuolisesti työuran aikana. Vastaajat kaipasivat esimieheltään myös avoimuutta ja ymmärtäväisyyttä kokonaisvaltaisesti. Tulokset osoittivat myös vastaajien yksilöllisyyden ja hajontaa vastauksissa oli paljon. Vastaukset olivat myös osaksi yllättäviä verrattuna teoriaosuuden ennalta osoittamiin päätelmiin ja aikaisempien tutkimuksien tuloksiin.

<sup>1</sup> Asiasanat: Kehityskeskustelu, tulevaisuus, johtaminen, Z-sukupolvi, Y-sukupolvi

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Faculty: SeAMK Business and Culture

Degree programme: Business Management

Specialisation: Management and business operations development

Author: Mari-Josefia Saarela

Title of thesis: Future performance appraisal

Supervisor(s): Petra Sippola

Year: 2021

Number of pages: 70

Number of appendices: 1

---

The topic of the thesis is future performance appraisal. The purpose and aim of this thesis were to research the requirements of the future's performance appraisals and the needs of employees and to create guidelines for future supervisors for performance appraisals.

The first theoretical chapter of the thesis deals with management, the perspective of professional development at work, the perspective of the future and the Y- and Z-generations. The second theoretical chapter deals with the performance appraisals and its benefits, process, goals, development, strategic perspective, and interaction.

The research method of the thesis was quantitative research, which documentation was gathered using Webropol survey and reporting tool. The research consisted of multiple-choice questions and open-ended questions. The research deals respondents' demographic factors, the management perspective, and the performance appraisal perspective. The target group in the research was representatives of the Y and Z generations aged 18 to 30.

The research showed that the younger generations need help and support from their supervisor in many ways during their working careers. Respondent also yearns for open mindedness and understanding from their supervisor. The results also showed the individuality of the respondent and there was a lot of dispersion in the responses. The responses were also surprising compared to the predefined conclusions of the theoretical part and the results of the previous research.

<sup>1</sup> Keywords: Performance appraisal, future, management, generation Y, generation Z

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä .....	2
Thesis abstract .....	3
SISÄLTÖ .....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo .....	6
Käytetyt termit ja lyhenteet.....	8
<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>9</b>
1.1 Tavoitteiden ja tutkimuskysymysten esittely .....	10
1.2 Aikaisemmat tutkimukset.....	11
1.3 Tutkimuksen rakenne .....	12
<b>2 JOHTAMISEN MERKITYS TYÖNTEKIJÄN KEHITTÄMISESSÄ .....</b>	<b>13</b>
2.1 Tavoite- ja tulosjohtaminen .....	14
2.2 Osaamisen johtaminen.....	15
2.3 Johtaminen sähköisten menetelmien avulla .....	16
2.4 Kehittyminen työssä .....	17
2.4.1 Työn mielekkyys ja merkityksellisyys .....	17
2.4.2 Arvot ja asenteet .....	18
2.4.3 Motivaatio.....	19
2.5 Johtaminen tulevaisuudessa .....	20
2.5.1 Tulevaisuuden ennakointi .....	21
2.5.2 Jatkuva kehittäminen .....	22
2.6 Y- ja Z-sukupolvet .....	23
2.6.1 Nuorempien sukupolvien johtaminen .....	24
2.6.2 Erot sukupolvien välillä .....	24
<b>3 KEHITYSKESKUSTELU .....</b>	<b>26</b>
3.1 Kehityskeskustelujen hyödyt .....	27
3.2 Kehityskeskusteluprosessi .....	27
3.2.1 Valmistelu .....	29
3.2.2 Keskustelut .....	29

3.2.3	Seuranta .....	30
3.3	Tavoitteiden asettaminen .....	31
3.4	Osaamisen kehittämisen keinot.....	32
3.5	Henkilöstöstrategia toiminnan kehittämisessä.....	33
3.6	Vuorovaikutus esimies-alaissuhteissa.....	33
4	<b>TULEVAISUUDEN KEHITYSKESKUSTELU .....</b>	<b>35</b>
4.1	Tutkimusmetodi.....	35
4.2	Tutkimusprosessi .....	36
4.3	Tutkimustulokset ja toteutus.....	37
4.3.1	Vastaajien demografisten tekijöiden selvittäminen.....	38
4.3.2	Johtamiseen ja esimiestyöskentelyyn liittyvät tekijät.....	41
4.3.3	Kehityskeskusteluihin liittyvät tekijät .....	46
4.4	Erot Y- ja Z-sukupolvien välillä .....	50
5	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>58</b>
5.1	Y- ja Z-sukupolvien johtamisen keskeiset löydökset .....	59
5.2	Kehitysehdotukset tulevaisuuden johtamiseen.....	60
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>64</b>
	<b>LIITTEET .....</b>	<b>70</b>

## Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo

Kuvio 1 Balanced Scorecard.....	15
Kuvio 2 Maslowin tarvehierarkia yhdistettynä Clayton Alderferin teoriaan.....	20
Kuvio 3 Työntekijän sitouttaminen. ....	25
Kuvio 4 Kehityskeskusteluprosessi esimiehen ja työntekijän silmin.....	28
Kuvio 5 Tutkimusprosessi. ....	37
Kuvio 6 Ikäjakauma. ....	38
Kuvio 7 Vastaajien sukupuolijakauma. ....	39
Kuvio 8 Työkokemus vuosina. ....	40
Kuvio 9 Kyselyyn vastanneiden työskentely alat.....	41
Kuvio 10 Motivaatiotekijät kehittymiseen. ....	42
Kuvio 11 Esimiehen tarjoama tuki.....	43
Kuvio 12 Tukemisen kohteet.....	44
Kuvio 13 Työssä kehittymisen tärkeimmät piirteet. ....	45
Kuvio 14 Palautteen määrä.....	46
Kuvio 15 Pidettyjen kehityskeskustelujen määrä. ....	47
Kuvio 16 Kehityskeskustelujen toivottu määrä.....	47
Kuvio 17 Ryhmä- ja yksilökeskustelut.....	48
Kuvio 18 Kehityskeskusteluihin valmistautumisen tukeminen.....	49
Kuvio 19 Tavoitteisiin pääsemisen seuraaminen. ....	49
Kuvio 20 Y- ja Z-sukupolvien motivaatiotekijät.....	52

Kuvio 21 Y- ja Z-sukupolvien saama tuki työelämässä.....	52
Kuvio 22 Tuen kohteet Y- ja Z-sukupolvet. ....	53
Kuvio 23 Jatkoa tuen kohteisiin Y- ja Z-sukupolvet.....	53
Kuvio 24 Työssä kehittämisessä tärkeintä Y- ja Z-sukupolvet. ....	54
Kuvio 25 Jatkoa työssä kehittämisessä tärkeintä.....	54
Kuvio 26 Palaute Y- ja Z-sukupolvet. ....	55
Kuvio 27 Pidettyjen kehityskeskustelujen määrä Y- ja Z-sukupolvet. ....	56
Kuvio 28 Kehityskeskustelujen valmistautumisen tukeminen Y- ja Z-sukupolvet.....	57

## Käytetyt termit ja lyhenteet

<b>Balanced Scorecard</b>	Työkalu, jota käytetään tulosjohtamisessa. Mitataan yrityksen tavoitteita ja suorituskykyä.
<b>Coaching</b>	Coaching on valmentamista, toisen työntekijän tai ulkopuolisen valmentajan tarjoamaa tukea ja ohjausta liittyen esimerkiksi tiettyyn työtehtävään.
<b>Digitalisaatio</b>	Tietotekniikan hyödyntäminen yhä laajemmin erilaisissa toiminnoissa.
<b>Mentorointi</b>	Mentoroinnissa kokeneempi työntekijä auttaa kokemattomampaa oppimaan.
<b>Milleniaalit</b>	Nimitys Y-sukupolven edustajille.
<b>Skenaario</b>	Mahdollisen tulevaisuuden kehityskulun kuvaus.
<b>Sparraus</b>	Ulkopuolisen asiantuntijan avulla tapahtuvaa ohjausta.
<b>Y-sukupolvi</b>	Vuosina 1980–1997 syntyneiden nuorten sukupolvien nimitys.
<b>Z-sukupolvi</b>	Vuodesta 1997 vuoteen 2015 syntyneistä käytetty nimitys.



# 1 JOHDANTO

Kehityskeskustelut ovat osa johtamista ja työntekijät ovat yrityksen kannalta sen tärkeimpiä resursseja (Sympa, 2021). Työhyvinvointiin vaikuttaa merkittävästi suhde työntekijän ja esimiehen välillä. Kehityskeskustelut auttavat esimiehen ja työntekijän väliseen suhteen muodostumiseen, vuorovaikutukseen sekä kehittävät työhyvinvointia ja tuottavuutta. Tuottavuutta voidaan kehittää työntekijöiden osaamisen tunnistamalla ja sitä paremmin hyödyntämällä, lisäksi voidaan tunnistaa, millaista osaamista tulee yrityksessä kehittää.

Kehityskeskustelut ovat työntekijän ja esimiehen välillä käytäviä keskusteluja, joissa katsotaan mennyttä ja tulevaa kautta yrityksen ja työntekijän näkökulmista (MCS, 2020). Kehityskeskusteluihin kuuluu kunnollinen valmistautuminen, keskeisten asioiden läpi käyminen sekä dokumentointi, osana seurannan tukemista. Keskusteluissa palautteen antaminen puolin ja toisin on tärkeä väline johtamiseen ja sen kehittämiseen organisaatiossa. Palautteella myös varmistetaan, että molemmat osapuolet pääsevät kehittymään työssään. Palautteen kautta saadaan tietoa suorituksesta, ongelmaan saadun ratkaisun, uuden toimintatavan tai idean muodossa (Ojala, 2018, s. 36). Palautteen analysoinnin jälkeen voidaan löytää uusia tapoja kehittyä ja suorittaa tehtävä aiempaa paremmin.

Opinnäytetyössä aihetta käsitellään pääosin täysi-ikäisten Y- ja Z-sukupolven eli noin vuosina 1980–2003 syntyneiden edustajien näkökulmasta, sillä he ovat tulevaisuudessa merkittävässä asemassa työelämässä. Nämä sukupolvet valikoituivat opinnäytetyöhön, sillä suuri osa näiden sukupolvien edustajista on jo työelämässä tai juuri siirtymässä sinne. Nuorempien sukupolvien johtamisessa voidaan tarvita erilaisia työkaluja ja johtamista, kuin aikaisempien sukupolvien edustajien johtamisessa, sillä he ovat kasvaneet erilaisessa ympäristössä, kuin esimerkiksi vanhempansa. Sitran (2017) artikkelin mukaan työelämä on murroksessa ja työpaikkojen on tarjottava mahdollisuudet osaamisen uudistamiseen. Erilaisilla työkaluilla pyritään kehittämään osaamista eri työpaikoissa.

Aihe on ajankohtainen, sillä Y- ja Z-sukupolvet ovat työelämään astuvia nuoria, jotka kaipaavat tukea ja apua mahdollisesti eri tavoin, kuin aikaisemmat sukupolvet. Aihetta on tutkittu jo useassa opinnäytetyössä, mutta tarkkaa tutkimusta kehityskeskusteluista ei vielä löydetty. Johtaminen ja kehityskeskustelut ovat myös kokeneet kuluneen vuoden aikana

paljon muutoksia tämänhetkisen etätyötilanteen sekä COVID-19-pandemian ja sen aiheuttamien muuttuneiden käytäntöjen vuoksi. Kehityskeskustelujen merkitys voidaan kokea myös tarpeelliseksi vähentyneen vuorovaikutuksen vuoksi. Kehityskeskusteluissa tutkitaan myös koko työntekijän kehityskaarta, joka on tärkeää analysoitavaa dataa yrityksille nykypäivänä.

## **1.1 Tavoitteiden ja tutkimuskysymysten esittely**

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia nuorten työssäkäyvien tai työelämään astuvien tarpeita tulevaisuudessa sekä millaista johtamista he tarvitsevat erityisesti työelämässä kehittymiseen. Tutkimuksen kyselyn tavoitteena on herätellä nuoria ajattelemaan, millaisia asioita he kaipaavat johtamiselta sekä millaista tukea he haluavat saada työelämässään ajatellen työssä kehittymistä.

Tavoitteena on tutkimuksen pohjalta luoda ohjeita tulevaisuuden ja nykyhetken esimiehille käytäviin kehityskeskusteluihin nuorempien sukupolvien vaatimusten ja tarpeiden mukaisesti. Nuoremmilla sukupolvilla tarkoitetaan opinnäytetyössä ”milleniaaleiksi” kutsuttavaa Y-sukupolvea, joka jo saattaa olla työelämässä sekä vasta työelämään astuvaa nuorempaa Z-sukupolvea.

Aihetta käsitellään teoriaosuudessa kehityskeskustelujen näkökulmasta tämänhetkisten ohjeistusten mukaisesti, jotta saataisiin perusidea kehityskeskustelujen rakenteesta. Tutkimusosuudessa käsitellään pääosin työntekijöiden näkökulmaa heidän kokemastaan johtamisesta ja pyritään saamaan työntekijöiden näkökulmasta neuvoja, miten johtamista ja erityisesti kehityskeskusteluja voitaisiin parantaa niin, että työntekijät viihtyisivät työssään paremmin ja pääsisivät kehittymään työssään.

Päätutkimuskysymyksenä opinnäytetyössä on: Mitä Y- ja Z-sukupolvien edustajat tarvitsevat tulevaisuudessa kehityskeskustelulta? Opinnäytetyössä pohditaan myös, miten kehityskeskusteluista saadaan muokattua nykyisille työssäkäyville sukupolville sekä työelämään astuville sukupolville sopeutuvia niin, että niistä saadaan hyödyt irti niin työntekijälle, kuin esimiehellekin. Lisäksi pohditaan millaisessa muodossa kehityskeskustelut tulisi käydä ja millaisissa asioissa nuoret työntekijät kaipaavat enemmän apua ja tukea.

Tutkimuskysymyksiin haetaan vastauksia kysymällä 18–30-vuotiaiden työssäkävien ja työelämään astuvien nuorten mielipiteitä siitä, mitä tämänhetkisellä työelämällä on tarjota ja millaisissa asioissa he ovat kaivanneet tukea työelämänsä aikana. Ennen kyselyä kehityskeskusteluiden rakenteeseen ja käytäntöihin tutustutaan kirjallisuuden sekä verkkolähteiden avulla. Kysely teetetään kirjallisuuteen ja verkkolähteisiin perustuen.

## **1.2 Aikaisemmat tutkimukset**

Kehityskeskustelu ja johtaminen aiheista löytyy paljon opinnäytetöitä ja Pro Gradu -tutkimuksia, joissa on korostettu erilaisia asioita. Kivisen (2019, s.79) opinnäytetyön mukaan nuoret Z-sukupolven edustajat haluavat keskustella esimiehensä kanssa avoimesti työstään. Palaute- ja kehityskeskusteluissa keskeiseksi koettiin esimiehen ja työntekijän välinen avoimuus ja jatkuvuus keskusteluissa. Esimiehen avoin ja arvostava vuorovaikutus auttaa luomaan hyvän vuorovaikutussuhteen työntekijän kanssa. Palautteen saaminen koettiin myös osaksi avointa keskustelua koskien työtä, onnistumisia ja kehittämiskohteita.

Pällin ja Vaaran (2013, s. 56–57) tekemän tutkimuksen mukaan nonverbaali viestintä esimiehen ja alaisen välillä osoitti suurta osuutta keskustelujen etenemisessä ja tilan antamisessa toistensa ajatuksille. Nonverbaalia viestintää on vaikeampi hallita, sillä se tulee ihmisillä luonnostaan. Jos kuitenkin esimies haluaa avointa, kuuntelevaa ja aitoa keskustelua on hänen itse asennoituttava keskusteluihin kyseisellä tavalla, sillä keskustelussa usein työntekijä lähtee vastaamaan sellaista nonverbaalia käyttäytymistä, kuin esimies häntä kohtaan käyttäytyy.

Kultalahden (2015, s. 98–108) tutkimuksen mukaan Y-sukupolven edustajien sitoutuminen työelämään on vaihtelevaa. Kuitenkin valmentava johtaminen voisi olla heille sopiva johtamisen muoto. Tutkimuksessa selvisi myös milleniaalien tarve tukevalle, kuuntelevalle ja kannustavalle esimiehelle, joka tietää mitä hänen ympärillään tapahtuu. Esimieheltä kaivataan laajasti tukea niin työhön kuin vapaa-aikaankin. Työpaikan jännitteisiin toivottiin myös esimiehen puuttuvan mahdollisimman nopeasti.

### 1.3 Tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyö lähtee liikkeelle johdannosta, aikaisempien tutkimustulosten esittelystä, opinnäytetyön rakenteen, tarkoitusten ja tavoitteiden määrittelystä sekä tutkimuskysymysten esittelystä. Johdanto antaa pintaraapaisun opinnäytetyö kokonaisuudelle ja kertoo mitä opinnäytetyö koskee.

Luku kaksi on opinnäytetyön ensimmäinen teorialuku ja keskittyy johtamisen näkökulmaan kehityskeskusteluissa ja työelämässä sekä tulevaisuuden työelämän sukupolviin, eli noin vuoden 1980 jälkeen syntyneisiin Y-sukupolveen ja 1990-luvun puolivälin jälkeen ja 2000-luvun alkupuolella syntyneeseen Z-sukupolven edustajiin (A-lehdet, 2020). Luvussa käsitellään myös nuorempien sukupolvien johtamista, kehittymistä työssä, arvoja ja asenteita, työn mielekkyyttä, motivaatiota sekä tulevaisuuden näkökulmaa johtamisessa. Toisen teoria luvun tulevaisuuden johtamisen näkökulmasta on esiteltyä tulevaisuudessa vaikuttavia tekijöitä, joita ovat mm. heikot signaalit, trendit ja jatkuva kehittyminen.

Luku kolme on opinnäytetyön toinen teorialuku, jossa selvitetään kehityskeskusteluiden hyötyjä, kehityskeskusteluprosessi, hahmotellaan perusrakennetta kehityskeskusteluille ja niiden toteuttamiselle sekä selvennetään tavoitteita kehityskeskusteluissa. Lisäksi toisessa teorialuvussa käsitellään erilaisia osaamisen kehittämisen keinoja, yrityksen henkilöstöstrategian merkitystä toiminnan kehittämisessä sekä vuorovaikutuksen merkitystä.

Luvussa neljä esitellään itse toteutettava tutkimus Y- ja Z-sukupolvien keskuudessa ja tutkimuksen avulla saadut tulokset. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena 18–30-vuotiaille ja kyselyyn vastasi 70 henkilöä. Tutkimuksessa oli sekä monivalintakysymyksiä, että avoimia kysymyksiä.

Luvussa viisi esitellään tutkimuksen tuloksien herättämiä johtopäätöksiä siitä, millaista tukea ja vuorovaikuttamista nuoremmat sukupolvet haluavat tulevaisuudessa työelämässään kehityskeskustelujen näkökulmasta eli tutkimuksen keskeiset löydökset sekä esitetään kehitysehdotuksia tulevaisuuden johtamiseen. Opinnäytetyön lopussa on eriteltyä opinnäytetyössä käytetyt lähteet sekä liitteenä opinnäytetyön tutkimuksessa käytetty kyselylomake.

## 2 JOHTAMISEN MERKITYS TYÖNTEKIJÄN KEHITTÄMISESSÄ

Johdon ja henkilöstöhallinnon tehtäviin kuuluu kantaa vastuu yritystoiminnasta, näyttää työntekijöille suunta, auttaa henkilöstöä kehittymään, tuoda strategia käytännön tasolle sekä suunnitella yrityksen liiketoimintaa (Joki, 2021, s. 17–18). Johdon merkitys työntekijän osaamisen kehittämisessä keskittyy työntekijän tukemiseen, muutosvalmiuden määrittämiseen, resurssien määrittämiseen ja niiden turvaamiseen sekä kehittymisen avoimen ilmapiirin varmistamiseen (Tainio-Keinonen, 2019). Kehityskeskustelut ovat osa kehittämisen prosessia sekä viestintää johdon, esimiesten ja työntekijöiden välillä.

Johtajuus vaatii luottamusta, arvostusta, monimuotoisuutta, yhteistyötä, verkostoja, yksilöllisyyttä, osaamista ja sen kehittämistä, uudistamista ja osallisuutta (Työterveyslaitos, i.a.). Johtamisella kuitenkin myös voidaan auttaa saavuttamaan samanlaiset mahdollisuudet sekä oikeudet kaikille työntekijöille. Johtajan rooliin kuuluu myös tukea erilaisten ihmisten työskentelyä yhdessä erilaisissa elämäntilanteissa. Johtamalla taataan, että osaaminen vastaa strategiaa ja vahvistamalla osaamistaan yritykset voivat varmistaa menestyksensä myös tulevaisuudessa. Voimassa olevan työsopimuslain 55/2001 mukaan:

”Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etene-miseksi.”

Työnantajan tulee siis turvata työntekijöiden työssä suoriutumisen edellytykset ja tukea sosiaalisten suhteiden syntymistä (Työsopimuslaki, 2 luku 1 § 55/2001).

Jatkuva kehittyminen työpaikoilla auttaa tulevaisuuteen varautumisessa (Työturvallisuus keskus, 2017). Kehittymisen kohteena ei aina tarvitse olla itse työntekijät, vaan voidaan kehittää muita työhön vaikuttavia osa-alueita, kuten työympäristöä, esimiestyötä tai prosesseja. Kehittämisessä työntekijöiden osallistaminen muutoksiin sekä esimiesten tuki työntekijöille auttaa viemään prosessin läpi onnistuneesti. Myös avoimella viestinnällä sitoutetaan työntekijät jatkuvan kehittämisen prosessiin. Huttunen (2018, s. 215) painottaa myös henkilöstön osallistamista strategiaan ja kehittämiseen. Henkilöstö tietää omaan työhönsä

kuuluvia tärkeitä asioita ja osaavat nimetä sellaiset asiat, joihin kaivattaisiin lisää osaamista ja kehittämistä. Johdon ja esimiehen tehtäviksi jää hänen mukaansa henkilöstön tukeminen ja heidän kanssaan keskusteleminen sekä erilaisten työkalujen käyttö ja niiden kautta tilanteen analysoiminen ja johtopäätösten tekeminen.

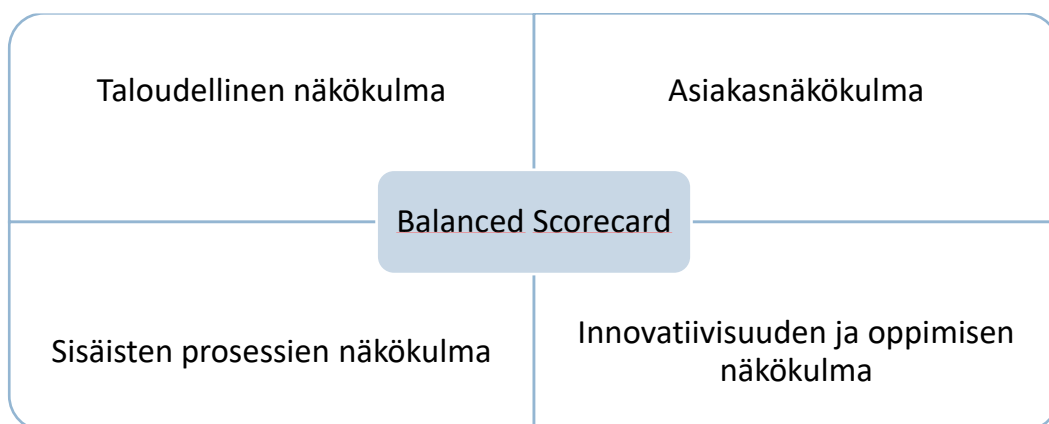
## 2.1 Tavoite- ja tulosjohtaminen

Venäläinen (2020) kertoo tulos- ja tavoitejohtamisessa olevan keskiössä tavoitteet ja niiden saavuttaminen. Kehityskeskustelut ovat osa tavoitejohtamisen käytäntöjä ja tavoitteiden seuraamista. Palkitsemisessa otetaan huomioon erityisesti tavoitteiden saavuttaminen. Tavoitteen asettamisessa tulisi ottaa huomioon tavoitteen selkeys, mitattavuus, aikaväli, realistisuus sekä tunnustettavuus, eli päteväksi todettavuus (Kauhanen, 2015, s. 76–78). Lisäksi tavoitteen haastavuus kannustaa työntekijää paremmin kohti tavoitetta, kuin helppo tavoite. Tavoitteen ymmärtäminen ja sen hyväksyminen auttavat sitoutumaan tavoitteeseen.

Tavoitejohtamisella yritetään saavuttaa tavoitteet yhteistyöllä henkilöstön ja johdon välillä (Suomi.fi, 2020). Tavoitejohtamisen välineinä voidaan käyttää tavoitteita ja itsearviointia. Ryhmätyö on keskeistä tavoitejohtamisessa, sillä tavoitteet asetetaan työryhmille erikseen. Tulosjohtaminen on tavoitejohtamisen muoto, jossa merkitsee saavutetut tulokselliset tavoitteet. Hyötyjä Meretniemen (2012, s. 176–177) mukaan on oman työn suunnittelusta saatu vastuu ja mielekkyys. Hänen mukaansa löydetään myös herkemmin henkilöt, joiden koulutukseen panostaa, samoin kuin asiat, jotka kaipaavat enemmän huomiota ja sellaiset asiat, joilla on vähemmän vaikutusta prosessiin ja jotka olisi syytä poistaa.

Kuviossa 1 on esiteltyä Balanced scorecard eli tuloskortti, jonka avulla on mahdollista seurata yritystoimintaa, asettaa tavoitteita sekä viestiä strategiasta (Kytölä, i.a.). Tuloskortin tavoitteena on yhdistää yrityksen tavoitteet ja suorituskyvyn mittaaminen. Tuloskortissa on neljä näkökulmaa: Taloudellinen-, asiakas-, sisäiset prosessit- sekä oppimis- ja kasvunäkökulma. Tarverin (2021) mukaan tiedon kerääminen tuloskortin avulla on tärkeää tulosten saamiseksi ja organisaatioiden henkilökunta voi tiedon avulla tehdä parempia päätöksiä tulevaisuutensa kannalta. Muita mittareita sisäisten prosessien ja oppimisnäkökulmaan nähden ovat kapasiteetin hyödyntämisen käyttöasteen mittaaminen, työtyytyväisyyden

mittaaminen, poissaolojen- ja vaihtuvuuden määrä organisaatiossa, osaamisen kartoitus ja erilaisten kehittämiskohteiden selvittäminen (Kytölä, i.a.).



Kuvio 1 Balanced Scorecard (Kytölä, i.a.).

## 2.2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisessa keskeistä on organisaation yhteiset tavoitteet ja niiden ymmärtäminen (Vesterinen, 2014). Tavoitteet auttavat selventämään yrityksen toimintaa ja ohjaavat sitä. Osaamisen johtamisessa kuvataan erilaiset prosessit toiminnan kehittämiseksi, jonka avulla voidaan määrittää oikeat osaamiskohteet. Työ edellyttää tulevaisuudessa ihmisiltä ja organisaatioilta jatkuvaa kehittymistä ja oppimista (Kuntatyönantajat, 2017). Johdolta muutos vaatii jatkuvaa ennakkointia ja osaamistarpeiden analysointia. Kehityskeskustelut ovat yksi työkalu nykyisen osaamisen hahmottamiseen sekä kehittämistarpeiden löytämiseksi.

Osaaminen ja sen onnistunut johtaminen on yritykselle tärkeä kilpailuvaltti (Anteroinen, 2020). Organisaatioiden muuttuessa asiantuntevammaksi ja osaamiskeskeisemmäksi myös osaamisen johtamisen strateginen merkitys on korostunut. Osaamisen kehittymistä mittaamalla saadaan osaamisasteesta tuloksia, kuten muistakin yrityksen osa-alueista. Osaamiskartoitus on yksi työntekijöiden kehittämisen työkalu (Rediteq, 2019). Osaamiskartoituksella voidaan selvittää osaamisen tämänhetkinen taso, selventää ydinosaaminen ja löytää vahvuudet ja kehittämiskohteet niin koko organisaatiotasolla, kuin myös yksilötasolla. Santasen ja Ruohelon (2021) mukaan osaamiskartoituksen voi tehdä monella erilaisella tavalla, mutta tärkeintä on saada vastaus siihen, millaista osaamista tarvitaan ja millaista osaamista yrityksestä jo löytyy ja mikä on oikea osaamisen taso, jolla riittävä osaaminen voidaan

määritellä. Osaamiskartoituksen ja siihen liittyvään mahdolliseen kyselyyn on tärkeää ottaa työntekijät mukaan pohtimaan organisaation vaadittavaa osaamista.

Joen (2021, s. 119) mielestä osaamisen kehittämisen ilmapiirin pitäisi olla kannustava. Kannustavalla ilmapiirillä voidaan vaikuttaa työntekijöiden asennoitumiseen omaan työhön ja sen kehittämiseen. Kannustamalla ja rohkaisemalla vahvistetaan työntekijöiden oma-aloitteisuutta oman kehittymisen ja työpaikan kehittämisen suhteen. Tämä vaatii myös johdolta sitoutuneisuutta ilmapiirin luomiseen, työntekijöiden kannustamiseen sekä tukemiseen.

### **2.3 Johtaminen sähköisten menetelmien avulla**

Kukkola (2019) kirjoittaa digitalisaation vaikuttavan myös johtamisen käytäntöihin sekä johtamisen eri tarpeisiin. Johtamisessa tukeudutaan tulevaisuudessa enemmän yksilöiden vahvuuksiin, tiimityöhön ja sen hyödyntämiseen sekä verkostoihin. Yritysten digitalisoituessa tarvitaan johtajuudelta vahvuutta muutosjohtamiseen sekä digitalisoitumisen aiheuttaman vanhasta pois oppimiseen ja sen aiheuttamaan muutosvastarintaan.

Kehityskeskustelujen sähköistyminen on tuonut kehityskeskustelulomakkeen, dokumentoinnin, seurannan ja raportoinnin sähköisiin järjestelmiin (Joutsen, 2018). Sovittujen asioiden tarkistaminen työntekijän ja esimiehen osalta helpottuu niiden löytyessä sähköisistä järjestelmistä. Tärkeä tieto liikkuu nopeasti sähköisesti ja on saatavilla tehokkaasti myös johdolle ja henkilöstöhallinnolle.

Haapakoski ym. (2020, s. 13, s. 111–113) nostavat esille poikkeustilanteet, jotka voivat muuttaa työskentelytapoja nopeasti, kuten keväällä 2020 Suomessakin alkanut Covid-19-pandemia. Covid-19-pandemian aiheuttaman tilanteen vuoksi suurin osa ihmisistä siirtyi nopeasti etätyöskentelyyn. Etätyössä johtajan rooli korostuu yhteenkuuluvuuden tunteen ylläpitämisessä, johtamisen selkeydessä sekä näiden lisäksi luottamuksen ja avoimuuden ylläpitämisessä. Etätyöskentelyssä tarpeet korostuvat, sillä kasvokkain käytävää kommunikointia ei tapahdu niin paljon kuin läsnä ollessa. Johtajan voi olla vaikeampi arvioida henkilöstön tarpeita, joten kommunikointia ja yhteenkuuluvuutta tulisi vahvistaa.



## 2.4 Kehittyminen työssä

Työelämä muuttuu ja kehittyä jatkuvasti, joten myös työntekijöiden on kehityksen mukana pysyäkseen kehitettävä itseään jatkuvasti (Duunitori, 2017). Jatkuva oppimista tapahtuu kuitenkin väijäämättä, sillä nykyisetkin työtehtävät kehittyvät ja pieniä muutoksia tapahtuu elämässä jatkuvasti. Työtehtävien muutokset vaikuttavat uusien työpaikkojen syntymiseen ja vanhojen poistumiseen. Joustavuudella ja kehittämällä itseään voi työntekijä huolehtia työllisyydestään jatkossa. Mäntylän (2018) mukaan robotiikka ja automaatio luo uusia mahdollisuuksia ja kasvattaa yritysten tuottavuutta. Kuitenkaan tämä ei välttämättä tarkoita työpaikkojen määrän vähenemistä, vaan se voi jopa lisätä niitä. Ihmiset eivät myöskään ole täysin korvattavissa hyvän mukautumis- ja oppimiskykynsä vuoksi.

Mahdollisuus päästä käyttämään kykyjään, päästä kehittymään ja olemaan luova työssään sekä työn tuloksien ja merkityksen kuuleminen palautteen avulla lisäävät myös työntekijän sitoutuneisuutta työhön (Hakanen ym., 2021, s. 11). Koppelomäki (i.a.) mainitsee itsensä johtamisen, jolla voidaan myös vaikuttaa kehittymiseen, sillä itseään johtamalla toteutetaan aiemmin opittuja asioita. Oma kehitystään seuraamalla voidaan suunnitella paremmin omaa etenemistä työuralla ja siten myös edetä haluamaansa suuntaan. Tavoitteita asettamalla ja niihin pyrkimällä saavutetaan haluttu suunta työuralla.

Ihmisen oppimiskyky kehittyä parhaiten pienissä osissa, sillä kertauksen määrä kasvaa pienissä osissa opettelussa, jolloin oppimisesta muodostuu lopulta suurempi kokonaisuus (Ojala, 2018, s. 34–35). Oppimisessa hyödynnetään tiedon hankkimista, tiedon soveltamista, palautteen saamista opitusta ja palautteen avulla tulevien toimenpiteiden suunnittelua. Tavoitteiden avulla annetaan aivoille tehtävä, joka ohjaa ihmisen tiedon karttumista tietoisesti ja tiedostamattomasti.

### 2.4.1 Työn mielekkyys ja merkityksellisyys

Työn mielekkyyteen vaikuttaa työntekijän omat tarpeet ja niiden toteutuminen sekä rooli työyhteisössä (Kehusmaa, 2011, s. 114–116). Merkitystä työlle luo oman työn näkeminen osana kokonaisuutta sekä omien tavoitteiden näkeminen osana suurempaa yhteistä tavoitetta, osana yrityksen strategiaa. Strategian toteuttaminen jokapäiväisessä työssä,

työntekijöiden osallistaminen strategiaan ja sen suunnitteluun sekä kehitystyöhön auttavat työn sujuvuudessa ja tuo mielekkyyttä työhön.

Loputon itsensä kehittäminen ja uuden opettelu voi kuluttaa, joka vaikeuttaa työn mielekkyyden löytämistä omasta työstään (Pelo, 2021). Käyttämällä vahvuuksiaan päivittäin voi vahvistaa mielekkyyden kokemusta. Siirtämällä oman keskittymisensä positiivisiin puoliin voi myös löytää helpommin mielekkyyttä nykyisestä työstään. Työyhteisöllä on myös suuri merkitys koettuun mielekkyyteen. Jos oma työ tuntuu mitään sanomattomalta voi työyhteisön yhdessä kokemat saavutukset nostaa merkitystä, samoin kuin työyhteisön tapa toimia ja kommunikoida keskenään. Mäkelä (2020) toteaa myös koko yrityksen yhteisen mission vaikuttavan työn merkityksellisyyteen myös yksilötasolla. Hän toteaa lisäksi työtehtävien tarkoitusten ymmärtämisen, vuorovaikutuksen sekä ajoittaisten haasteiden lisäävän merkityksellisyyden tunnetta.

Työn merkityksellisyyden kokemiseen vaikuttaa myös ihmisen omat tunteet tekemästään työstä (Aaltonen ym., 2020, s. 103–105). Toisen mielestä jokin työ voi olla täysin turhaa, kun taas toinen näkee työssään positiivisia puolia. Palkka koetaan kuitenkin merkityksellisyyden tekijäksi, sillä siten voidaan turvata esimerkiksi perheen elättäminen, vaikka työ ei itsessään olisi niin merkityksellistä.

Työn mielekkyys vaikuttaa laajasti työntekijään (Duunitori, 2018). Työntekijän kyky ja halu ohjata sekä kehittää itseään, asettaa tavoitteita ja pohdinta mitä hän työltään haluaa, on yhteydessä myös työn mielekkyyden kokemiseen. Työntekijän kokiessa työnsä mielekkääksi myös itsensä johtaminen on helpompaa.

#### **2.4.2 Arvot ja asenteet**

Arvot ovat ihmisille tärkeitä asioita, valintoja tai päämääriä, joissa voi ihmisestä riippuen esiintyä vaihtelevuutta (Aaltonen ym., 2020, s. 45, 49). Erilaisilla arvoilla määritetään erilaisia päämääriä ja motivaatiotekijöitä. Huhtalan (2015, s. 79) sanoin arvot määrittelevät ihmisen päämäärät ja ohjaavat kohti niitä. Arvot ovat ihmisen toimintatapoja, ajattelumalleja ja päätöksien tekemistä. Ne ovat yleensä lähes muuttumattomia, kuitenkin elämäntilanteen suuren muutoksen myötä voivat arvotkin muuttua. Asenteet tuovat arvot käytännön tasolle.

Mielenkiintoinen työ, hyvät suhteet työpaikalla, arvostus, tasapaino vapaa-ajan ja työelämän välillä ovat listattuna suomalaisten työn merkityksellisiksi arvoiksi parhaan viiden joukkoon (Oja, 2021). Kuudentena arvona listauksessa oli osaamisen kehittäminen. Työnantajien arvoihin kiinnitetään myös yhä enemmän huomiota työhaussa.

Työ koetaan tärkeäksi osaksi elämää ja monellekaan ihmiselle turvattu toimeentulo ei tarkoittaisi työntöön lopettamista (Ura-lehti, 2020). Vapaaehtoistyötä tehdään myös enemmän, kuin lakattaisiin työntööstä kokonaan. Työ on tärkeää sen tuomien mahdollisuuksien sosiaalisten suhteiden luomiselle sekä sosiaaliselle kanssakäymiselle. Etenemismahdollisuudet, kehittyminen työssä ja työssä jaksaminen ovat tärkeitä asioita työelämässä oleville.

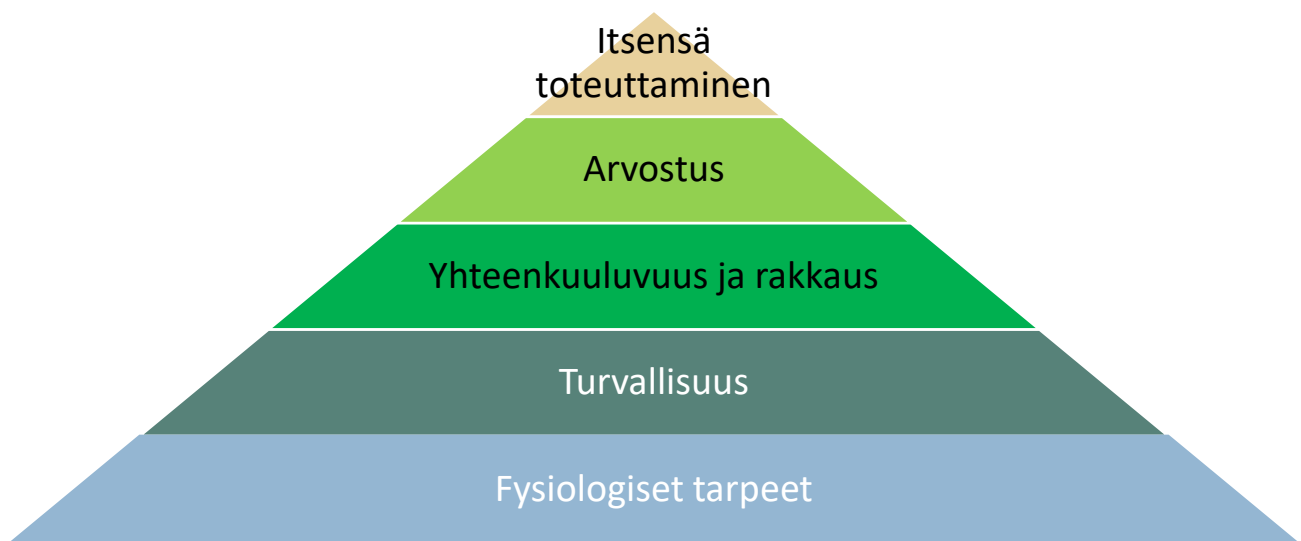
### 2.4.3 Motivaatio

Motivaatio jaetaan kahteen eri osaan, joita ovat ulkoinen ja sisäinen motivaatio (Viitala 2021, s. 36). Ulkoinen motivaatio koostuu ulkoisten palkkioiden tavoittelusta, esimerkiksi palkka tai muut rahallisesti saavutettavat edut. Sisäistä motivaatiota ruokkii taas itse työ ja siitä saadut hyödyt. Tällä tavoin ihminen kokee tyytyväisyyttä omiin saavutuksiinsa. Ihmisiä motivoi erilaiset asiat, jonka vuoksi on tärkeää ymmärtää erilaisia motivointikeinoja. Aaltonen ym. (2020, s. 187–188) toteavat sisäisen ja ulkoisen motivaation erot ja ovat sitä mieltä, että sisäinen motivaatio vaikuttaa työntekoon ja -laatuun enemmän, sillä työntekko itsessään motivoi työntekijää. Johtaminen perustuu esimiehen ja työntekijän väliseen arvostukseen. Johtajuus ei ole vain muiden henkilöiden johtamista ja ohjaamista, vaan johtajuus on osaksi myös palveluammatti, sillä johtaja on työssään työntekijöidensä vuoksi.

Kuviossa 2 on esiteltyä Maslow'n tarvehierarkia. Maslow'n tarvehierarkia koostuu portaista, joita ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, sosiaaliset tarpeet, arvonannon tarve sekä itsensä toteuttamisen tarpeet (Mielenihmeet, 2018). Maslow osoittaa teoriassaan motivaation syntyvän erilaisista yksilön tarpeista. Kun alemman portaan tarpeet täyttyvät, vaikuttaa tällöin ylemmän portaan tarpeet, jotka eivät vielä toteudu.

Clayton Alderfer tiivistää teoriassaan Maslow'n tarvehierarkian työelämässä kuitenkin vain kolmeen päävaiheeseen, joita ovat: toimeentulotarpeet, liittymistarpeet ja kasvutarpeet (Aaltonen ym., 2020, s. 78–79). Kuviossa 2 on Clayton Alderferin teorian mukaan merkitty

värikoodein eri tarpeet. Sinivihreällä pohjalla on toimeentulotarpeisiin kuuluvat fysiologiset tarpeet ja turvallisuuden tarpeet. Vihreällä merkityt ovat liittymistarpeisiin kuuluvat yhteenkuuluvuuden tarve ja rakkauden tarve sekä osaksi arvonanto eli tarve ihmissuhteille ja johonkin kuulumisen tarve. Ruskealla oleva itsensä toteuttamisen tarve vastaa Clayton Alderferin määrittämiin kasvutarpeisiin. Lisäksi myös vihreällä oleva arvonannon tarve kuuluu osaksi Alderferin kasvutarpeisiin, sillä se ohjaa yksilön tarvetta kehittää ja hyödyntää tarpeita.



Kuvio 2 Maslowin tarvehierarkia yhdistettynä Clayton Alderferin teoriaan (Mielenihmeet, 2018), (Aaltonen ym., 2020, s.78-79).

## 2.5 Johtaminen tulevaisuudessa

Gustafsson (i.a.) kuvailee johtajuuden olevan muutoksessa, johon vaikuttaa erilaiset uudet työtavat sekä käytettävät työkalut. Työelämä on muuttunut jo nyt paljon, sillä tieto on helposti saatavilla ja tietoverkko kehittyä kaiken aikaa. Johtamistyyllissä pyritään osallistavuuteen ja kyselemiseen työntekijöiden aktivoimiseksi. Johtamisen keskiössä on edelleenkin ihmiset ja heihin vaikuttaminen, joka sisältää paljon vastuuta. Johtamisen haasteet ovat voineet muuttua, mutta edelleenkin johtajalta kaivataan tukea ja välillä kaaoksenkin hallintaa. Uusia taitoja, prosesseja sekä työkaluja on ilmestynyt aikaisemminkin ja tulee myös ilmestymään jatkossa, minkä vuoksi johtajan tulee olla sopeutumiskykyinen. Johtajan on ymmärrettävä muutosta ja autettava työntekijöitä muutoksen läpiviemisessä.

Tunneäly auttaa esimiestä lukemaan tunteita, jotka ovat vaikeammin havaittavissa (Parikka, 2021). Tunneälykäs esimies uskaltaa avustaa työntekijöitä tunteiden käsittelyssä. Tunneälyä voidaan myös kehittää ja se on tärkeä piirre johtamisasemassa olevalle. Tunneälykäs on tietoinen itsestään ja omista tunteistaan sekä muiden tunteista. Empaattisuus tuo työntekijöille olon kuulluksi tulemisesta ja arvostuksesta. Tunneällyn merkitys haastavammissa johtamistilanteissa on korkeampi ja tunneälyä tarvitaan tulevaisuuden työelämässä, sillä tunneällylle on kysyntää ja se on nimetty yhdeksi 2020-luvun tärkeimmäksi työelämätaidoksi. Tunneälykkäiden esimiesten merkitys tekoällyn lisääntyessä on yhä suurempi ja apua kaivataan henkisellä puolella enemmän.

Mellanen ja Mellanen (2020, s. 69) kuvailevat Y-sukupolvessa olevan huomattavissa yhä enemmän epävarmuutta, jonka vuoksi he kaipaavat enemmän tukea ja varmistusta työelämässä esimieheltään. Tämä tarkoittaa sitä, että tulevaisuuden työelämässä Y-sukupolven edustajat haluavat palautetta esimieheltään yhä enemmän, kuin aikaisemmat sukupolvet, jotta he tietävät toimivansa työssään oikein.

### **2.5.1 Tulevaisuuden ennakointi**

Tulevaisuuden ennakkoinnilla tarkoitetaan tulevaisuuden tutkimista erilaisin menetelmin (Heikkinen, 2019). Tulevaisuutta ei kuitenkaan voida täysin luotettavasti ennustaa, mutta mahdollisia ja todennäköisiä asioita tulevaisuuden tutkimuksella voidaan havaita. Tulevaisuutta ennakoidaan erilaisilla mahdollisilla skenaarioilla, eli määrittämällä erilaisia tulevaisuuden tapahtumakulkuja. Näitä todennäköisiä skenaarioita etsitään erilaisia merkkejä analysoimalla.

Heikot signaalit ovat yksi työkalu tulevaisuuden mahdollisten kehityskulkujen tutkimiseen (Dufva, 2019). Signaalien tulkinnan avulla pyritään auttamaan ihmisiä näkemään ja ajattelemaan tulevaisuudesta uusilla tavoilla. Signaalit ovat eräänlaisia oireita tulevasta ilmiöstä tai muutoksesta. Hiltusen (2021) mukaan heikot signaalit ovat haastavia ja yhteen heikkoon signaaliin ei kannata luottaa, sillä kaikista signaaleista ei välttämättä kehity mitään suurta tulevaisuudessa. Heikkojen signaalien analysointi perustuu niiden keräämiseen ja useampi signaali voi ennustaa, esimerkiksi uutta trendiä.

Megatrendeilla on yrityksiin pitkäaikaisia vaikutuksia ja niiden avulla voidaan myös pyrkiä ennustamaan tulevaa (Heikkilä, 2021). Megatrendit ovat maailmanlaajuisia voimia, jotka muuttuvat hitaasti ajan kuluessa. Teknologia on keskeinen megatrendi, joka vaikuttaa myös yritysten toimintaan. Digitalisoituminen, ilmastonmuutokseen liittyvät uusiutuvan energian hyödyntäminen, liikkumisen energiapäästöjen rajoittaminen, maksaminen ja verkkokauppa, ovat megatrendejä, joiden vaikutukset näkyvät tulevaisuudessa yrityksissä ja niiden kannattavuudessa.

### **2.5.2 Jatkuva kehittäminen**

Jatkuvan kehittämisen kohteena voi yksilön sijaan olla koko työympäristö, esimiestyö tai jokin yrityksen sisäisistä prosesseista (Työturvallisuuskeskus, 2017). Jatkuvalla kehittämisellä varaudutaan tulevaisuuteen ja huomioidaan muutokset asiakastarpeissa sekä toimintaympäristössä riittävän ajoissa. Jatkuvan kehittämisen prosessi voidaan jakaa vaiheisiin, joita ovat: päätöksen tekeminen kehittämisestä, lähtötilanteen analysoiminen, suunnitteluvaihe, toteutusvaihe ja viimeisenä arviointivaihe. Myönteisen kehittämiskokemuksen saavuttamiseksi on huolehdittava viestinnästä koko prosessin ajan ja vietävä keskittyminen työn positiivisiin voimavaroihin.

Mattila-Aalto (2019) huomauttaa, että muutakin kuin työntekijöiden osaamista kehittämällä voidaan saada paljon aikaan. Kokouksia kehittämällä saadaan niistä enemmän hyötyä irti, esimerkiksi koko yrityksen henkilöstöä hyödyntämällä. Työntekijöitä voidaan hyödyntää kokouksissa keräämällä heidän kehittämisideoitaan yrityksen toiminnan kehittämiseen. Kehittämisen merkitys yrityksessä on suuri yrityksen menestyksen kannalta, sillä tuottavuus ja kilpailukyky kasvavat, kun yrityksen resursseja käytetään viisaasti.

Möttösen ja Loukasmäen (2021) mukaan jatkuvuus yrityksen kehittämisessä auttaa yritystä pärjäämään myös tulevaisuudessa. Jatkuvuutta voidaan edesauttaa suunnitelmilla, omaa toimintaa arvioimalla ja työntekijöiden osaamista seuraamalla ja kehittämällä. Uusia kehittämisideoita voidaan myös selvittää työntekijöiden avulla, asiakkailta palautetta kysymällä tai toimintaympäristöä seuraamalla. Riskit hallitsemalla ja ulkopuolisen sparraajan avulla voidaan pienentää riskejä ja saada tukea toiminnan kehittämiseen.

## 2.6 Y- ja Z-sukupolvet

Mellasen ja Mellasen mukaan (2020, s. 47) sukupolvien välillä erot kasvavat ja tietyt piirteet sekä ympäristö muuttuvat. Muuttuvia asioita ovat esimerkiksi ympäristöstä huolehtiminen, kouluttautuneisuus ja rahan merkityksen väheneminen verrattuna muihin arvoihin, kuten työn merkityksellisyyteen. Epälojaalius työnantajia kohtaan mainitaan myös yhdeksi eroksi sukupolvien välillä. Merkityksellinen työ on nuorille tärkeämpää, kuin siitä saatava palkka ja he myös haluavat toteuttaa itseään työssään (Studentwork, 2017). Joustavuus työajoissa sekä etätömahdollisuus ovat tärkeitä piirteitä tulevaisuuden työelämässä. Lisäksi sosiaalisuus työpaikalla ja hyvät etenemismahdollisuudet ovat nuoremmalle sukupolvelle tärkeitä piirteitä.

Tekijät, jotka ovat vaikuttaneet erityisesti Y-sukupolveen ovat teknologian kehittyminen, globalisaatio, taloudellisen hyvinvoinnin lisääntyminen sekä ympäristöstä huolehtiminen (Mellanen & Mellanen, 2020, s.53). Teknologian kehittyminen on huomattavissa Y-sukupolvella erityisesti sosiaalisen median lisääntyneenä käyttönä. Taloudellinen hyvinvointi on myös lisääntynyt, mutta on kuitenkin huomattavissa epävarmuutta tulevaisuudesta ja tulevaisuuden taloudellisesta tilanteesta. Lisäksi ympäristöstä huolehtiminen ja huolestuneisuus tulevaisuuden ympäristöasioista on lisääntynyt.

Nuoret arvostavat työssään enemmän sitä, että se vastaa heidän arvojaan, kuin sitä paljonko kyseisestä työstä maksetaan (Haikkola & Myllyniemi, 2020, s. 55–56, 63). Sitoutuneisuus työn tekemistä kohtaan on kuitenkin vahvaa, vaikka lojaalius yksittäistä työnantajaa kohtaan ei vastaa odotuksia, on sekin kuitenkin vahvistunut. Tallholmin (2021) mukaan erityisesti Z-sukupolvelle on tärkeää luottamus ja vastuullisuus yrityksiä kohtaan. Milleniaaleja nämä asiat sekä aitous kiinnostavat, mutta Z-sukupolvelle ne ovat entistä tärkeämpiä. Aitous markkinoinnissa, mutta myös yrityksen muussa toiminnassa vetoaa nuoriin sukupolviin. Z-sukupolven osuus työelämässä kasvaa jatkuvasti ja jotta heitä osattaisiin johtaa oikein, on tiedettävä, millaisia asioita he työelämältään haluavat (Portti, i.a.). Nuorten kiinnostuksen herättämiseksi on tiedostettava heidän arvonsa sekä merkityksellisyyden ja kokemuksellisuuden tuntemisen tärkeys. Lisäksi on havaittavissa, että työyhteisö on Z-sukupolvelle tärkeämpää kuin palkka.

### 2.6.1 Nuorempien sukupolvien johtaminen

Nuoremmista sukupolvista on huomattavissa, ettei kiinnostus ole samankaltaista kuin aikaisemmin taloudellisen tuloksen tuomiseen yritykselle, vaan se millaista arvoa he voivat työntekijöinä tuottaa asiakkailleen ja miten he voivat omalta osaltaan parantaa tätä maailmaa (Mellanen & Mellanen, 2020, s. 82). Esimiehiltä vaaditaan selkeyttä sovittuihin puitteisiin, halutaan haastetta ja kantaa vastuuta omasta työstään (Kehusmaa, 2011, s. 98). Palautetta kaivataan nopeasti ja reaaliaikaisesti, mutta myös nuoret haluavat saada äänensä kuuluviin. Kaikkein tärkeintä kuitenkin on luottamus sekä avoimuus työpaikalla.

Talaston (2020) mukaan eri sukupolvien johtamisessa tulee ottaa huomioon erilaisia asioita. Koko sukupolvi ei ole samanlainen, minkä vuoksi jokaista on kohdeltava yksilönä, ei yleistään ja verraten kyseiseen sukupolveen. Vanhempaa sukupolvea edustava johtaja voi myös oppia nuoremmilta työntekijöiltä uusia tapoja työskennellä. Rutiinit ja hierarkia määritellään yleisesti vanhahtaviksi tavoiksi johtaa. Kokonaan johtamista ei ole tarpeellista muuttaa, sillä haasteet ja uudistuminen voivat piristää johtamista ja viestivät avoimuudesta myös uusia asioita kohtaan.

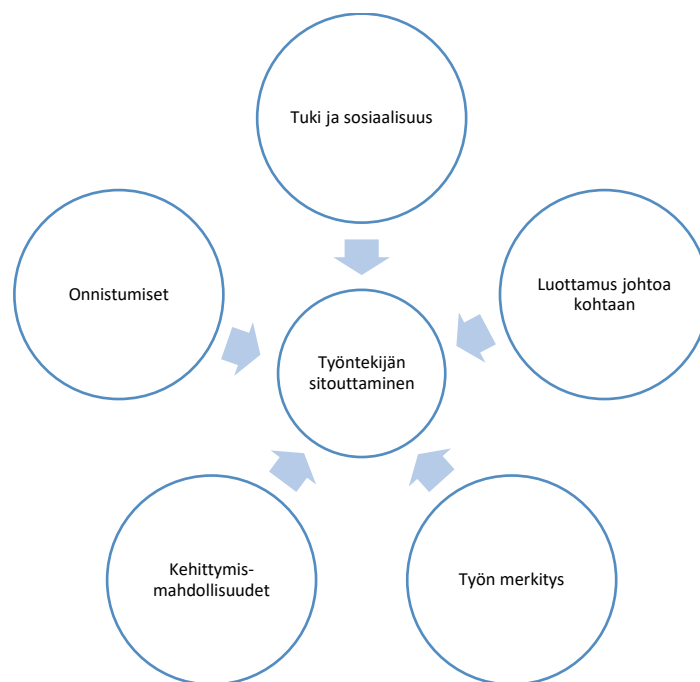
Aittamäki (2019) kirjoittaa nuoremman sukupolven olevan vapautuneempi työn suhteen. Työ ei ole enää niin tärkeässä asemassa elämässä, kuin mahdollisesti aikaisemmille sukupolville se on ollut. Jatkuva kehittyminen ja sosiaalisuus on nuorille tärkeää työssä. Myös motivaatiotekijät ovat nuoremmilla erilaiset kuin aikaisemmilla sukupolvilla. Aikaisempia sukupolvia on saattanut motivoida rahalliset edut, kun taas nuorempia motivoi kehittymismahdollisuudet.

### 2.6.2 Erot sukupolvien välillä

Työelämässä eroja löytyy jo vuosina 1965–1980 syntyneiden X-sukupolven ja tämän jälkeen vuosina 1981–1997 syntyneiden Y-sukupolven edustajien väliltä (SurveyMonkey, i.a.). Y-sukupolvelle eli milleniaali-sukupolven edustajille internet ja sosiaalinen media on ollut heidän kasvaessaan arkipäivää. Kokemukset eri sukupolvilla on erilaisia, eri vuosikymmenillä kasvaessa. Milleniaalien määrä työelämässä on kasvanut ja kattaa suurimman osan työpaikkojen henkilöstöstä, jonka vuoksi milleniaalien ymmärtäminen on organisaatiolle keskeistä.



Helle (2019) kirjoittaa aikaisempien sukupolvien pysyneen kauemmin tai lähes koko uransa saman työnantajan tehtävissä, kun taas nykyiset nuoremmat sukupolvet vaihtavat helpommin työnantajaansa useamman kerran uran aikana. Nederström (2019) listaa viisi tekijää, joilla työntekijöitä saisi paremmin sitoutettua työhönsä ja työnantajaansa. Kuviossa 3 on esitettyinä tärkeät tekijät työntekijän sitouttamiseen, joita ovat: luottamus yrityksen johtoon, työn merkitys, kehittymismahdollisuudet, onnistumisten huomioiminen sekä yrityksen sisäinen sosiaalisuus ja tuki.



Kuvio 3 Työntekijän sitouttaminen (Nederström, 2019).

Milleniaalit etsivät töitä internetistä, pääosin sosiaalisista medioista (SurveyMonkey, i.a.). Verkostoituminen sosiaalisen median välityksellä on milleniaalisukupolven keskuudessa suosittua. Työpaikan vaihtaminen useasti uran aikana on milleniaaleille normaalia, sisäisellä roolien vaihtelulla voisi olla kuitenkin mahdollista sitouttaa milleniaaleja työhönsä. Milleniaalit arvostavat myös hyvää elämänlaatua ja itsensä toteuttamista tukevia yrityksiä.

### 3 KEHITYSKESKUSTELU

Aarnikoivun (2016, s.107) mukaan kehityskeskusteluja määrittelee tietynlaiset kriteerit. Tällaisia kriteerejä ovat hänen mielestään keskusteluun osallistujat, lähiesimies ja itse työntekijä. Kehityskeskustelujen tulee hänen mukaansa olla säännöllisiä ja niitä käytetään kehittämisen työkaluna. Keskusteluissa keskustellaan yleisesti työntekijälle asetetuista tavoitteista, tuloksesta ja työntekijän omasta kehittämisestä. Joen (2021, s. 106) mukaan kehityskeskustelut ovat tavoitteellinen keskustelu esimiehen ja työntekijän välillä. Keskustelulla on tarkoituksena vahvistaa luottamusta sekä avoimuutta työntekijän ja esimiehen välillä. Työntekijän tavoitteiden selkeyttäminen ja niiden seuranta sekä palautteen anto kuuluu myös kehityskeskustelujen keskeiseen sisältöön. Tavoitteena on tarkastella kulunutta ajanjaksoa, arvioidaan kuluneesta kaudesta suoriutumista ja suunnitellaan työntekijän tulevaisuutta yrityksessä sekä osana sitä.

Kehityskeskustelut voidaan järjestää myös ryhmäkeskusteluina (Aarnikoivu, 2016, s. 143–145). Ryhmäkeskusteluissa keskitytään koko työyhteisön tai työryhmän vahvuuksiin ja mahdollisiin kehityskohteisiin. Esimiehen tulisi löytää ryhmä ja yksilökeskustelujen perusteella kriittiset alueet, joihin panostaa tulevaisuudessa. Ryhmäkeskusteluissa nousee esiin vuorovaikutuksen tuoma kannustavuus ja tuki tuoda enemmän asioita esille. Ryhmästä saa myös enemmän kannustusta ja tukea päästä omiin ja ryhmän saamiin tavoitteisiin.

Rediteqin (2019) artikkelin mukaisesti kehityskeskustelujen sähköistämällä voidaan tehdä kehityskeskusteluista ketterämpiä, säästää resursseja sekä saada parempia tuloksia. Prosessia helpottaa, kun kaikki löytyy samasta paikasta ja voidaan keskittyä itse keskustelun käymiseen. Tiedot ovat myös helposti saatavilla sähköisessä muodossa ja seuranta on tällöin sujuvampaa. Haapakoski ym. (2020, s. 54–55) havainnoivat keskustelujen käymisen erityisesti syvällisistä asioista virtuaalisesti haastavammaksi, kuin kasvokkain tapahtuvassa keskustelussa. Toisaalta sulkeutuneemmalle henkilölle virtuaalisesti keskusteleminen voi olla helpompaa, kun se tapahtuu esimerkiksi etäyhteyden päästä.

### 3.1 Kehityskeskustelujen hyödyt

Hankivaaran (2015) mielestä kehityskeskustelujen sisällöllä on merkitystä siihen, miten ne koetaan organisaatiossa. Hyödyt koskevat usein työntekijän tavoitteita ja omia kehittämissuunnitelmia. Työntekijän kehitys on hyödyksi koko organisaatiolle (Vähänen & Karjula, 2020). Kehityskeskustelut auttavat löytämään työntekijän vahvuudet, joiden varaan hänen ammattitaitonsa voidaan perustaa ja joita tulisi työntekijän sekä organisaation pyrkiä kehittämään. Työntekijän motivaatioita ja kehittymishalua voidaan edistää löytämällä sellaisia kehittämiskohteita työntekijän omasta työskentelystä, joita kehittämällä voidaan saavuttaa hyöty työntekijälle sekä organisaatiolle.

Esimiehet ja johto hyötyvät kehityskeskustelusta työkaluna, jonka avulla esimies voi välittää tietoa, antaa ja saada palautetta omasta työskentelystään, saada uusia ajatuksia ja näkökulmia, motivoida sekä delegoida erilaisia tehtäviä ja ylläpitää työyhteisön avointa ilmapiiriä (Hankivaara, 2015). Huotilaisen (2018) mukaan kehityskeskusteluilla opitaan tuntemaan työntekijät paremmin, jolloin osataan kohdistaa työtehtävät työntekijöille sopivimmiksi. Kun työntekijät tekevät heille sopivia tehtäviä ja pääsevät käyttämään osaamistaan voidaan saavuttaa kilpailuetua yritykselle. Työntekijät pääsevät myös kehittämään itseään heille sopivalla tavalla, kun esimies tuntee heidät paremmin ja he pääsevät itse kertomaan kokemuksestaan.

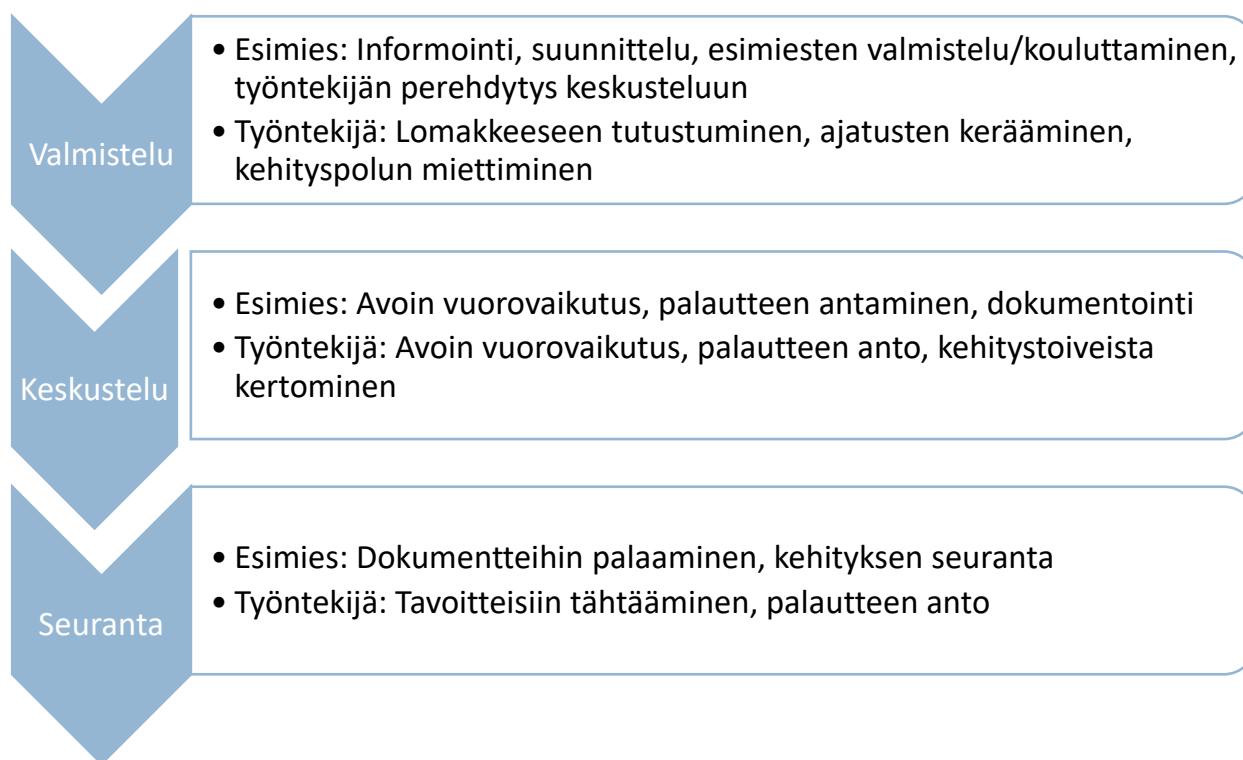
Työntekijä voi löytää onnistuneesta kehityskeskustelusta parempaa motivaatiota sekä löytää uusia mahdollisuuksia kehittyä urallaan (Sympa, 2021). Tavoitteet ja niiden seuranta auttaa työntekijää työssä etenemisen tunteessa sekä esimiehen kanssa keskusteltaessa myös ymmärrys omasta työstä ja organisaatiosta auttavat työntekijää kehityksessä urallaan. Viitala (2021, s. 108) toteaa jatkuvien kehityskeskustelujen pitävän osaamista ja sen kehittämistä työntekijöiden tietoisuudessa, lisäävän tavoitteellisuutta yrityksessä sekä tunnistamaan työntekijöiden kehittämissuuntia.

### 3.2 Kehityskeskusteluprosessi

Kuviossa 4 on esitetty kehityskeskusteluprosessi työntekijän ja esimiehen silmin. Aarnikoivu (2016, s. 108) jakaa kehityskeskusteluprosessin kolmeen isompaan vaiheeseen, näitä ovat: valmistautuminen ennen käytäviä kehityskeskusteluja, itse keskustelutilanne ja

kehityskeskustelujen jälkihoito. Hänen mukaansa valmistautumisvaiheessa tutkitaan ja pohditaan läpikäytäviä asioita esimiehen ja työntekijän silmin. Joki (2021, s. 107–112) taas jakaa kehityskeskusteluprosessin useampaan eri vaiheeseen, joista niin sanottuun valmistautumiseen ja keskustelukäytännön rakentamiseen kuuluisi hänen mukaansa suunnittelu, tiedotus, esimiesten valmentaminen keskusteluihin sekä työntekijöiden perehdyttämistä käytävään keskusteluun. Myös itse käytävä keskustelu ja seuranta toimenpide ehdotuksineen on hänen mukaansa osa keskustelujen rakentamista ja toteutusta.

Keskustelutilanteessa Aarnikoivu (2016, s. 108, 134) korostaa vuorovaikutusta ja yhteistyötä kehityskeskustelun alusta loppuun saakka. Koko prosessin läpi kestänyt onnistunut vuorovaikutus takaa sen, että keskustelun aikana voidaan käydä kaikki olennainen työntekijän näkökulmasta läpi. Yhteistyön merkitys prosessissa ja sen onnistumisessa on myös suuri.



Kuvio 4 Kehityskeskusteluprosessi esimiehen ja työntekijän silmin (Aarnikoivu 2016, s.108; Joki, 2021, s. 107–112).

### 3.2.1 Valmistelu

Aarnikoivun (2016, s. 109) mielipide on, että valmistautuminen keskusteluihin vaikuttaa käytävien keskustelujen laatuun ja jos valmistautuminen on ollut huolellista, on myös lopputulos silloin parempi. Kehityskeskustelujen valmistelussa voidaan luoda uusia tai hyödyntää jo olemassa olevia lomakkeita, jotka toimivat käytävien keskustelujen tukena. Valmisteluvaiheessa myös yleinen tiedottaminen ja keskustelu auttavat työntekijöitä valmistumaan kehityskeskusteluihin. Kehityskeskustelujen tiedotuksessa käydään työntekijöiden kanssa vähintään kehityskeskustelujen rakenne ja ajankohta läpi. Myös Hyppänen (2015) toteaa kehityskeskusteluihin valmistautumisen olevan tärkeä osa käytäviä keskusteluja ja korostaa ajankäytön, tilan, informoinnin ja suoriutumisen arviointiin valmistautumista esimiehen näkökulmasta. Henkilöstön näkökulmasta hän pitää tärkeänä erityisesti heitä koskevaa informointia kehityskeskusteluista, kuten milloin keskustelut järjestetään ja mitä asioita tulee pohtia etukäteen.

Motivointi on tärkeä osa kehityskeskusteluja, jotta työntekijät pohtisivat kehityskeskusteluissa läpikäytäviä asioita ennakkoon ja olisivat valmiita etenemään sekä kehittymään urallaan (Aarnikoivu, 2016, s. 115). Asioiden ennakkoon miettiminen auttaa työntekijää perustelemaan mielipiteitään ja näin kehittämään omalta osaltaan myös yrityksen toimintaa. Kehityskeskustelulomake auttaa kehityskeskusteluun valmistautumisessa niin esimiestä, kuin työntekijääkin (Meretniemi, 2012, s. 69). Lomakkeella voidaan taata, että ainakin tietyt asiat käydään keskustelussa läpi ja työntekijä on perehtynyt ainakin vaadittaviin asioihin ennen keskustelua.

### 3.2.2 Keskustelut

Kehityskeskusteluja käydään yleisesti kerran tai kaksi vuodessa (Meretniemi, 2012, s. 34). Jos kuitenkin keskusteluja käydään vuoden aikana useampia, voidaan keskusteluille asettaa erilaisia aiheita, joihin keskusteluissa keskitytään syvemmin. Näitä käsiteltäviä aiheita ovat mm. tavoite-, tulos-, arviointi-, palkka-, suunnittelu- tai työryhmän kanssa yhdessä pidettävät ryhmäkeskustelut. Useamman kerran vuodessa käytävät lyhyemmät kehityskeskustelut toimivat kerran vuodessa käytävien kehityskeskustelujen tukena, joissa käydään

kyseisellä ajanjaksolla merkittäviä asioita läpi ja annetaan palautetta menneestä kaudesta ja suorituksista.

Kehityskeskustelussa käydään läpi yleisesti työntekijän suoriutumista kuluneella kaudella, edellisen kauden tavoitteita ja niissä onnistumista, nykyistä työtilannetta, tulevaisuuden suunnitelmia, tavoitteita tulevalle sekä koulutuksia, joita työntekijän on mahdollisuus käydä kehittyäkseen työssään (Hyppänen, 2015). Nykyistä osaamista arvioidaan nykyisten työtehtävien ja niiden hallitsemisen kautta sekä pyritään selvittämään, millaista osaamista työntekijällä on, mitä hän ei pääse vielä nykyisissä tehtävissään kunnolla toteuttamaan (Viitala, 2021, s. 107). Keskustelun keskiössä on itse työntekijä ja hänen osaamisensa ja tarpeensa. Keskustelun onnistuessa kuitenkin myös esimies saa tukea omaan kehittymiseensä johtajana palautteen avulla.

Huttusen (2018, s. 230) mukaan valmista kysymyslomaketta voidaan käyttää kehityskeskusteluissa, mutta lähinnä muistilistana ja ohjenuorana, että kaikki vaadittavat asiat käydään keskusteluissa läpi. Jos keskitytään itse lomakkeeseen ja sen täyttämiseen liikaa tulee keskustelusta usein liian kaavamainen, eikä päästä keskustelemaan tarpeeksi syvällisesti juuri kyseisen yksilön kanssa. Hänen mukaansa myös keskustelujen tarkoitusta on kyseenalaistettu niiden vanhanaikaisuuden vuoksi. Kuitenkin kehityskeskustelut ovat tilaisuus esimiehelle ja työntekijälle siirtyä arkisista keskusteluista syvällisempiin keskusteluihin, jotka saattavat arjen kiireessä jäädä muuten käsittelemättä.

### **3.2.3 Seuranta**

Keskustelujen dokumentoinnilla helpotetaan seurantaan, sillä asioihin palaaminen ja niiden muistaminen helpottuu (Joutsen, 2018). Keskustelun dokumentoinnilla saadaan myös koostettua keskusteluista yhteenveto, josta näkyy henkilöstön tavoitteet ja kouluttautumistarpeet, jolloin niihin on helpompi esimerkiksi henkilöstöhallinnon panostaa. Sovitut asiat on tärkeää kirjata muistiin sekä esimiehen ja työntekijän on hyvä sopia seurannasta (Joki, 2021, s. 111). Kun molemmat osapuolet sitoutuvat tavoitteisiin on työntekijän helpompi edetä kehittymispolullaan ja tuoda yritykselle arvoa.

Seurantakeskusteluilla voidaan suorittaa raportointia valvotusti ja tietyin aikaväleihin (Meretniemi, 2012, s. 99–101). Raportoimalla suoritetuista toimenpiteistä kummankin osapuolen osalta selvitetään tavoitteissa onnistuminen. Seurantakeskustelujen ja raportoinnin väli voi riippua sovitusta tavoitteista tai työnkuvasta, sillä tavoitteet voivat olla erisuuruisia ja työtehtävät erilaisia. Myyntitavoitteita seurataan tyypillisesti kuukausittain tai jopa viikoittain, kun taas muita tavoitteita voidaan seurata jopa harvemmin, esimerkiksi vuosittain tai kvartaaleittain.

Palautteenanto on Otalan (2018, s. 36) sanoin edellytys kokeilun seurannalle, sillä ilman sitä on vaikea arvioida, onko suoritus parantunut tai onko asialle tapahtunut jonkinlaista kehitystä. Palautetta voi oppia arvioimaan myös itse, jolloin esimiehen ei aina tarvitse seurata jokaisen yksilön kehittymistä. Yksilö voi itsearvioimalla kehittää itseään ja toimintatapojaan.

### **3.3 Tavoitteiden asettaminen**

Joen (2021, s. 111–113) mukaan erilaiset keskustelut keskittyvät eri asioihin, joten niissä on myös erilaisia tavoitteita. Tavoitteena keskustelun aikana on käydä sovitut asiat läpi, jolloin keskustelut voisi jakaa vähintään kahteen eri keskusteluun, josta ensimmäisessä keskityttäisiin arviointiin sekä kehittymiseen ja toisessa enemmän työntekijän tavoitteisiin sekä tuloksiin. Tavoitteena keskusteluissa on selvittää ne kehittämiskohteet, joita työntekijältä vaaditaan. Usein kehittämiskohteet eli tavoitteet liittyvät jollain tavoin työntekijöiden osaamisen kehittämiseen ja työpaikan kehittämiseen.

Esimiehen tavoitteena on luoda luottamuksellinen ilmapiiri keskusteluihin, jossa työntekijä kokee voivansa avautua ja kertoa tuntemuksistaan (Vähänen & Karjula, 2020). Modernissa kehityskeskustelussa huomioidaan myös yksilöllisyys ja yksilön tarpeet sekä molemminpuolinen palautteenanto. Palautteen perusteella voidaan arvioida ja asettaa työntekijälle sopiva tavoite, kun on tiedossa työntekijän toiveet, motivaatio, tulevaisuuden tavoitteet ja vahvuudet sekä heikkoudet. Kattava dokumentointi on myös osa esimiehen tavoitteita keskustelujen aikana, jotta työntekijän tavoitteisiin pääsemistä voidaan seurata ja niihin voidaan palata jälkikäteen sekä myös koonnin tekeminen keskusteluista helpottuu (Joutsen, 2018).

### 3.4 Osaamisen kehittämisen keinot

Työntekijöiden keskuudessa osaamista voidaan levittää erilaisin keinoin, kuten mentoroinnilla (Joki, 2021, s. 120–122). Mentoroinnilla tuetaan kokemattomampaa työntekijää, jolloin mentori voi olla samassa yrityksessä toimiva työntekijä, joka on ollut työssään mentoroitavaa pidempään. Mentori voi saada tehtävästään uutta motivaatiota työhönsä, mutta myös vastuuta.

Yksi suosittu kehittämismenetelmä liiketoiminnassa on coaching (Hyppänen, i.a.). Coachamalla eli valmentamalla pyritään ulkopuolisen ammattitaitoisen coachin eli valmentajan avulla tuomaan työntekijöille tietoisuutta omasta roolistaan yrityksessä, vahvuuksistaan ja oman toiminnan ja työtehtävien vaikutuksista yrityksessä. Coach ei anna suoria vastauksia valmennettavalleen, vaan pyrkii johdattelemaan valmennettavaa keksimään oikeat ratkaisut erilaisia kysymyksiä käyttämällä.

Sparraus on ajatusten vaihtamista, uusien ideoiden ja näkökulmien löytämistä (Xennek, 2019). Sparraajalta voi saada vinkkejä tai hän voi opastaa ja tuoda ulkopuolisen näkemyksiä esille yritykseen. Yrityksen ulkopuolinen henkilö voi havaita herkemmin yrityksen henkilöön tai koko yritykseen liittyviä vahvuuksia sekä neuvoa niiden kehittämisessä. Sparrauksen kohteet ovat yleensä samassa työtehtävässä toimivia henkilöitä, jotka kaipaavat vinkkejä, esimerkiksi yrityksen mainontaan. Lisäksi sparraus sopii myös esimiestehtävissä toimivien kehittämiseen.

Kouluttautuminen avoimen ammattikorkeakoulun osalta on myös kasvattanut suosiotaan (Tilastokeskus, 2020). Suosioon on vaikuttanut erityisesti lisääntynyt tarjonta avoimien ammattikorkeakoulujen opetuksessa. Avoimen väylä sopii niille, keillä on jo korkeakoulututkinto, mutta haluavat täydennyskouluttautua tai vaihtaa alaa (Härkönen, 2019). Monimuoto-opetus ammattikorkeakouluissa sopii jo työelämässä oleville, sillä se tarjoaa joustavuutta työelämän tarpeisiin nähden ja opetusta tapahtuu paljon myös itsenäisten tehtävien välityksellä (Kaleva, 2021). Monimuotototeutuksena suoritettavat opinnot ovat työnantajallekin suosittavia, sillä ne eivät vaadi välttämättä pitkiä poissaoloja.

Osaamisen kehittämiseen löytyy monenlaisia keinoja ja on tärkeää, että osaamista pyritään kehittämään jatkuvasti, eikä yrityksen kannata säästää kouluttautumisesta vaikeinakaan



aikoina (Hyppänen, i.a.). Osaamisen jakaminen yrityksen sisällä työntekijältä toiselle sekä osaamisen johtamiseen panostaminen on kannattavaa yritykselle, sillä työelämässä on tulevaisuudessa yhä tärkeämpää jatkuva kehittyminen.

### **3.5 Henkilöstöstrategia toiminnan kehittämisessä**

Strategia kertoo, miten mission ja vision määrittelemät toimet saadaan toteutetuksi (Kaijala & Tolvanen 2020, s. 17–20). Henkilöstön sitouttaminen strategiaan voidaan aloittaa ottamalla henkilöstö mukaan pohtimaan yrityksen strategiaa. Henkilöstöstrategia kertoo miten henkilöstölle asetettuihin strategisiin tavoitteisiin eli missioon ja visioon päästään. Henkilöstöstrategia koostuu monesta myös yrityksen strategiaan tavoitteisiin vaadittavista tekijöistä, kuten henkilöstön osaamisalueista, arvojen mukaisesta toiminnasta, jatkuvasta kehittämisestä, henkilöstön kokemuksesta yrityksessä, tarvittavan työvoiman varmistamisesta, yhteistyöstä ja sen varmistamisesta yrityksessä, monimuotoisuudesta ja henkilöstön turvallisuudesta sekä hyvinvoinnista.

Marjamäki ja Vuorio (2021, s. 36, 104–105) yhtyvät henkilöstön mukaan ottamiseen strategiseen viestintään, sillä se kasvattaa sitoutumista ja sillä saavutetaan uutta tietoa. Osallistuminen vähentää myös epävarmuustekijöitä sekä syntyy luottamuksellisia verkostoja työpaikan sisällä. Strategian muodostaminen työntekijöiden kanssa käydyn keskustelun pohjalta auttaa työntekijöitä ymmärtämään strategiaa paremmin ja työntekijöitä osallistamalla autetaan organisaatioita kohti menestystä. Strategian toteuttaminen ei ole välttämättä nykyään niin yksinkertaista, sillä toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti. Kun työntekijöiden ymmärrys strategiaprosessista ja sen tavoitteesta vahvistuu, on tavoitteen saavuttaminen strategian avulla helpompaa.

### **3.6 Vuorovaikutus esimies-alaisuhteissa**

Vuorovaikutussuhteessa kaksi ihmistä pyrkii vaikuttamaan toisiinsa (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola, 2015, s. 11). He luovat, jakavat ja havainnoivat vuorovaikutuksen sisältöä yhdessä. Vuorovaikutuksella pyritään välittämään jonkinlainen viesti toiselle läsnäolijalle. Viestin tulkitsemiseen vaikuttavat erilaiset tekijät, kuten vuorovaikutustilanne, kulttuuriset tekijät,

aikaisemmat kokemukset, vuorovaikutuksessa olevien suhde sekä sanallinen ja sanaton viestintä.

Isotalus ja Rajalahti (2017, s. 46–47) esittävät vuorovaikutuksen merkityksen johtajan ja eri työntekijöiden välillä erilaisena. Jokaista yksilöä on johdettava eri tavoin ja johtajan on ymmärrettävä, että suhde jokaiseen työntekijään on erilainen ja heitä on kohdeltava yksilöinä, kuitenkin niin, että jokaiselle työntekijälle annetaan mahdollisuus luoda korkealaatuinen kumppanuus esimiehensä tai johtajansa kanssa. Kumppanuudella saavutetaan tasa-arvoinen viestintä johtajan ja johdettavan välillä, jolloin avoimella vuorovaikutuksella he voivat vaikuttaa toinen toiseensa. Vaikka kaikkia on kohdeltava samanarvoisesti, rakentuu suhde viestinnässä jokaisen kanssa eri tavoin. Onnistunut dialogi vaatii sen, että antaa "koskettaa" asialla itseään, vaikuttaa itseensä tai muuttaa itseään, muuten sitä ei voida määritellä vuoropuheluksi (Kohlrieser, 2014, s. 162). Kommunikointia vaikeuttaa myös sisäisten tunteiden tietämättömyys, jolloin totuus ei pääse ihmisestä ulos.

Johtajana tai esimiesasemassa toimivalla avoin johtamisviestintä eri sidosryhmien välillä viestii myös työntekijöille avoimesta viestinnästä organisaation sisällä, jolloin myös henkilöstön jäsenet uskaltavat tuoda mielipiteitään ja tuntemuksiaan laajemmin esille (Marjamäki & Vuorio, 2021, s. 44–45). Johtajat ja esimiehet toimivat mallina muulle henkilöstölle avoimella viestintätyylillään. Isotaluksen ja Rajalahden (2017, s. 170–171) mielipiteen mukaisesti kuunteleminen on esimiesasemassa työskentelevälle keskeinen viestinnän osa-alue, sillä työntekijän on tärkeää tuntee itsensä kuulluksi. Työntekijän on myös helpompi avautua ja viestiä omista kokemuksistaan, kun esimies kuuntelee henkilöstöään avoimesti näyttäen kiinnostuksensa sanatonta viestintää käyttäen.

## 4 TULEVAISUUDEN KEHITYSKESKUSTELU

Tässä kappaleessa käydään läpi opinnäytetyön kyselytutkimusta. Alussa avataan tutkimusmetodia, tutkimusprosessia ja esitellään tutkimustuloksia sekä tutkimuksen toteutus. Tuloksia avataan tarkemmin kuvioilla, joissa näkyy vastausten jakautuminen eri vastausvaihtoehtojen välillä sekä vastausten jakautuminen sukupolvien välillä.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää 18–30-vuotiaiden mielipiteitä tulevaisuuden johtamisesta ja kehityskeskusteluista. Tavoitteena oli selvittää mitä esimieheltä ja kehityskeskusteluilta kaivataan ja löytää vastausten perusteella näille ratkaisuja. Tutkimuksen perusteella pyrittiin löytämään ratkaisuja tulevaisuuden nuorten sukupolvien johtamiseen.

### 4.1 Tutkimusmetodi

Tutkimusmetodin opinnäytetyössä toimi määrällinen tutkimus. Määrällinen tutkimus suoritettiin kyselytutkimuksena Webropol-työkalua hyödyntäen. Tutkimus koostui pääosin monivalintakysymyksistä sekä muutamasta avoimesta kysymyksestä. Määrällisen tutkimukseen tavoitteena oli saada mahdollisimman paljon vastaajia ja niitä kertyikin yhteensä 70 kappaletta.

Tutkimusmetodiksi valikoitui määrällinen tutkimus, sillä vastaajia pyrittiin saamaan mahdollisimman paljon. Suuren joukon mielipiteiden ja kokemusten selvittäminen oli tutkimukselle tärkeää, jotta tutkimuksesta saataisiin mahdollisimman pätevä eli validi. Vilkan (2021, s. 14–16) mukaan määrällinen tutkimus sopii tutkimusmenetelmäksi sellaisiin tutkimuksiin, missä halutaan selvittää jonkin asian ilmenemistä ja halutaan kartoittaa sitä. Ennustavan tutkimuksen hän kuvailee tutkivan asian eri ilmenemismuotoja ja sen seurauksia tulevaisuudessa. Opinnäytetyö keskittyy myös tulevaisuus näkökulmaan, jonka vuoksi se on myös ennustava tutkimus.

Kysely jaettiin koulun Teams-alustalle sekä sosiaalisen median kanavan Facebookin välityksellä. Lisäksi tutkimusta jaettiin viestintäsovellus WhatsAppin välityksellä. Kyselyn vastaajien ikäryhmät eli 18–30-vuotiaat käyttävät sosiaalista mediaa, jonka vuoksi kysely jaettiin sosiaaliseen mediaan. Teams-kanava on käytössä opiskelijoiden väliseen tiedottamiseen,

jolla tavoitettiin koulun 18–30-vuotiaat opiskelijat. Facebookin käyttö näyttää hiipuneen, mutta on yhä suosituimpi kanava sisällön jakamiseen, kuin Twitter (Ebrand, i.a.). Kyselyn jakamiseen Facebook soveltuu myös sen helppouden ja julkaisujen kirjoitus mahdollisuuden vuoksi.

## 4.2 Tutkimusprosessi

Kuviossa 5 on esitetty tutkimusprosessi vaihe vaiheelta. Tutkimusprosessi lähti liikkeelle aiheen valinnasta. Aiheen haluttiin liittyvän omaan suuntaamaan eli johtamiseen ja liiketoiminnan kehittämiseen. Johtamisen yksi keskeisimmistä asioista on työntekijöistä huolehtiminen ja heidän kehittämisensä. Kehityskeskustelut ovat johtamisen kannalta siis tärkeässä roolissa. Tulevaisuusnäkökulma on hyödyllinen tulevaisuudessa työelämään astuvalle, jonka vuoksi koettiin opinnäytetyö aiheen olevan mielenkiintoinen ja ajankohtainen.

Aiheen valitsemisen jälkeen suunniteltiin opinnäytetyö prosessin kulkua eli suunniteltiin opinnäytetyön tekeminen ja sen valmistuminen. Opinnäytetyötä alettiin hahmottelemaan kesän 2021 aikana, mutta itse kirjoitusprosessi lähti kunnolla käyntiin vasta syksyllä 2021. Aluksi hahmoteltiin runko eli sisällysluettelo opinnäytetyölle ja tämän jälkeen aloitettiin johdannon kirjoittaminen ja sitä mukaa myös teoriaosuuksien kirjoittaminen. Syys-lokakuun aikana valmistui työn teoriaosuus virallisesti. Lokakuun aikana toteutettiin myös kyselytutkimus, joka oli auki kahden viikon ajan. Marraskuussa kirjoitettiin tutkimuksen tulokset sekä johtopäätökset, että tiivistelmät valmiiksi.



Kuvio 5 Tutkimusprosessi.

### 4.3 Tutkimustulokset ja toteutus

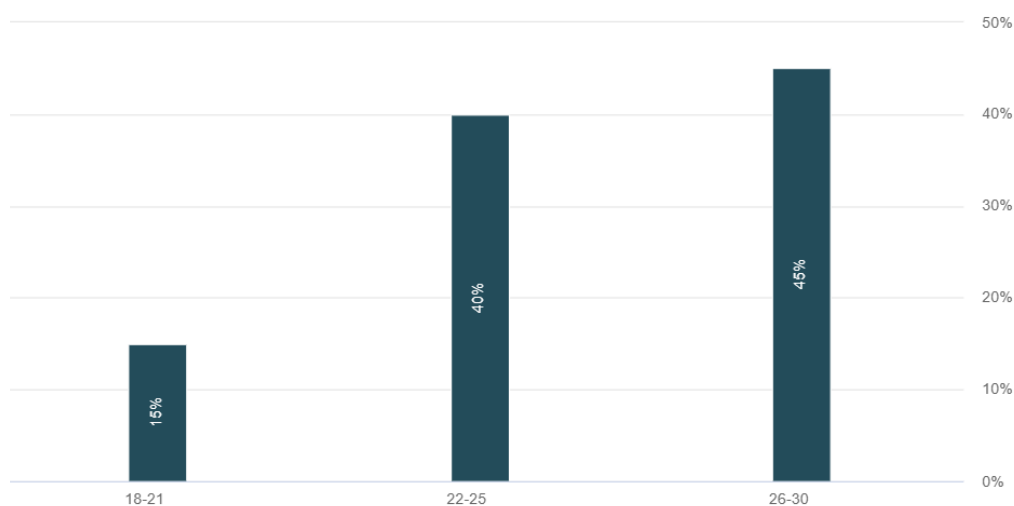
Kyselytutkimus toteutettiin lokakuun 2021 aikana ja kysely oli vastattavissa kahden viikon ajan. Tutkimus luotiin Webropol-kyselytyökalua hyödyntäen. Kyselyyn vastasi yhteensä 70 henkilöä eri ammattialoilta. Kyselyyn vastaajia haettiin koulun Teamsin, opiskelijoille tarkoitettun kanavan kautta, sekä levittämällä kyselyä sosiaalisen median kanava Facebookin välityksellä sekä WhatsAppin kautta. Tutkimukseen vastaajille kerrottiin kyselyyn vastaamisen nimettömästi eli anonymisti olevan mahdollista. Lisäksi tutkimukseen vastaaminen oli vapaaehtoista ja kyselyn tarkoitusperä eli oppinäytetyö kerrottiin vastaajille.

Tutkimuksen vastaajien iäksi rajattiin kohderyhmän mukaisesti 18–30-vuotiaat, jotka kuuluvat ikänsä puolesta Y- ja Z-sukupolviin. 18–30-vuotiaat ovat myös juuri työelämään astuneita tai astuvia nuoria henkilöitä, jonka vuoksi he ovat tulevaisuuden työntekijöitä.

Tutkimustulosten analysointi aloitetaan tutkimuksen vastaajien demografisista tekijöistä. Tämän jälkeen edetään tulevaisuuden johtamisen näkökulmaan ja lopulta kehityskeskustelunäkökulmaan. Tuloksissa keskeistä on selvittää millaisia kehityskeskusteluja milleniaalit ja Z-sukupolvi haluavat tulevaisuudessa, ja mistä he kokevat olevan hyötyä keskusteluissa.

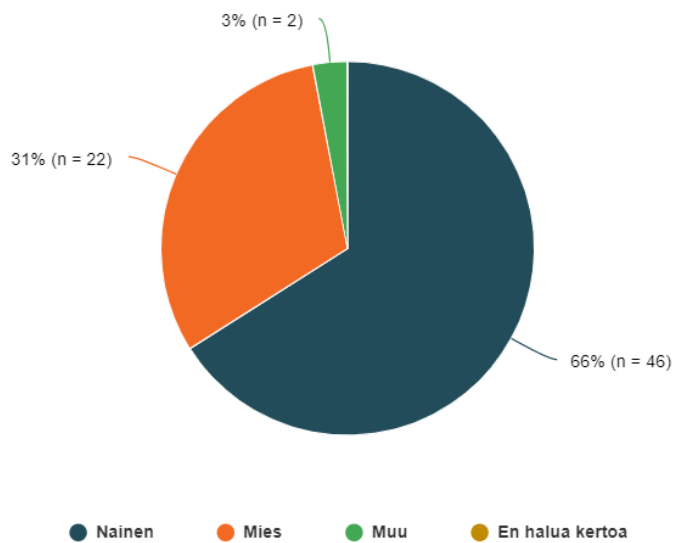
### 4.3.1 Vastaajien demografisten tekijöiden selvittäminen

Ensimmäisellä kysymyksellä selvitettiin vastaajien ikä, jotta voidaan selvittää, onko vastaajien joukossa, miten paljon kummankin sukupolven edustajia. Kuviossa 6 näkyy ikäryhmien jakautuminen. Ikäjakauma ei ollut kyselyssä täysin tasainen, sillä nuorimpaan ikähaarukkaan eli 18–21-vuotiaisiin kuuluvia oli vastaajista vähiten, keskimmäiseen ikähaarukkaan eli 22–25-vuotiaisiin kuului melko paljon enemmän, eli 40 % vastaajista ja viimeiseen 26–30 vuotiaisiin 45 %. Z-sukupolven edustajat kuuluvat ensimmäiseen ja osaksi toiseen ikähaarukkaan. Toiseen ikähaarukkaan kuuluu lisäksi myös Y-sukupolven edustajia, sillä sukupolvien rajoja ei ole määritelty tarkasti. Viimeisen ikähaarukan edustajat olivat kaikki milleniaaleja.



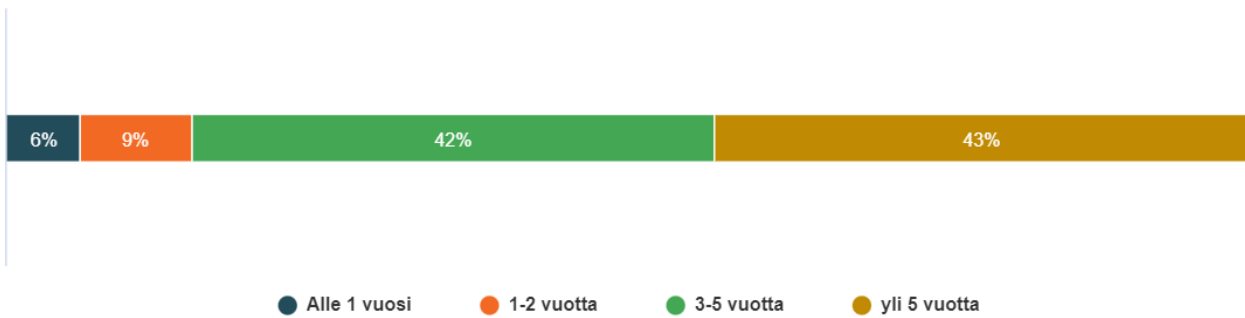
Kuvio 6 Ikäjakauma.

Seuraavaksi selvitettiin vastaajien sukupuoli, joka on esitetty piirakkakaaviona kuviossa 7. Vastaajista eniten oli naisia ja miehiä vastaajista oli noin puolet vähemmän. Muun sukupuolisia vastaajia kyselyssä oli 3 %. Vaikka suurin osa vastaajista olikin naisia, on kuitenkin tutkimuksen kannalta positiivista saada myös miesten sekä muutaman muun sukupuolisenkin vastaukset ja mielipiteet esiin. Eri sukupuolia voidaan työelämässäkin kohdella yhä hie- man eri tavoin ja heidän kokemuksensa voivat olla hyvinkin erilaisia.



Kuvio 7 Vastaajien sukupuolijakauma.

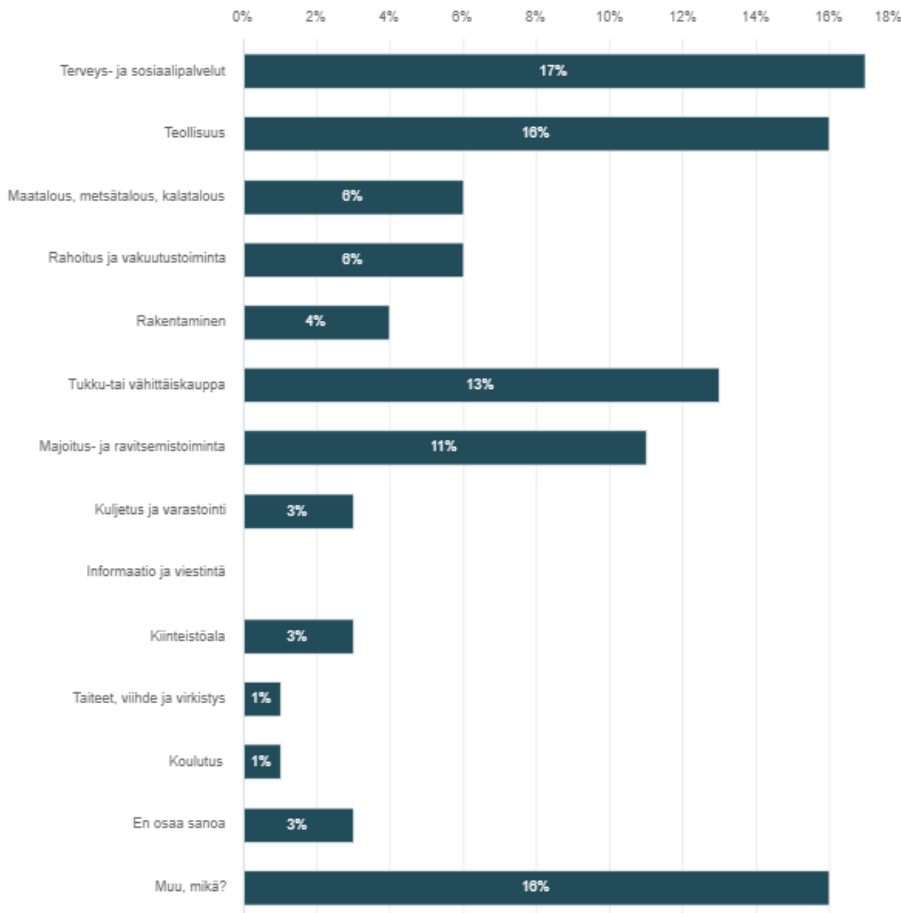
Kolmannella kysymyksellä selvitettiin vastaajien työkokemus vuosina (kuvio 8). Vastausvaihtoehdot rajattiin alle vuodesta noin viiteen vuoteen, sillä työelämään astuvilla ei välttämättä ole ehtinyt kertyä vielä montaa työvuotta ja kyselyllä haluttiin selvittää juuri heidän kokemuksiaan ja toiveitaan tulevaisuudessa. Työkokemusta vastaajilla oli eniten kolmesta viiteen vuotta ja siitä ylöspäin, joten vastaajista suurin osa oli ehtinyt olla työelämässä jo hetken aikaa. Tutkimuksen kannalta tämä oli hyvä asia, sillä he tietävät jo kokemuksestaan työpaikkansa toimintatavat ja osaavat nimetä, millaisia asioita haluavat lisää johtamiseltaan ja kehityskeskusteluiltaan. Alle vuoden työelämässä olleita sekä yhdestä kahteen vuotta työkokemusta löytyi myös vastauksista yhteensä 15 prosentilta.



Kuvio 8 Työkokemus vuosina.

Seuraavassa kysymyksessä selvitettiin, millaisilta aloilta vastaajilta löytyi eniten työkokemusta. Työkokemusta löytyi vastaajilta tasapuolisesti eri aloilta, joka taas oli hyvä tutkimuksen kannalta, sillä se auttaa näkemään mahdollisimman laajasti eri alojen erot esimiestyöskentelyn aktiivisuudessa sekä kehityskeskustelujen pitämisessä. Kuviossa 9 näkyy tarkemmin alat, joista työkokemusta löytyi. Muita aloja, joilla vastaajat työskentelivät, olivat mm. taloushallinnon tehtävät, markkinointi, apteekki, valtionhallinto, alkutuotanto ja elintarviketeollisuus. Osa vastaajista ei osannut nimetä yhtä alaa, vaan kokemusta löytyi useammalta eri alalta.

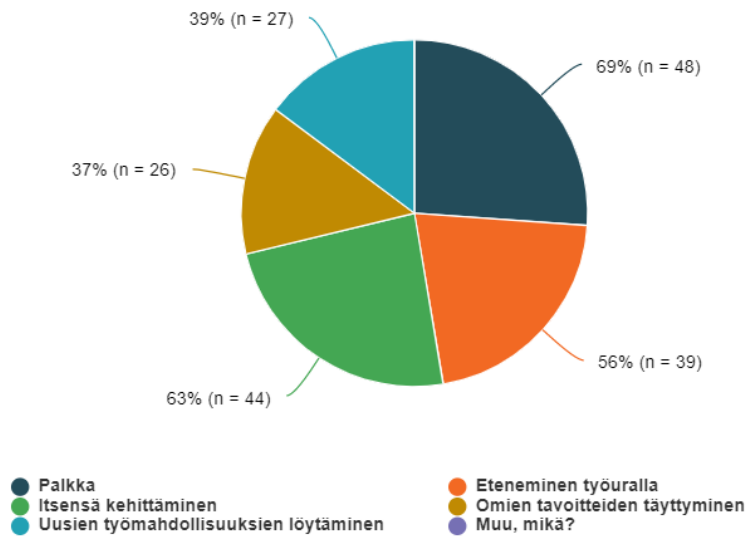




Kuvio 9 Kyselyyn vastanneiden työskentely alat.

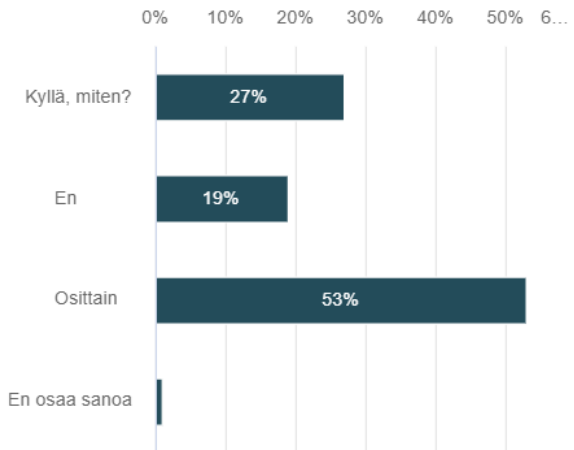
#### 4.3.2 Johtamiseen ja esimiestyöskentelyyn liittyvät tekijät

Nuoria motivoi työssä eniten palkka, itsensä kehittäminen sekä eteneminen työuralla. Osaa vastaajista motivoi myös omien tavoitteiden täytyminen sekä uusien työmahdollisuuksien löytäminen. Kuviossa 10 on havainnollistettuna piirakkakaaviolla, miten paljon eri tekijät nuoria motivoivat työssä. Jakautuminen oli melko tasaista, selkeästi palkka ja kehittyminen ja sitä myötä eteneminen uralla motivoi työnteossa eniten nuoria.



Kuvio 10 Motivaatiotekijät kehittymiseen.

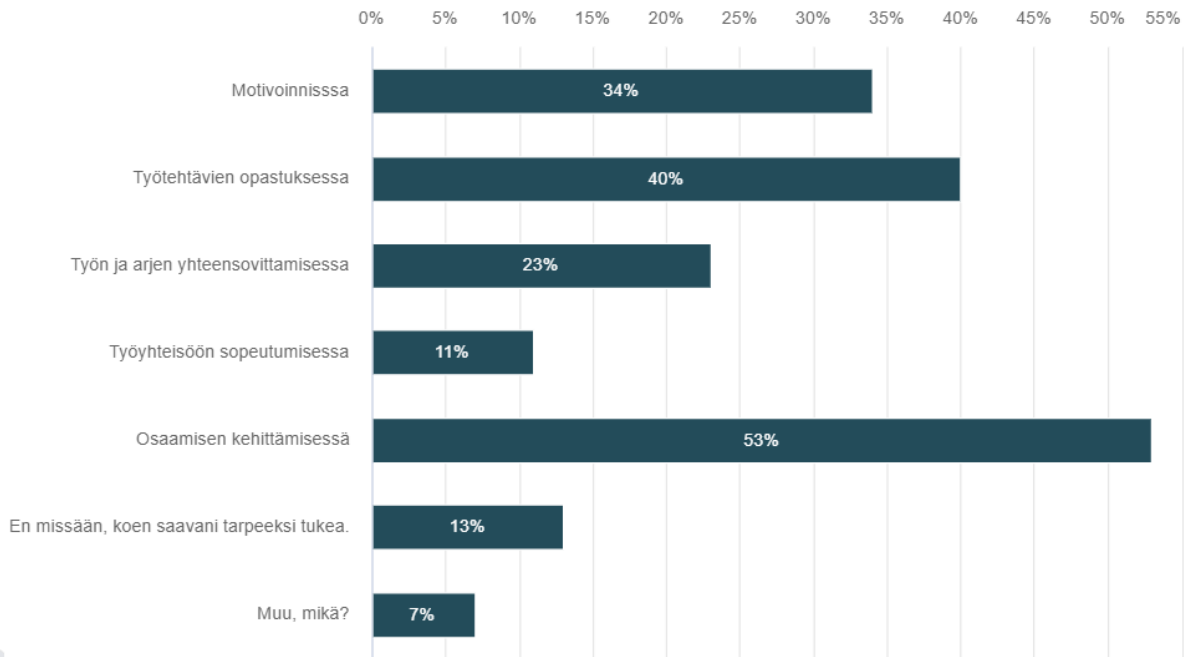
Kuviossa 11 on esitettyjä vastaukset kysymykseen: Oletko saanut riittävästi tukea esimieheltäsi? Esimiehen tarjoaman tuen määrä koettiin osittain riittäväksi sekä riittäväksi. 19 % vastaajista koki tuen määrän kuitenkin riittämättömäksi. Vastauksista on kuitenkin havaittavissa, että tukea kaivattaisiin myös enemmän. Kyllä, miten -kysymykseen vastaajat olivat vastanneet palautteen avulla saadun tuen ja ohjauksen, koulutuksen kautta saadun tuen, säännöllisten keskustelujen sekä helposti lähestyttävyyden ja saavutettavuuden olevan tarpeellisia piirteitä esimiehen tarjoaman tuen kannalta.



Kuvio 11 Esimiehen tarjoama tuki.

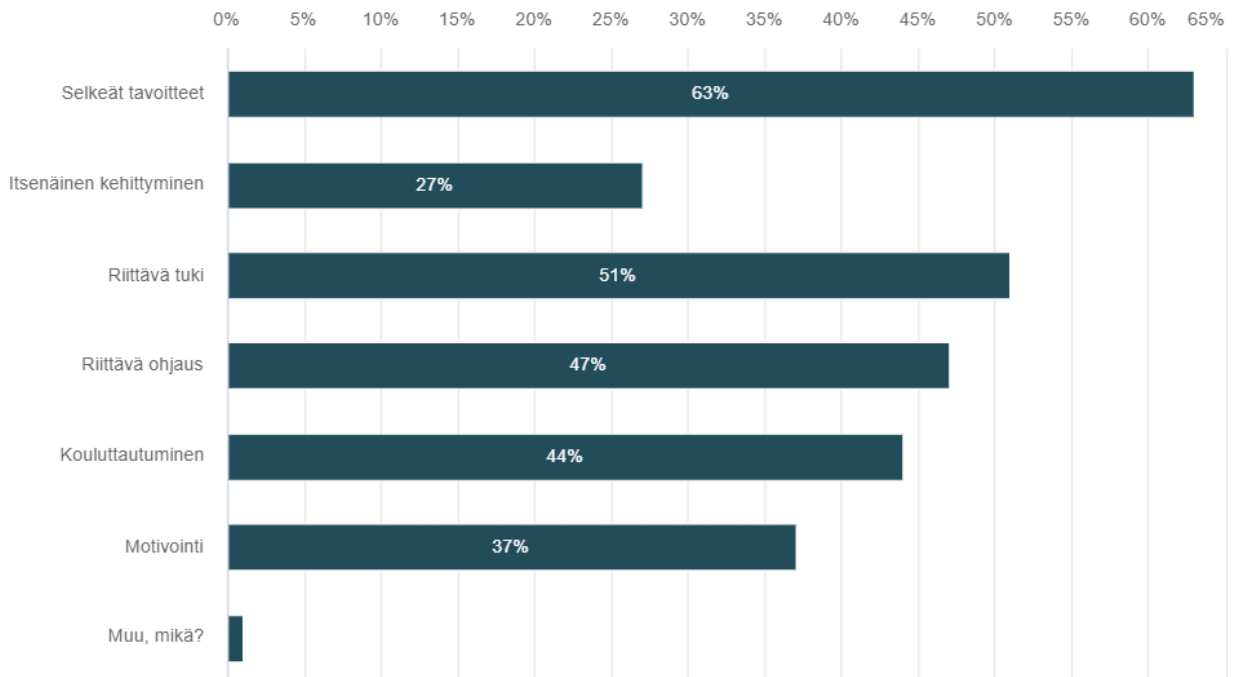
Kuudennessa kysymyksessä selvitettiin millaisissa asioissa vastaajat kaipaavat tukea. Tukea vastausten perusteella haluttaisiin saada eniten osaamisen kehittämisessä, motivoimisessa ja omien työtehtävien opastamisessa. Myös negatiivista eli korjaavaa palautetta toivottiin enemmän. Kuviossa 12 on esitettyä kysymyksen vastausten jakautuminen. Osaamisen kehittäminen erottuu joukosta suurimpana 53 % osuutena.

Kysymykseen laitettiin valmiiksi vastausvaihtoehtoiksi teoriaosuudesta esiin tulleita asioita. Muu, mikä -kohdan vastauksissa toivottiin enemmän palautetta, myös negatiivista eli rakentavaa palautetta. Tämän lisäksi tietoa siitä, mitä omalta työltä odotetaan koettiin tarpeelliseksi. Etenemismahdollisuuksista keskustelemisessä kaivattiin tukea sekä muutenkin ohjaamisessa haluttiin apua esimieheltä. Tulevaisuusohjausta kaivattiin esimerkiksi siinä, miten voi edetä organisaation sisällä. Lisäksi konfliktitilanteiden purkamista toivottiin esimiehiltä.



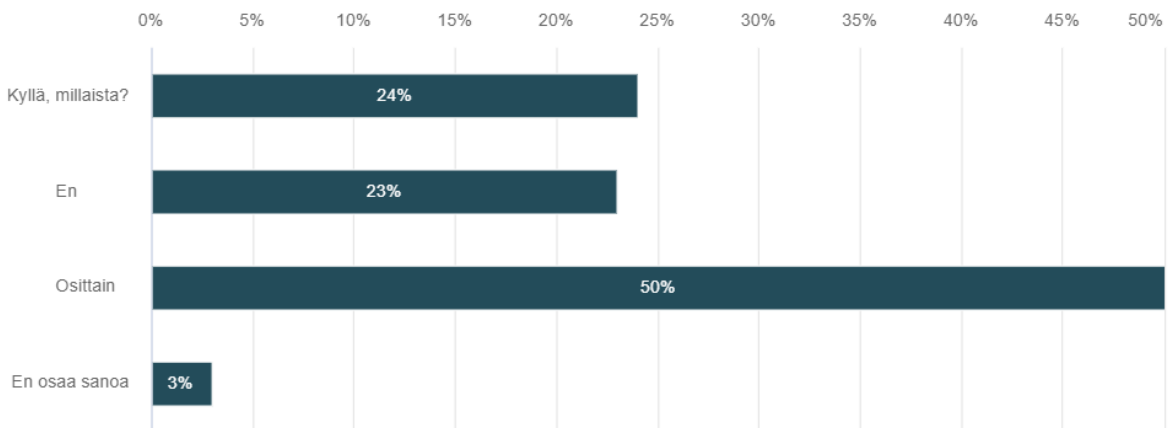
Kuvio 12 Tukemisen kohteet.

Kuviossa 13 on vastaukset kysymykseen: Mitkä asiat ovat tärkeitä työssä kehittämisessä? Tässäkin kysymyksessä oli teorian perusteella määritettyjä vastausvaihtoehtoja sekä muu, mikä -kysymys laatikko, johon vastaaja saattoi laittaa omia mielipiteitään. Kehittämisessä tärkeintä on tärkeysjärjestyksessä selkeät tavoitteet, riittävä tuki, riittävä ohjaus, kouluttaminen, motivointi ja itsenäinen kehittyminen. Myös haasteet mainittiin kehittämisen tärkeimmiksi piirteiksi. Työltä halutaan yleisesti haastetta, vaihtelevuuden, kehitysmahdollisuuksien ja uralla etenemisen vuoksi (Duunitori, 2019). Se voi olla yleinen syy myös vaihtaa työpaikkaa, mikäli oma työ ei tarjoa työntekijän kaipaamia haasteita.



Kuvio 13 Työssä kehittymisen tärkeimmät piirteet.

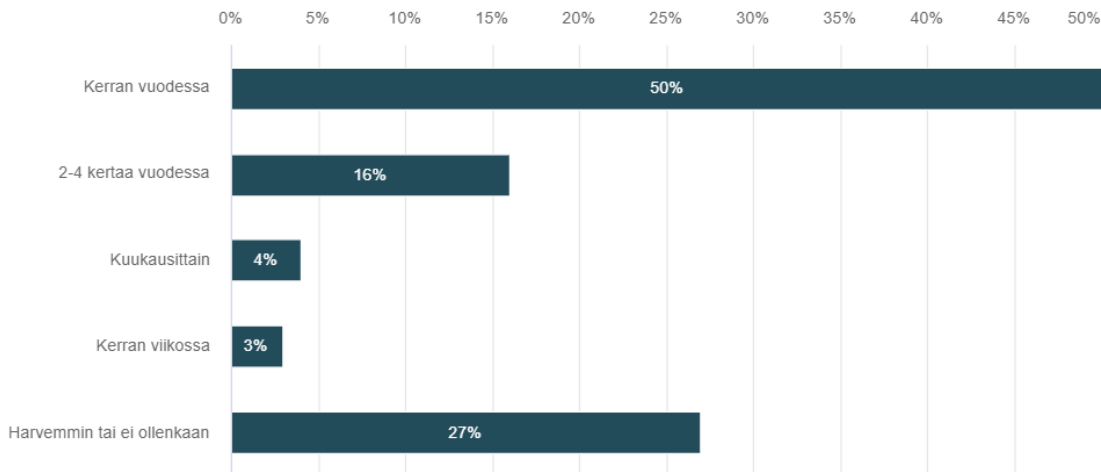
Seuraavassa kuviossa esitetään vastaajien työelämässä saadun palautteen määrä vastausten perusteella (kuvio 14). Palautetta oli saatu melko riittävästi ”Kyllä” ja ”Osittain” vastausten perusteella ja suurin osa positiivisesta palautteesta oli kannustavaa ja rohkaisevaa. Kuitenkin osa vastaajista kertoi saaneensa myös kehittävää ja korjaavaa palautetta sekä myös reklamaatioita asiakkailta ja sitä mukaa myös esimieheltä. Palautteen muodossa oli saatu myös kiitosta, omaa ammattitaitoa tukevia keskusteluja esimiehen kanssa ja rakentavaa keskustelua omasta tekemisestä.



Kuvio 14 Palautteen määrä.

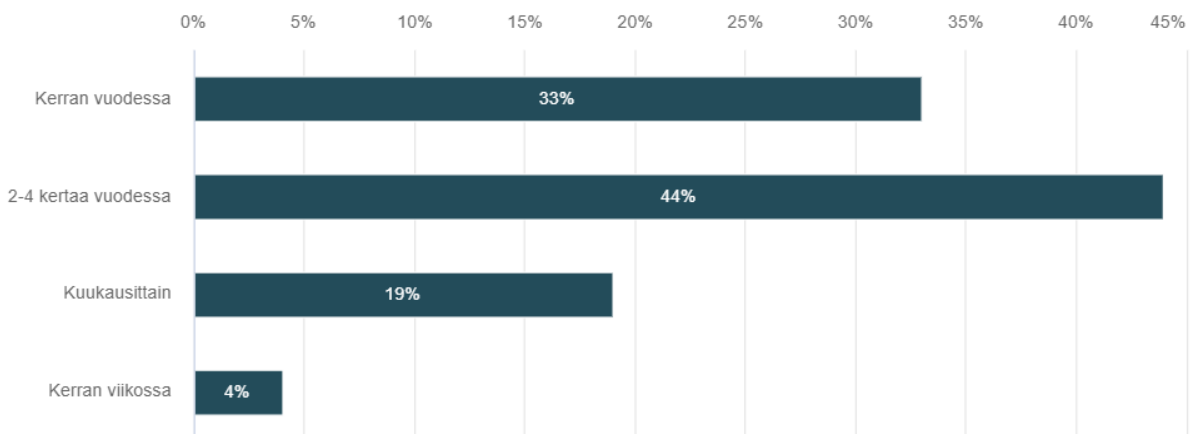
### 4.3.3 Kehityskeskusteluihin liittyvät tekijät

Kuvio 15 käsittelee kysymystä: Kuinka usein kehityskeskusteluja on käyty nykyisessä tai viimeisimmässä työpaikassasi? Suurimmaksi osaksi kehityskeskusteluja oli käyty työpaikoilla kerran vuodessa ja harvemmin tai ei ollenkaan. Kyselyn perusteella tämä tuntuu olevan hyvin yleinen käytäntö Suomessa, jos kehityskeskusteluja käydään ollenkaan. 2–4 kertaa vuodessa pidettiin vain 16 % vastaajien yrityksissä ja kuukausittain ja viikoittain yhteensä vain 7,2 %:lla.



Kuvio 15 Pidettyjen kehityskeskustelujen määrä.

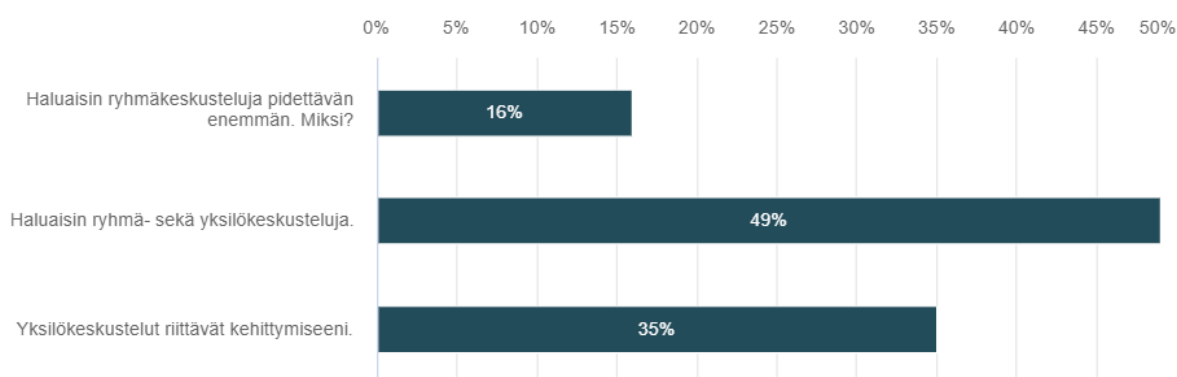
Seuraava kysymys koski sitä, miten usein vastaajat haluaisivat kehityskeskusteluja pidettävän (kuvio 16). Selkeästi milleniaalit ja Z-sukupolvi haluavat kehityskeskusteluja pidettävän kuitenkin useammin, kuin niitä on tällä hetkellä keskimäärin pidetty, sillä suurin osa toivoi kehityskeskusteluja 2–4 kertaa vuodessa. Kerran vuodessa pidettäviä keskusteluja toivoi kuitenkin jopa 33 %. Useammin eli kerran kuukaudessa keskusteluja toivoi 19 % vastaajista. Kerran viikossa oli kuitenkin vastaajille selkeästi liian usein, sillä vastausvaihtoehdon valitsi vain pieni osa vastaajista.



Kuvio 16 Kehityskeskustelujen toivottu määrä.

Kuvio 17 kertoo vastaajien toiveet kehityskeskustelujen ryhmä- ja yksilökeskusteluista. Ryhmä sekä yksilökeskustelut koettiin lähes yhtä lailla tarpeellisiksi ja niitä perusteltiin

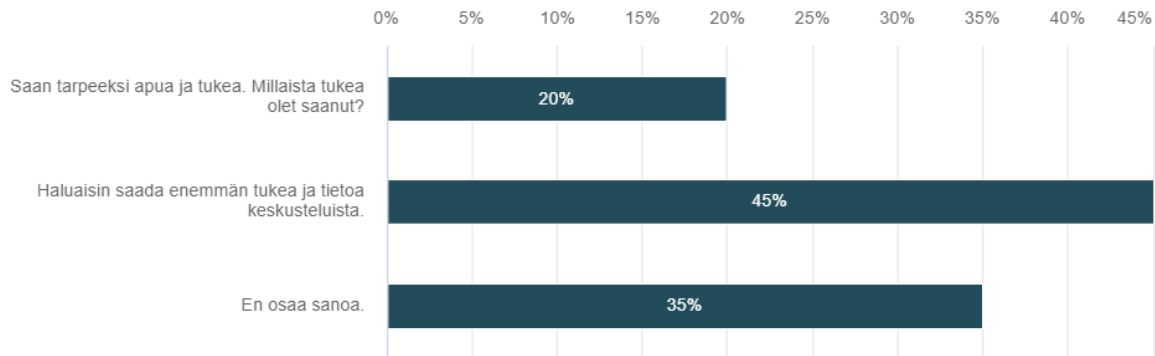
hiljaisempienkin ihmisten ääneen kuuluville saamisella. Yhteensä vastauksia ryhmäkeskustelujen puolesta tuli kuitenkin 65 prosentilta, joka antaa enemmistön kannatuksen ryhmäkeskusteluille. Kuitenkin 35 prosenttia oli sitä mieltä, että pelkät yksilökeskustelut ovat tarpeellisia heidän kehittymiselleen. Haluaisin ryhmäkeskusteluja pidettävän enemmän, miksi -kysymykseen vastauksia perusteltiin työryhmän yhteisten tavoitteiden solmimisella, viestien nopeammalla ja paremmalla kulkemisella läpi organisaation sekä tieto liikkuisi myös siitä, miten hyvin työryhmä on tehtävien tasalla. Ryhmäkeskusteluja toivottiin lisää myös siksi, että työryhmä on niin suuri ja että saataisiin mahdollisimman monet ideat ja ajatukset esille.



Kuvio 17 Ryhmä- ja yksilökeskustelut.

Kuviossa 18 on nähtävissä vastausprosentit kysymykseen: Tunnetko saavasi riittävästi tukea kehityskeskusteluihin valmistautumisessa, esimerkiksi millaisia asioita olisi hyvä miettiä ja miten valmistautua itse keskusteluun? Kehityskeskusteluihin valmistautumiseen haluttiin saada enemmän tukea, sillä suurin osa vastaajista vastasi haluavansa enemmän tukea ja tietoa. Vastaajat, jotka kokivat saaneensa tarpeeksi tukea valmistautumiseen, eli 20 % vastaajista vastasivat saamansa tuen olleen pääosin lomakkeen muodossa, joka täytettiin itsenäisesti ennen keskustelua tai lomake, jossa oli kehityskeskustelun aiheet valmiiksi esiteltynä. Näiden lisäksi myös kysymyksiä ja aiheita keskusteluun liittyen on annettu työntekijöille ennen keskustelua mietittäväksi. Toiveena oli myös tulevaisuudessa, että keskusteluissa käytäisiin laajempia teemoja, esimerkiksi oman urakehityksen kannalta. 35 % vastaajista valitsi vaihtoehdon ”En osaa sanoa”, jonka vuoksi heidän osaltaan dataa on vaikea arvioida.

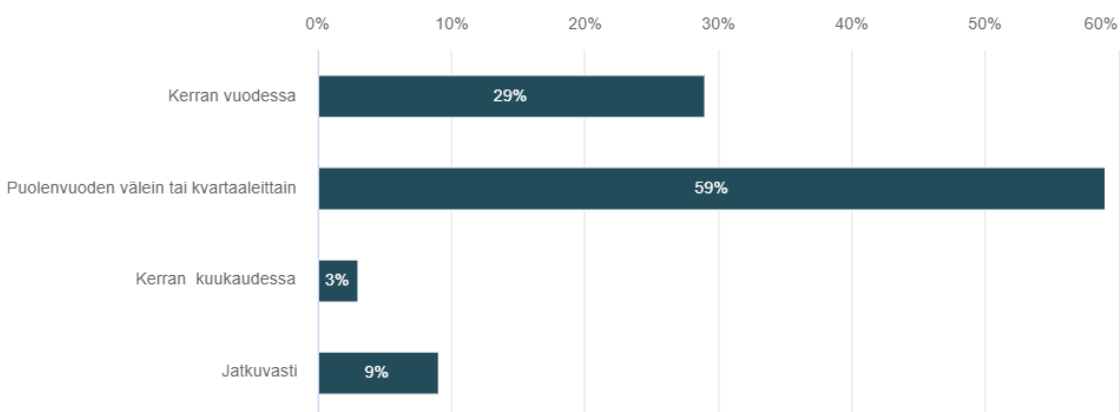




Kuvio 18 Kehityskeskusteluihin valmistautumisen tukeminen.

Kuviossa 19 on vastaukset kysymykseen: Kuinka usein kehityskeskusteluissa sovittuihin tavoitteisiin pääsemistä tulisi mielestäsi seurata? Tavoitteisiin pääsemisen seuraamista halusi 59 % vastaajista puolen vuoden välein tai kvartaaleittain, joka riippuu myös tavoitteen laajuudesta. Kerranvuodessa tavoitteiden seuranta toivottiin seuraavaksi eniten. Kerran kuukaudessa ja jatkuvasti-vastauksia tuli vain muutamia.

Jatkuva seuranta takaa tavoitteiden toteutumisen huomioimisen ja kokonaisvaltaisen kehityspolun yrityksessä, joka auttaa säästämään myös yrityksen resursseja (Etelä-Pohjanmaan liitto, i.a.). Tavoitteiden toteutumista olisi kannattavaa seurata tietyin aikavälein ja mitata työkaluin lähtö- ja lopputilanteen selvittämiseksi ja niiden vertailemiseksi.



Kuvio 19 Tavoitteisiin pääsemisen seuraaminen.

Kyselyn kaksi viimeistä kysymystä olivat avoimia kysymyksiä. Ensimmäinen avoin kysymys käsitteli tavoitteiden seuranta, oliko tavoitteita seurattu nykyisessä tai viimeisimmässä

työpaikassa ja jos oli, niin miten? Kysymykseen vastaajia oli yhteensä 29, joista 13 vastasi ettei tavoitteita ole seurattu. 16 vastaajista vastasi, että tavoitteita on seurattu heidän organisaatiossaan. Tavoitteita ja niiden toteutumista on seurattu lomakkeen avulla, jota on tarkistettu puolen vuoden välein, viikkopalaverieissa, kehityskeskustelujen yhteydessä sekä tutkimuksilla. Lisäksi mainittiin tehtävätasolla seuraaminen, myynnilliset ja asiakaskohtamistavoitteet ja niiden seuranta, uuden oppimiseen tuen saaminen, työmäärää seuraamalla, energian käyttö tavoitteen saavuttamiseksi eli tarkkojen lukujen seuranta Excelin avulla.

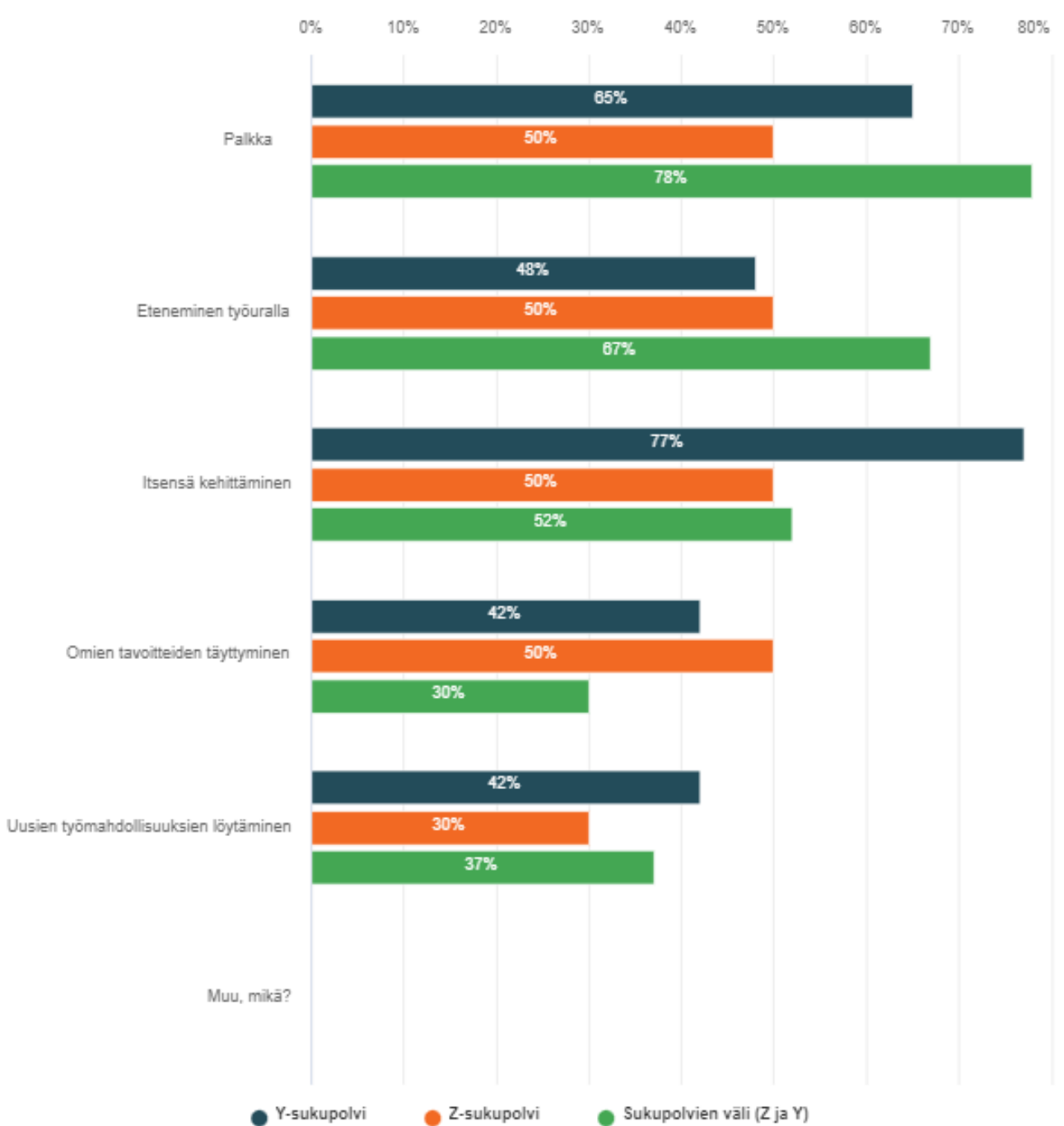
Viimeinen kysymys kysyi vastaajien toivomuksia tulevaisuuden kehityskeskusteluista. Kysymykseen vastaajia oli yhteensä 25. Vastaajat toivoivat tulevaisuuden kehityskeskusteluilta niin yksilö- kuin ryhmäkeskusteluja. Keskustelut voisivat olla selkeitä, lyhyitä ja ytimekkäitä. Haluttiin tukea ja avoimuutta sekä esimiehen apua uralla kehittymiseen. Myös toiminnallisuutta toivottiin kehityskeskustelujen yhteyteen. Henkilökohtainen suunnitelma työntekijälle, urakehitykseen keskittyvää ja suunnitelmallisuutta toivottiin myös kehityskeskusteluilta. Avoimuus kehityskeskusteluissa koettiin tärkeänä, pelkkä jäykkä keskustelu yritykselle tuloksen tekemisestä ei riitä. Halutaan keskustelua enemmän syrjinnästä, työntekijän kokemuksista yrityksessä, kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista sekä millaisia työtehtäviä kukin haluaisi yrityksessä tehdä.

Toiveena oli myös, että keskusteluja ylipäänsä pidettäisiin, sillä muuten voi jäädä paljon tärkeitä asioita viestimättä. Keskustelut koettiin myös hyvin tärkeiksi palautteen kannalta, niin positiivisen kuin rakentavankin, lisäksi ongelmakohtia voisi myös pyrkiä ratkaisemaan yhdessä esimiehen kanssa. Holistisuus ja ohjauksellisuus kehityskeskusteluissa, tulevaisuuteen suuntautunut pohdinta yhdessä esimiehen kanssa koettiin keskeiseksi. Suunnitelmallisuus esimiehen avustuksella ja mielenkiinnonkohteiden hyödyntäminen enemmän työnteossa olivat tärkeitä tekijöitä vastaajille.

#### **4.4 Erot Y- ja Z-sukupolvien välillä**

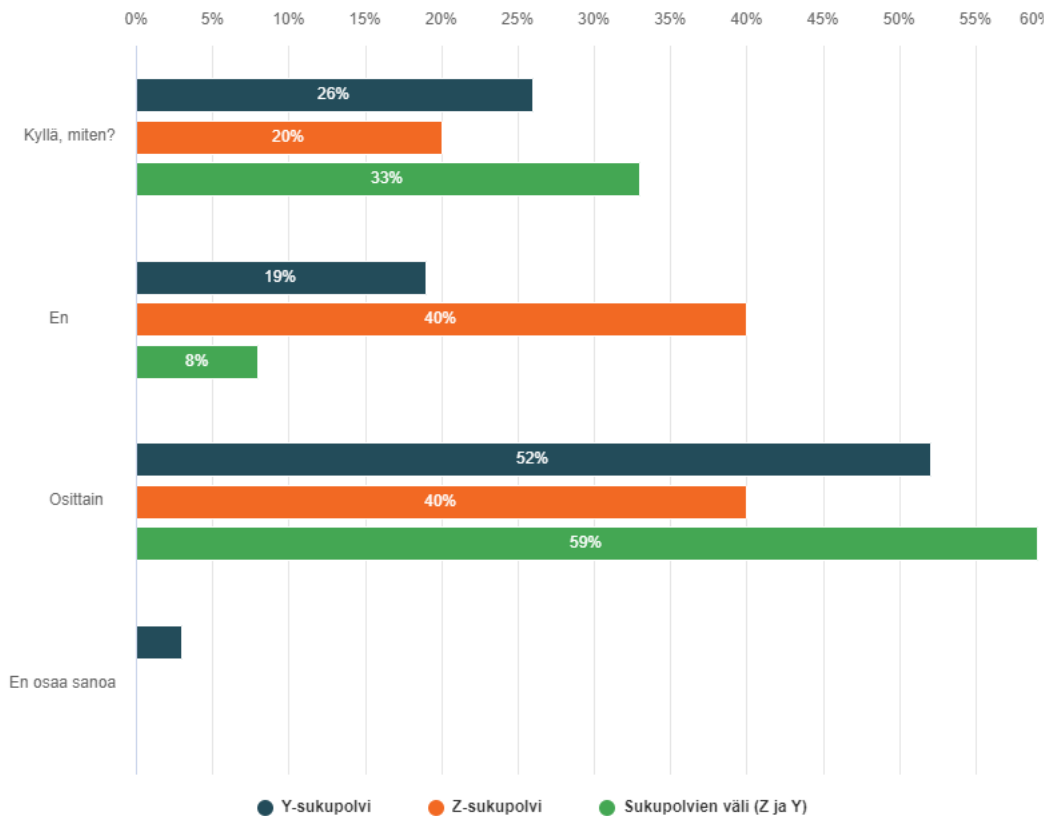
Kuvio 20 näyttää vastausten jakautumisen Y- ja Z-sukupolvien sekä näiden vaihteessa syntyneiden välillä, kysymyksessä: Mikä motivoi sinua kehittymään työssäsi? Y- ja Z- sukupolvien motivaatiotekijät työssä kehityksissä erosi toisistaan pienissä määrin, mutta tiettyjä motivaatiotekijöitä erottui, joissa suosio oli korkeampaa eri sukupolvilla. Y- sukupolvella itsensä

kehittäminen ja palkka erottui tekijöistä, kun taas Z-sukupolven vastausten jakautuminen oli tasaisempaa. Z-sukupolven erottava tekijä oli kuitenkin uusien työmahdollisuuksien löytäminen, sillä kyseinen vastausvaihtoehto sai vähiten ääniä Z-sukupolven edustajilta. Sukupolvien vaihteessa syntyneet taas koki palkan sekä työuralla etenemisen motivoiviksi tekijöiksi.



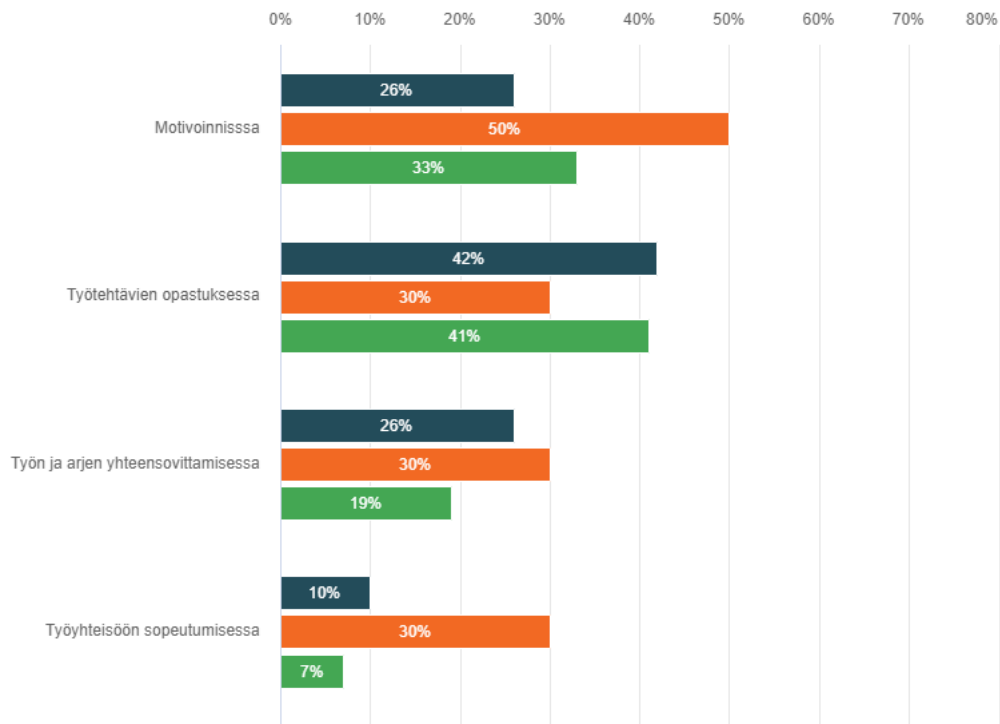
Kuvio 20 Y- ja Z-sukupolvien motivaatiotekijät.

Tuen saamisen esimieheltä Y- ja Z-sukupolvet kokivat järkeväksi (kuvio 21). Y-sukupolvi koki saaneensa tukea esimieheltään osittain riittävästi ja riittävästi. Z-sukupolvi koki taas tuen määrän enemmänkin negatiiviseksi tai osittain riittäväksi. Sukupolvien vaihteessa syntyneet kokivat milleniaalien tavoin tuen saamisen enemmän riittäväksi kuin riittämättömäksi.

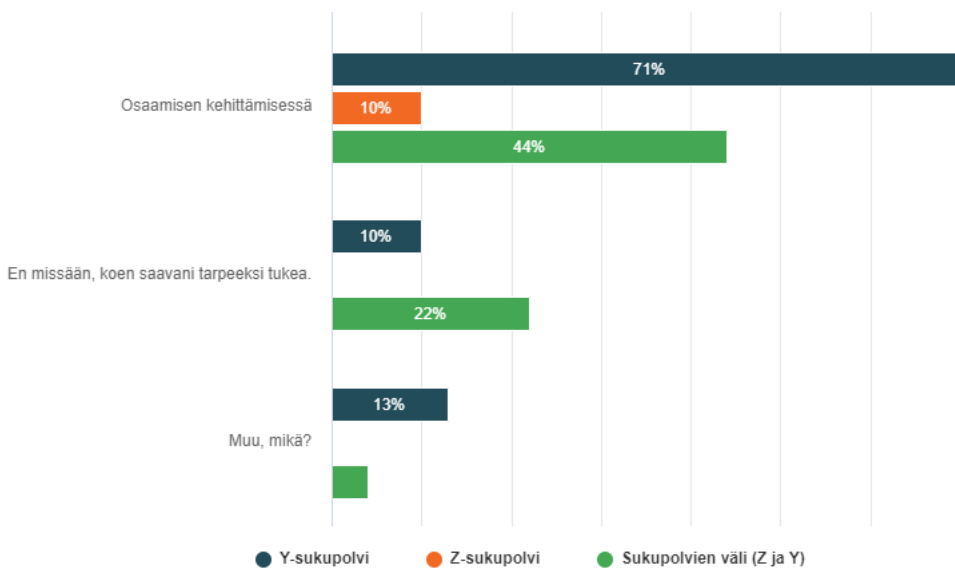


Kuvio 21 Y- ja Z-sukupolvien saama tuki työelämässä.

Kuviossa 22 ja 23 on esitetty vastausten jakautuminen kysymyksessä: Millaisissa asioissa haluaisit saada enemmän tukea esimieheltäsi? Y-sukupolvessa tukea kaivattiin eniten osaamisen kehittämisessä sekä työtehtävien opastuksessa. Sukupolvien vaihteessa syntyneet vastasivat melko tasaisesti, mutta eniten erottui milleniaalien tavoin osaamisen kehittäminen ja työtehtävien opastus. Z-sukupolvi kaipasi tukea ennen kaikkea motivoinnissa, mutta lisäksi työtehtävien opastuksessa, työn ja arjen yhteensovittamisessa sekä työyhteisöön sopeutumisessa.

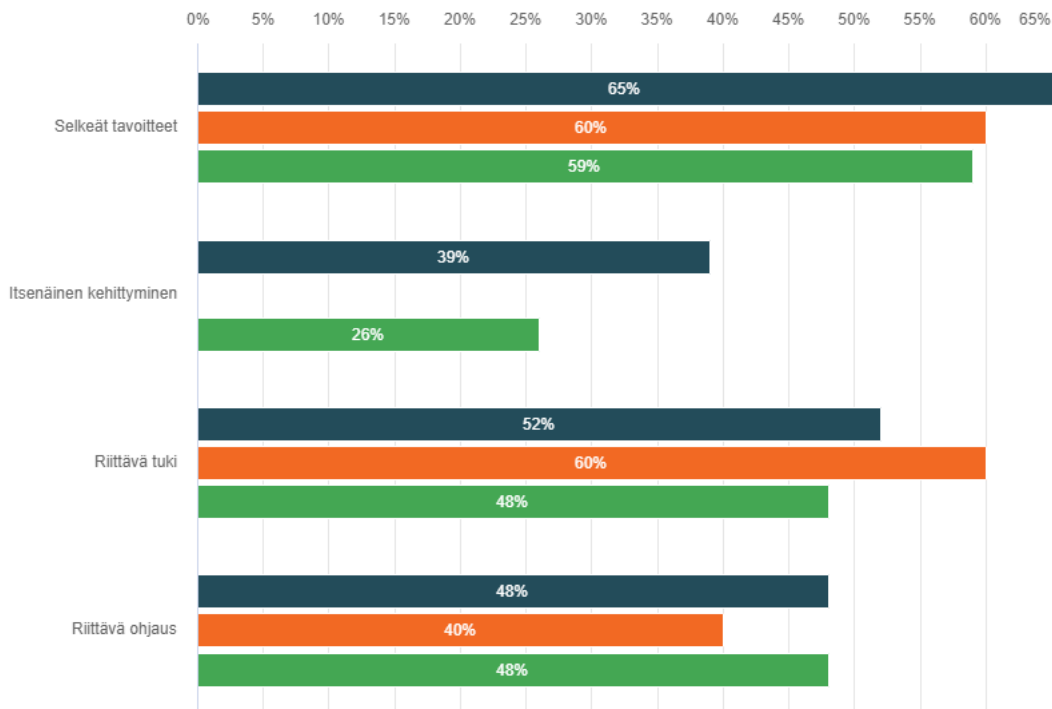


Kuvio 22 Tuen kohteet Y- ja Z-sukupolvet.

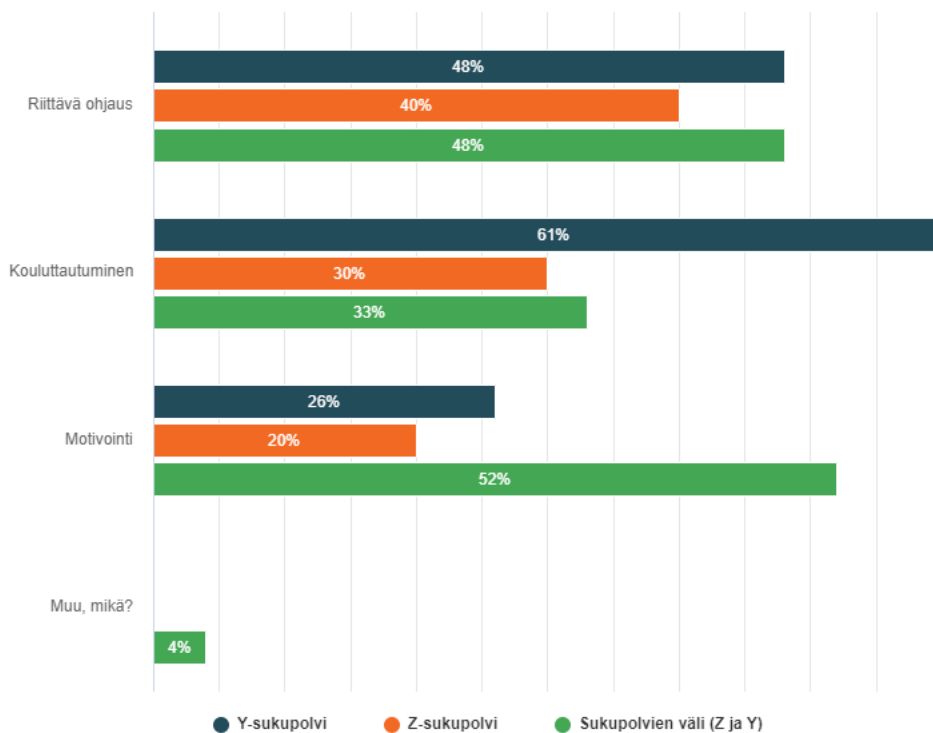


Kuvio 23 Jatkoa tuen kohteisiin Y- ja Z-sukupolvet.

Työssä kehittämisessä tärkeät asiat olivat sukupolvien välillä melko tasaisesti jaottuvia, mutta Z-sukupolven edustajat eivät pitäneet itsenäistä kehittymistä tärkeänä (kuviot 24 ja 25). Kuitenkin osa sukupolvien vaihteeseen kuuluvista vastaajista vastasi tämänkin vaihtoehdon. Milleniaalien mielestä taas kouluttautuminen erottui selkeästi erilaisena verrattuna Z-sukupolven edustajiin sekä sukupolven vaihteessa syntyneisiin. Motivointi oli taas tärkeä sukupolvien vaihteessa syntyneille.



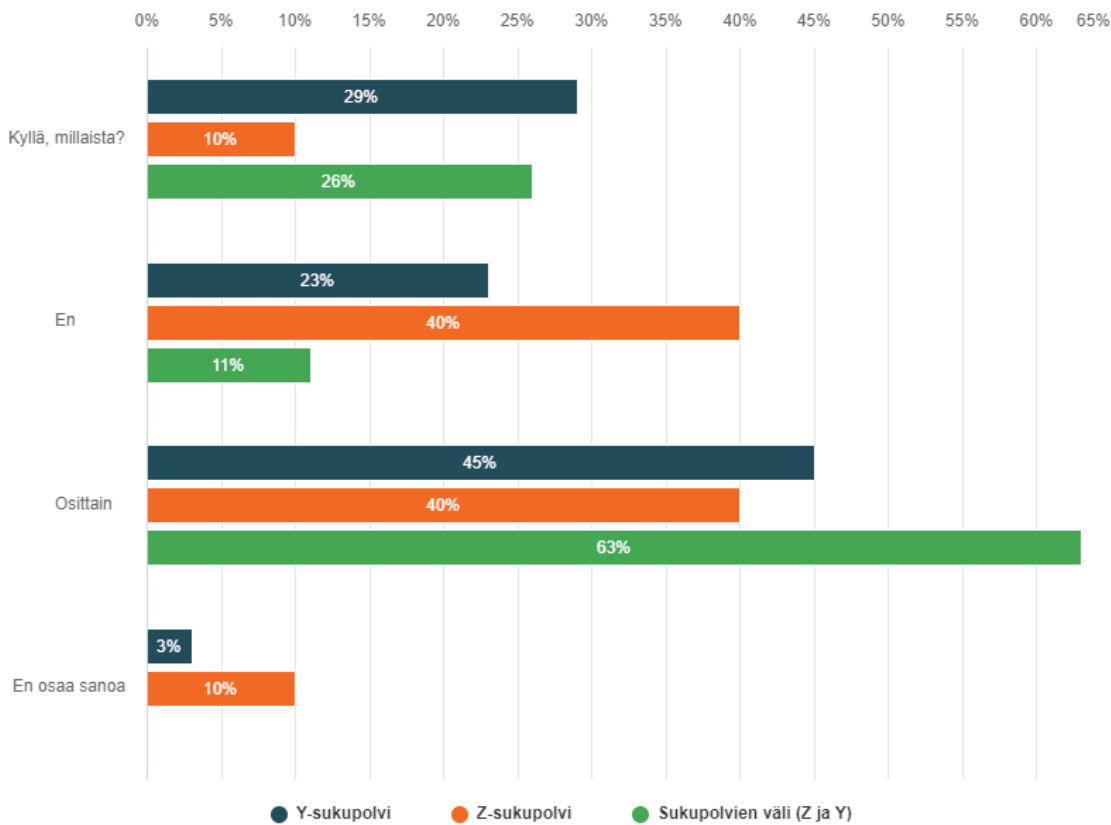
Kuvio 24 Työssä kehittämisessä tärkeintä Y- ja Z-sukupolvet.



Kuvio 25 Jatkoa työssä kehittämisessä tärkeintä.

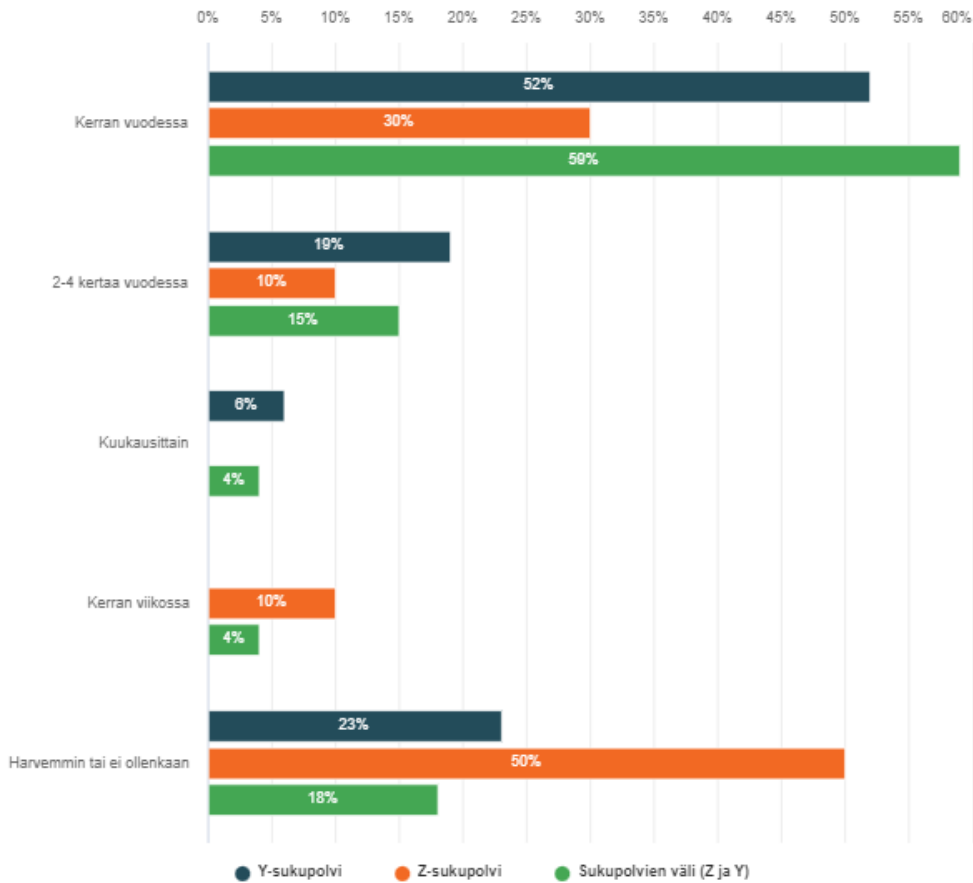
Kysymykseen palautteen määrästä vastaukset jaoutuivat jälleen hyvin eri tavoin. Palautetta kaipasi eniten Z-sukupolven edustajat ja he olivat saaneet vastausten perusteella huonommin palautetta, sillä vastaukset sijoittuivat enemmän ”En” ja ”Osittain” -kohtiin (kuvio 26). Y-

sukupolvi taas koki saaneensa palautetta enemmän, sillä heidän vastauksensa sijoittuivat enemmän ”Kyllä” ja ”Osittain” -osioihin. Sukupolvien väli vastasi jälleen enemmän Y-sukupolvelle tyypillisesti.



Kuvio 26 Palaute Y- ja Z-sukupolvet.

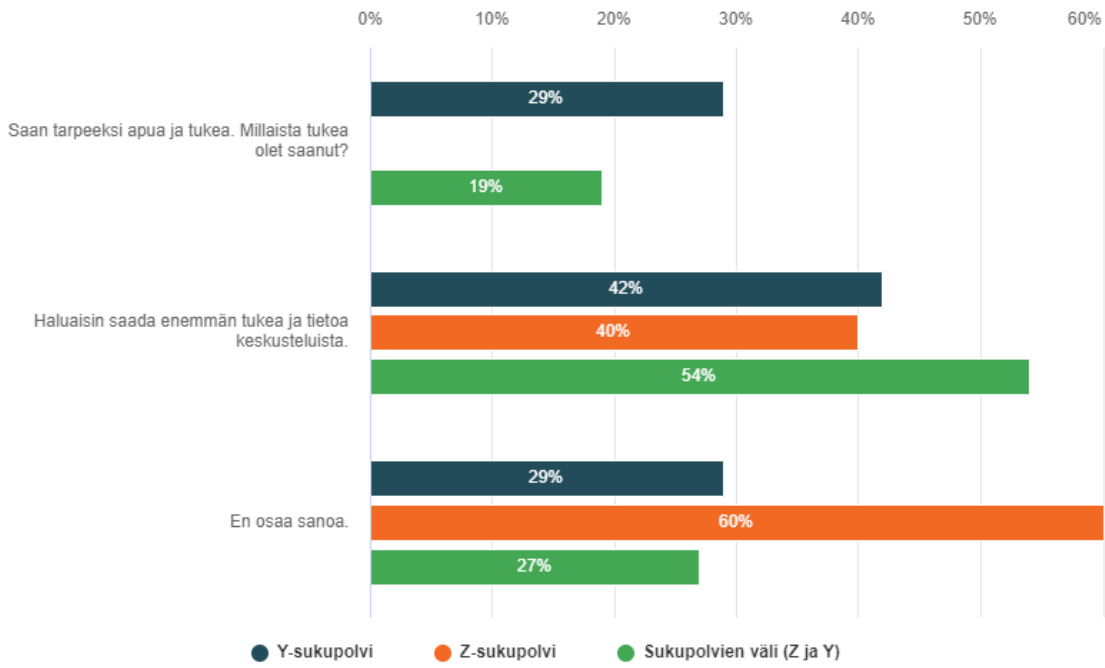
Seuraavassa kuviossa näkyy pidettyjen kehityskeskustelujen määrän jakautuminen eri sukupolvien kohdalla (kuvio 27). Y-sukupolvi erottuu joukosta ”Kerran vuodessa” -pidettyjen keskustelujen osalta. Sukupolvien vaihteessa syntyneet vastaajat, näyttävät vastanneen milleniaalien tavoin ”Kerran vuodessa” -vastauksia eniten. Z-sukupolven edustajat taas ovat vastanneet eniten ”Harvemmin tai ei ollenkaan” -vastauksia.



Kuvio 27 Pidettyjen kehityskeskustelujen määrä Y- ja Z-sukupolvet.

Seuraavassa kuviossa esitetään vastausten jakautuminen kehityskeskustelujen valmistautumisen tukemiseen liittyneeseen kysymykseen (kuvio 28). Tukea kehityskeskusteluihin valmistautumiseen olivat vastausten perusteella saaneet Y-sukupolven edustajat, kun taas Z-sukupolven edustajat kokivat haluavansa enemmän tietoa tai eivät osanneet vastata kysymykseen. Sukupolvien vaihteen välillä syntyneet kokivat myös haluavansa enemmän tukea valmistautumiseen.





Kuvio 28 Kehityskeskustelujen valmistautumisen tukeminen Y- ja Z-sukupolvet.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tulosten herättämiä johtopäätöksiä tulevaisuuden johtamisesta ja kehityskeskusteluista. Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia Y- ja Z-sukupolvien tarpeita työelämässä, keskittyen osaamisen kehittämiseen ja kehityskeskustelunäkökulmaan.

Tutkimus oli kaiken kaikkiaan onnistunut, sillä vastaajia saatiin molempien sukupolvien edustajilta, mutta myös eri sukupuolien edustajilta. Tutkimuksessa oli edustettuna myös paljon eri aloja, joka saattoi vaikuttaa vastausten vaihtelevuuteen. Vastaajia kyselyssä oli yhteensä 70. Vastauksia tuli siis odotetusti ja lyhyeen tutkimusaikaan sopeutetusti. Vastaajien määrään saattoi vaikuttaa sosiaalisen median kautta kyselyn jakaminen sekä koulun suuren opiskelijamassan hyödyntäminen.

Ajankohtainen aihe tarjoaa näkökulmia tulevaisuuden esimiesasemassa työskentelevälle. Haasteet tulevaisuudessa voivat olla erilaisia, mutta tulevaisuuden työntekijöihin tutustumalla voi olla jo askeleen edempänä. Tutkimuksessa nousi esiin nykyaikaisen teknologian merkitys nuorille, mutta myös heidän kaipaaman tuen merkitys. Johtajuus on käynyt läpi murrosta, uusien menetelmien ja COVID-19-pandemian aiheuttaman muuttuneen työtilanteen vuoksi.

Tutkimuksen kohderyhmänä toimi Y- ja Z-sukupolvet ja kysely oli heille suunnattu. Näitä sukupolvia ja heidän mielipiteitään käsiteltiin koko tutkimuksen ajan. Vastaajat olivat 18–30-vuotiaita molempien sukupolvien edustajia. Tutkimuksessa oli havaittavissa myös näille sukupolville epätyypillisiä vastauksia, joka vahvistaa yksilöllisyyden huomioimisen työelämässä ja vaikka tutkimus koskeekin nuoria sukupolvia, vahvistaa se kuitenkin yleistämisen haitat.

Kehityskeskusteluja ei olla pidetty kaikkien vastaajien yrityksissä ja se näkyi vastauksissa niiden kaipaamisena. Tavoitteita ei ole seurattu kovinkaan monessa vastaajien työpaikoista, mikä olisi yrityksen tulevaisuuden näkymien kannalta merkittävä tekijä. Tämä voi näkyä vastauksissa myös siinä, ettei osattu sanoa, missä tarvitsee tukea ja apua, kun niitä ei ole esimiehen asemasta herätelty ajattelemaan. Tämä voi johtaa myös siihen, ettei tarvittavaa tukea osata vaatia ja kaivata esimieheltä.

Z-sukupolven vastaukset voivat olla epävarmempia koskien kehityskeskusteluja, siitä syystä, että kaikkien vastaajien yrityksissä ei kehityskeskusteluja oltu vastausten perusteella välttämättä pidetty varsinkaan kovin useasti heidän työuransa aikana. Tämä voi merkitä sitä, ettei Z-sukupolven edustajat tiedä millaisia kehityskeskustelut oikeasti ovat ja millaisia asioita niissä tulisi käydä läpi. Tämä näkyy myös vastauksissa koskien kehityskeskusteluihin valmistautumisen tukemisessa, sillä erityisesti Z-sukupolven edustajat vastasivat, etteivät osaa sanoa tai, että he haluaisivat enemmän tukea valmistautumiseen.

Johdannossa esiteltäisiin aikaisempiin tutkimuksiin verrattuna tulokset olivat osaksi yllättäviä, mutta samojakin piirteitä tutkimuksista löytyi. Y-sukupolven tuen kaipuu on selkeästi huomattavissa tutkimuksista koskien kyseistä sukupolvea. Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa myös milleniaalien tuen tarve erottui, mutta huomattavissa oli myös Z-sukupolven vielä vahvempi tuen kaipuu työelämässä. Apua kaivattiin myös melko erilaisissa asioissa näiden sukupolvien välillä.

Opiskelijan osalta opinnäytetyö tuki ammatillista kehitystä ajatellen aiheen ajankohtaisuutta ja sen tarvetta tulevaisuudessa toimivalle esimiehelle. Lähitulevaisuuden työntekijät ovat Y- ja Z-sukupolvien edustajia ja heidän ymmärrystään työelämässä kaivataan. Työelämään siirtyvien nuorien näkemyksiä ja tarpeita on hyvä ymmärtää heidän sitouttamisekseen yritykseen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Huomioon on myös otettava iäkkäämmät sukupolvet, mutta heidän sitouttamisensa työelämään on yleensä jo tässä vaiheessa tehty. Kehityskeskustelut toimivat osana työntekijän sitouttamista, sillä kehityskeskusteluilla taa-taan työntekijän äänen kuuluville saaminen. Kehityskeskustelut ovat kuitenkin vain osa tulevaisuuden johtamista, mutta niiden avulla päästään kohti suurempia kokonaisuuksia, kuten työntekijän kehittämistä ja yrityksen liiketoiminnan kannattavuuden analysoimista.

## **5.1 Y- ja Z-sukupolvien johtamisen keskeiset löydökset**

Tutkimuksesta selvisi, että työkokemusta löytyi vastaajilta useammalta eri työpaikalta ja tiettyä alaa oli vaikea nimetä alaksi, josta löytyi eniten työkokemusta. Sitoutuneisuus yhteen työnantajaan erityisesti nuorena iässä ei ollut vastausten perusteella kovin vahvaa. Tulevaisuuden esimiehen tulee siis huomioida nuoren työntekijän sitouttamisen tärkeys.

Motivoivia tekijöitä olivat yllättäen palkka, joka teorian perusteella ei pitäisi olla yhtä merkittävässä asemassa, kuin aikaisempien sukupolvien kohdalla. Kuitenkin vastaus esiintyi vahvana tekijänä motivaatiossa. Itsensä kehittäminen ja eteneminen työuralla ovat kuitenkin palkan lisäksi nuorille tärkeitä arvoja, johon myös johtamisessa kannattaa kiinnittää huomiota. Tukea halutaan vastausten perusteella juuri näihin tiettyihin asioihin eli oman osaamisen kehittämiseen, työtehtävien opastukseen sekä itse motivointiin. Tukea halutaan siis hyvin monipuolisesti liittyen työtehtäviin ja uraan, mutta myös työn ja arjen yhteensovittaminen oli osalle näistä sukupolvista tärkeässä asemassa ja johon kaivattaisiin tukea myös esimieheltä.

Tutkimuksesta selvisi myös, miten Y- ja Z-sukupolvien edustajat halusivat kehityskeskusteluja kuitenkin pidettävän ja haluavat niiltä erilaisia asioita, mitä niissä on yleensä käyty läpi. Tukea haluttiin erityisesti oman uran kehitykseen ja haluttiin esimiehen olevan mukana työntekijän matkalla koko uran läpi ja neuvovan häntä näissä asioissa. Sparrauksen ja valmentamisen kaltaista tukea kuvailtiin monessa eri muodossa tutkimuksen vastauksissa.

Tutkiessa Y- ja Z-sukupolvien eroja saattoi huomata, että vastaukset erosivat osassa kysymyksistä selkeästi toisistaan. Sukupolvien vaihteessa eli 1996–1999 vuosina syntyneet taipuivat ajatusmaailmaltaan milleniaalien kanssa samanlaisiin vastauksiin. Sukupolvien rajat eivät ole täysin selkeästi määriteltäviä ja monet Z-sukupolveksi nimitettävät nuoret ovat saaneet luultavasti vaikutteita milleniaalisukupolvelta.

## **5.2 Kehitysehdotukset tulevaisuuden johtamiseen**

Tulevaisuuden esimiehen kannattaa valmistautua antamaan tukea nuorelle työntekijälleen hänen uraansa liittyvissä kysymyksissä ja tavoitteissa yhä laajemmin. Kyselyn perusteella nuoret sukupolvet haluavat esimiehen olevan tukenaan heidän uraansa liittyvissä asioissa, erityisesti kehityskeskusteluissa. Kehityskeskusteluiden tulisi keskittyä nuoreen työntekijään itseensä, kuinka hän voi parantaa suoritustaan ja miten hän voi edetä urallaan, esimerkiksi tehtävästä toiseen.

Esimieheltä ja johtajalta kaivataan vahvaa luottamusta ja johtajamaista asennetta, mutta kuitenkin avoimuutta ja ymmärtävyyttä työntekijöitä kohtaan. Esimiehen halutaan olevan

lähellä työntekijää ja häneltä halutaan ystävällismielistä ymmärtävää ymmärtävyyttä. Kuitenkin esimiehen ja johtajan tulee osata pitää johtajan roolinsa päätöksenteossa, työntekijöiden mielipiteitä kunnioittaen, mutta omat päätöksensä tehden.

Tutkimustulosten perusteella esimiehen tulisi olla koko ajan saatavilla nuoremmille sukupolville. Esimiehen omistautuneisuus työlle, kokonaisvaltainen työntekijän valmentaminen ja sparraus osoittautui vastaajille tärkeiksi ominaisuuksiksi esimiehessä. Esimiehelle tämä voi kuitenkin olla haastavaa, sillä se vaatii paljon omistautumista työlle. Perinteistä työtehtävien opastusta ja johtamista ei kuitenkaan kaivata välttämättä samalla tavoin, kuin ennen, joka vapauttaa esimiesten aikaa työntekijöistä huolehtimiseen henkisesti tasolla. Työtehtävien opastus voidaan jättää myös kokeneemmalle työntekijälle, joka osaa jo työnsä riittävän hyvin. Henkinen tuki esimieheltä erottui monissa vastauksissa läpi tutkimuksen.

Tutkimus osoitti myös tulevaisuudessa sähköisten menetelmien merkityksen esimiehen työtä helpottavana tekijänä. Johtamisessa voisi ottaa monipuolisesti erilaiset sähköiset menetelmät käyttöön, esimerkiksi kehityskeskustelujen seurannassa ja raportoinnissa ja datan analysoinnissa. Teknologia vapauttaa aikaa oleelliseen esimiehille, eli työntekijöiden kanssa henkisten suhteiden luomiselle. Tiedottamisessa teknologia myös helpottaa esimiehen ja koko organisaation toimintaa ja viestit menevät perille nopeasti, jopa etätyössä oleville.

Kehityskeskustelulomakkeesta luopuminen nähdään yhtenä vaihtoehtona kehityskeskusteluille. Kuitenkin jonkinlainen tukisana- tai kysymyslomake, joka kertoo mitä keskusteluissa tullaan käymään läpi voisi auttaa valmistautumiseen. Valmis kyselylomake, joka täytetään ja jonka mukaan keskustelu käydään kohta kohdalta ei välttämättä ole enää nykyaikainen tapa toimia nuorten sukupolvien kanssa. Keskustelujen yksipuolisuus voi olla liiallista, jos mennään pelkän lomakkeen kysymysten ja sen perusteella tehtyjen vastausten mukaan. Työelämässä, kuin opiskelumaailmassa on kuitenkin erilaisia oppijoita, joille sopii erilaiset tyylit. Niin kuin opiskelumaailmassa pyritään tukemaan erilaisia oppijoita erilaisilla opetusmenetelmillä, voisi myös työelämässä olla toiselle lomake tai kirjallisten vastausten täyttämisen parempi, kuin toiselle taas kasvokkain käytävissä keskusteluissa saa tuotua enemmän itsestään ilmi.

Yrityksen kehittämisen ja tulevaisuuden suunnitelmat voisi tulevaisuudessa jättää erillisiin työpajoihin ja johdon tehtäväksi ja näin vapauttaa kehityskeskusteluilta aikaa tulevaisuudessa enemmän työntekijän uraan ja kehitykseen. Työntekijöiden näkemykset voivat auttaa yritystä sen kehitysuralla, jonka vuoksi siitä ei kannattaisi kuitenkaan luopua kokonaan. Innovointikokouksia ja -päiviä voisi järjestää kuitenkin muulla ajalla, jolloin myös niistä saataisiin enemmän irti. Johdon tehtäväksi jäisi epäkohtien selvittäminen ja saatujen ratkaisuehdotusten selvittäminen ja analysoiminen käyttötarkoitukselle sopivaksi.

Kyselyssä selvisi, ettei kehityskeskusteluissa asetettuja tavoitteita ollut juurikaan seurattu työpaikoilla. Tulevaisuudessa tavoitteiden toteutumisen seuranta kannattaa yrityksenkin kannalta ottaa huomioon, sillä se auttaa yritystä kehittymään. Tavoitteissa ja niiden seurannassa dokumentointi kehityskeskustelujen jäljiltä on tärkeää. Dokumentointi voi olla sähköisessä muodossa ja esimiehen ja työntekijän saatavilla. Näin molemmat osapuolet saisivat dokumentoida sovittuja asioita ja seurata niihin pääsemistä. Luottamus vahvistuu esimiehen ja työntekijän välillä, kun molemmat voivat seurata ja ovat kartalla työntekijän kehityksestä.

Kehityskeskustelujen kautta saatujen tulosten käytäntöön viemiseksi mittaaminen on suuressa roolissa. Mittaamisessa voidaan käyttää erilaisia tekijöitä, kuten sairauspoissaolojen määrää tai työtyytyväisyyttä. Näitä tutkimalla voidaan selvittää ongelmatekijöitä ja alkaa pohtia ratkaisuja niihin. Ratkaisujen kehittämiseksi työntekijöiden hyödyntäminen ideariihien tai kokousten avulla auttaa kehitysratkaisujen löytämisessä. Lisäksi kannattaa etsiä ratkaisuja yrityksen ulkopuolelta, esimerkiksi kilpailijoilta. Kehityskeskusteluissa voidaan pohtia myös työntekijän omia tarpeita ja miten niihin päästäisiin. Mittaamista voi kaiken kaikkiaan toteuttaa työntekijöiden käyttäytymistä seuraamalla, ja esimerkiksi vaihtuvuus on tekijä, jota kannattaa yrityksessä seurata.

Kehityskeskustelujen monipuolisuus on tulevaisuudessa tärkeä tekijä nuorille sukupolville. Monipuolisuutta voidaan tuoda esimerkiksi erilaisilla aiheilla liittyen työntekijän uraa koskeviin kysymyksiin. Tämä on mahdollista, mikäli keskusteluja pidetään useampi vuoden aikana, joka oli vastausten perusteella nuorempien sukupolvien toiveena. Keskustelujen ei myöskään tarvitse olla välttämättä kovin pitkiä, jos niissä käydään vain yhtä aihetta läpi, koko työntekijän uran sijaan. Ryhmäkeskustelujen hyödyt tulevat esiin ryhmiä koskevissa

keskusteluissa ja ne voivat toimia yksilökeskustelujen tukena, mutta eivät täysin niiden korvikkeena.

## LÄHTEET

- Aaltonen, T. Ahonen, P., Sahimaa, J. (2020). *Johda merkitystä*. Alma Talent.
- Aarnikoivu, H. (2016). *Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu*. (3. uud. p.) Kauppakamari.
- Aittamäki, M. (11.12.2019). *Miten voin sitouttaa nuoren sukupolven yritykseen?* <https://y-studio.fi/yrityksen-kasvu/johtaminen/miten-voin-sitouttaa-nuoren-sukupolven-yritykseen/>
- A-lehdet*. (25.2.2020). XYZ- Miten eri sukupolvet eroavat toisistaan? <https://www.a-lehdet.fi/artikkelit/xyz-miten-eri-sukupolvet-eroavat-toisistaan>
- Anteroinen, S. (2020). *Kun osaamisen johtaminen itseohjautuvuuteen törmäsi*. <https://www.hrviesti.fi/natiivi/2540/kun-osaamisen-johtaminen-itseohjautuvuuteen-tormasi>
- Dufva, M. (10.01.2019). *Heikot signaalit tulevaisuuden avartajina*. <https://www.sitra.fi/julkaisut/heikot-signaalit-tulevaisuuden-avartajina/>
- Duunitori, (4.8.2019). *Lähes 90% suomalaisista on harkinnut uuden työn hakemista lomalla – näistä syistä työpaikkaa vaihdetaan*. <https://duunitori.fi/tyoelama/toihinpaluu-tyonhaku-lomalla>
- Duunitori. (2.7.2017). *Työelämä kehittyy – Jatkuva oppiminen auttaa pysymään perässä*. <https://duunitori.fi/tyoelama/jatkuva-oppiminen>
- Duunitori. (25.9.2018). *Itsensä johtaminen perustuu tiedostamiseen*. <https://duunitori.fi/tyoelama/itsensa-johtaminen-tiedostaminen>
- Ebrand. (i.a.). *Some ja nuoret -tutkimus*. <https://www.ebrand.fi/some-ja-nuoret/>
- Etelä-Pohjanmaan liitto. (i.a.). *Tavoitteiden ja toimenpiteiden seuranta*. <https://epliitto.fi/ljs/seuranta/tavoitteiden-seuranta/>
- Gustafsson, T. (i.a.) *Johtamisen ytimessä on ihminen – nyt ja tulevaisuudessa*. <https://www.innotiimi-icg.fi/insights/johtamisen-ytimessa-on-ihminen-nyt-ja-tulevaisuudessa/>
- Haapakoski, K., Niemelä, A., Yrjölä, E. (2020). *Läsnä etänä: Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä*. Alma Talent.
- Haikkola, L., Myllyniemi, S. (2020) *Hyvää työtä!: Nuorisobarometri 2019*. <https://tietoanuorista.fi/wp-content/uploads/2020/12/nuorisobarometri2019-netti.pdf>



- Hakanen, J. Bakker, A. Turunen, J. (2021). *The relative importance of various job resources for work engagement: A concurrent and follow-up dominance analysis*. [sähköinen tietoaaineisto]. Sage journals. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/23409444211012419>
- Hankivaara, A. (21.5.2015). *Kehityskeskustelun hyvä lähtökohta on katseen suuntaaminen tulevaisuuteen*. Kaleva. <https://blogit.kaleva.fi/muutos-nyt-puhetta-hyvinvoinnista/kehityskeskustelun-hyva-lahtokohta-on-katseen-suun>
- Heikkilä, T. (3.2.2021). *Vuoden 2021 tärkeimmät megatrendit*. <https://www.sijoitaja.fi/258979/vuoden-2021-tarkeimmat-megatrendit/>
- Heikkinen, S. (28.02.2019). *Kestovessapaperi on heikko signaali ja asteroidin törmääminen maahan olisi villi kortti – mitä kaikkea tulevaisuudentutkimus voi kertoa?* <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2019/02/28/kestovessapaperi-on-heikko-signaali-ja-asteroidin-tormaaminen-maahan-olisi>
- Helle, P. (22.1.2019). *3 vinkkiä: Miten johtaa eri sukupolvia työelämässä?* <https://www.workdaydesigners.com/blogi/2019/1/22/3-vinkki-miten-johtaa-eri-sukupolvia-tyelmss>
- Hiltunen, E. (9.2.2020). *Heikot signaalit antavat organisaatiolle etumatkaa tulevaisuuteen*. <https://www.bonfire.fi/heikot-signaalit-antavat-organisaatiolle-etumatkaa-tulevaisuuteen/>
- Huhtala, M. (2015). *Asennejohtaja: Arjen työkalut esimiehille*. Kauppakamari.
- Huotilainen, H. (25.10.2018). *Kehittävää keskustelua*. *Kauppalehti*.
- Huttunen, T. (2018). *Johdetaan yhdessä: Hypeä vai työpaikan todellisuutta?* Kauppakamari.
- Hyppänen, R. (2015). *Kehityskeskustelut esimiehen työkaluna*. Teoksessa *Henkilöstö*. (luku 1.3, s. 1–7). Bonnier Business Forum.
- Hyppänen, R. (i.a.). *Osaamisen kehittämisen keinoja*. Teoksessa *Henkilöstö*. (luku 5.3., s. 1–10). Bonnier Business Forum.
- Härkönen, A. (31.12.2019). *Avoimia yliopisto- ja AMK-opintoja suorittaa yhä useampi – Väylä avoimen opiskelijasta tutkinto-opiskelijaksi on aiempaa leveämpi*. Yle. <https://yle.fi/uutiset/3-11138026>
- Isotalus, P., Rajalahti, H. (2017). *Vuorovaikutus johtajan työssä*. Alma Talent.
- Joki, M. 2021. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. (7. uud. p.) Hansaprint Oy.

- Joutsen, S. (06.06.2018). *Mitä lisäarvoa HR-järjestelmä voi tuoda kehityskeskusteluihin?* <https://www.accountor.com/fi/finland/blogi/hr-jarjestelmalla-lisarvoa-kehityskeskusteluihin?fbclid=IwAR26N4iepreRrq4bvi2NE89Q6aQ3rGHMI15N00jBx9wrQwJny-dRXUcwCSCs>
- Kaijala, M. Tolvanen, R. (2020). *Henkilöstö – Strateginen investointi?* Kauppakamari.
- Kaleva. (06.02.2021). Joustaviin monimuoto-opintoihin voivat hakeutua kaikenikäiset – eivät vain työssäkäyvät aikuiset, kuten luullaan. <https://www.kaleva.fi/joustaviin-moni-muoto-opintoihin-voivat-hakeutua-ka/3324931>
- Kauhanen, J. 2015. *Esimies palkitsijana: Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse.* Kauppakamari.
- Kehusmaa, K. (2011). *Työhyvinvointi kilpailuetuna.* Kauppakamari.
- Kivinen, V. (2019). *Esimies Z-sukupolven nuoren työntekijän työelämää kiinnittymisen tukena: Z-sukupolven nuorten työntekijöiden odotukset esimiestyöltä.* [Pro gradu -työ, Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto]. LUT. <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/159348/Pro%20Gradu%20Ville%20Kivinen%202019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kohlrieser, G. (2014). *Johda dialogia: Panttivankineuvottelijan opit tiukkoihin vuorovaikutustilanteisiin.* Talentum.
- Koppelomäki, I. (i.a.). *Itsensä johtaminen.* <https://www.uskallainnostua.fi/itsensa-johtaminen>
- Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. (2015). *Areena: Yritysviestinnän käsikirja.* Edita.
- Kukkola, E. (16.6.2019). *Johtaja! Digitalisaatio vaikuttaa johtamiseen ja johtajuuteen.* <https://peruspelijaiohtaja.com/2019/06/16/johtaja-digitalisaatio-vaikuttaa-johtamiseen-ja-johtajuuteen/>
- Kultalahti, S. (2015). *It's so nice to be at work! – Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work.* [https://www.uwasa.fi/sites/default/files/midgard/links/isbn\\_978-952-476-651-7.pdf](https://www.uwasa.fi/sites/default/files/midgard/links/isbn_978-952-476-651-7.pdf)
- Kuntatyönantajat. (10.3.2017). *Osaamisen johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista.* <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/osaamisen-johtaminen>
- Kytölä, P. (i.a.). *Mikä on Balanced Scorecard? tasapainotetun mittariston eli tulokortin neljä näkökulmaa.* <https://www.latotools.com/Balanced+Scorecard+Mika+on+tasapainotettu+mittaristo>

- Marjamäki, P., Vuorio, J. (2021). *Viestinnän johtaminen: Strategiasta tuloksiin*. Alma Talent.
- Mattila-Aalto, M. (4.4.2019). *Yrityksen jatkuva kehittäminen – vaihtoehto vai elinehto?* <https://tieke.fi/yrityksen-jatkuva-kehittäminen-vaihtoehto-vai-elinehto/>
- MCS-Management Consulting Services Oy. (11.5.2020). *Kehityskeskustelut tukevat työntekijän ja organisaation kasvua ja kehittymistä*. <https://mcs.fi/kehityskeskustelut-tukevat-tyontekijan-ja-organisaation-kasvua-ja-kehittymista/>
- Mellanen, A., Mellanen, K. (2020). *Hyvät, pahat ja milleniaalit: Miten meitä tulisi johtaa*. Atena kustannus Oy.
- Meretniemi, I. (2012) *Esimiehen opas kehityskeskusteluihin*. Talentum Media Oy.
- Mielen ihmeet. (22.10.2018). *Maslow'n tarvehierarkia*. <https://mielenihmeet.fi/maslown-tarvehierarkia/>
- Mäkelä, A. (6.3.2020). *Johtaja, näin johdat merkitystä – Nämä 4 asiaa lisäävät merkityksellisyttä työssä*. [https://duunitori.fi/tyoelama/merkityksellinen-tyo?fbclid=IwAR1HWa6Q2TIV1PAdWFlrt\\_d4g-D0FkWHod1vCjGhyDVn32o74LHjCcwvX5w](https://duunitori.fi/tyoelama/merkityksellinen-tyo?fbclid=IwAR1HWa6Q2TIV1PAdWFlrt_d4g-D0FkWHod1vCjGhyDVn32o74LHjCcwvX5w)
- Mäntylä, J-M. (16.10.2018). *Robottien vallankumous? Tutkijat turhautuneina: "Robotit ja tekoäly ovat mediassa mystiikkaa"*. <https://yle.fi/uutiset/3-10459806>
- Möttönen, M., Loukasmäki, P. (17.3.2021). *Jatkuva kehittäminen on yrityksen elinehto*. <https://kainuunely.com/2021/03/17/jatkuva-kehittäminen-on-yrityksen-elinehto/>
- Nederström, M. (1.5.2019). *Sitouttamisen viisi tekijää*. <https://www.psycon.fi/blogi/sitouttamisen-viisi-tekijaa>
- Oja, S. (25.5.2021). *Arvot työelämässä: näitä asioita suomalaiset arvostavat työssään – saattavat vaikuttaa myös työnhakupäätökseen*. <https://rekrytointi.com/rekrytoijalle/vinkkeja-tyontekijan-palkkaamiseen/arvot-tyoelamassa-naita-asioita-suomalaiset-arvostavat-tyossaan-saattavat-vaikuttaa-myos-tyonhakupaatokseen/>
- Otala, L. (2018) *Ketterä oppiminen: Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa*. Kauppamari.
- Parikka, M. (8.10.2021). *Tunneäly on johtamisen uusi musta*. <https://www.adeptus.fi/myyntiestteet/tunne%C3%A4ly-on-johtamisen-uusi-musta>
- Pelo, M. (10.3.2021). *Kun työ tuntuu merkitykselliseltä, se vaikuttaa suoraan hyvinvointiin ja terveyteen – omaa työtään voi tuunata mielekkäämmäksi*.

[https://yle.fi/aihe/artikkeli/2021/03/10/kun-tyo-tuntuu-merkitykselliselta-se-vaikuttaa-suoraan-hyvinvointiin-ja?fbclid=IwAR3N\\_EeUk3dQHqLiHj6xkCjak80L6PqHQ4WI63etoQQYsTp\\_3EVXmmDwxT0](https://yle.fi/aihe/artikkeli/2021/03/10/kun-tyo-tuntuu-merkitykselliselta-se-vaikuttaa-suoraan-hyvinvointiin-ja?fbclid=IwAR3N_EeUk3dQHqLiHj6xkCjak80L6PqHQ4WI63etoQQYsTp_3EVXmmDwxT0)

Portti, A. (i.a.). *Tsennaatko jo Z-sukupolven?* <https://intoseinajoki.fi/uutiset/tsennaatko-jo-z-sukupolven/>

Pälli, P., Vaara, E. (2013). *Kehityskeskustelut dialogisen johtamisen välineenä*. [Sähköinen tietoaaineisto]. Työsuojelurahasto. <https://oma.tsr.fi/api/projects/91131c82-316a-47d9-93f1-71fe9016c3cd/attachment/cd4f56da-7b9a-4238-af89-140340106022>

Rediteq. (17.9.2019). *Osaamiskartoitus henkilöstön kehittämisen työvälineenä*. <https://rediteq.fi/osaamiskartoitus>

Rediteq. (22.7.2019). *Perinteinen vai jatkuva kehityskeskustelu?* <https://rediteq.fi/perinteinen-vai-jatkuva-kehityskeskustelu>

Santanen, E., Ruohelo, A. (1.7.2021). *Osaamiskartoitus antaa hyvän pohjan asiantuntijaorganisaation osaamisen johtamiselle*. <https://talk.turkuamk.fi/hyve/osaamiskartoitus-antaa-hyvan-pohjan-asiantuntijaorganisaation-osaamisen-johtamiselle/>

Studentwork. (2017). *Nuoret osaajat työelämässä*. <https://docplayer.fi/60195115-Nuoret-osaajat-tyoelamassa-2017.html>

Suomi.fi. (30.9.2020). *Johtamisen malleja*. <https://www.suomi.fi/yritykselle/liiketoiminnan-kehittaminen/johtaminen/opas/yrityksen-johtaminen/johtamisen-malleja>

SurveyMonkey. (i.a.) *Milleniaalit ja X-sukupolvi työpaikalla: erot ja yhtäläisyydet*. <https://fi.surveymonkey.com/mp/millennials-vs-gen-x-differences-and-similarities-in-the-workplace/>

Sympa. (3.8.2021). *Enemmän irti kehityskeskusteluista – opas henkilöstöhallinnolle*. <https://www.sympa.com/fi/kirjasto/ebookit-ja-opaat/kehityskeskusteluopas/>

Tainio-Keinonen, K. (28.10.2019). *Osaamisen kehittäminen – parhaat käytännöt ja tärkeimmät työkalut*. <https://www.vuolearning.com/fi/blog/osaamisen-kehittaminen>

Talasto, T. (20.1.2020). *Unohda X, Milleniaalit, Z ja pullamössö-sukupolvet-ajattelu*. <https://heromaker.fi/unohda-x-milleniaalit-z-ja-pullamosso-sukupolvet-ajattelu/>

Tallholm, J. (18.2.2021). *Milleniaalit vs. Z-sukupolvi: Nämä erot ratkaisevat markkinoinnissa*. <https://www.salesforce.com/fi/blog/2021/y-sukupolvi-vs-z-sukupolvi.html>

- Tarver, E. (01.07.2021). *Balanced scorecard (BSC)*. <https://www.investopedia.com/terms/b/balancedscorecard.asp>
- Tilastokeskus. (10.12.2020). *Avoimen ammattikorkeakouluopetuksen suosio jatkoï kasvuun vuonna 2019*. (Suomen virallinen tilasto).  
[https://www.stat.fi/til/oaioip/2019/oaioip\\_2019\\_2020-12-10\\_tie\\_001\\_fi.html](https://www.stat.fi/til/oaioip/2019/oaioip_2019_2020-12-10_tie_001_fi.html)
- Työsopimuslaki 55/2001. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6sopimuslaki>
- Työterveyslaitos. i.a. *Hyvän johtamisen kriteerit*. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>
- Työturvallisuuskeskus. (14.12.2017). *Jatkuva kehittäminen työpaikalla*. [https://ttk.fi/ajankohtaista/teemat\\_2017/jatkuva\\_kehittaminen\\_tyopaikalla.7487.news#9c1474a9](https://ttk.fi/ajankohtaista/teemat_2017/jatkuva_kehittaminen_tyopaikalla.7487.news#9c1474a9)
- Ura-lehti*. (09.01.2020). Arvot ja asenteet työelämässä. <https://uralehti.fi/ilmiot/arvot-ja-asenteet-tyoelamassa/>
- Ura-lehti*. (9.1.2020). Arvot ja asenteet työelämässä. <https://uralehti.fi/ilmiot/arvot-ja-asenteet-tyoelamassa/>
- Venäläinen, S. (29.07.2020). *Tavoitejohtaminen (MBO) ja OKR:T*. <https://sarivenalainen.fi/tavoitejohtaminen-mbo-ja-okr/>
- Vesterinen, P-L. (28.02.2014). *Osaamisen johtaminen voi onnistua*. <https://mif.fi/osaamisen-johtaminen-voi-onnistua/>
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. (1. painos). Edita.
- Vilka, H. (2021). *Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin*. PS-kustannus.
- Vähänen, S., Karjula, H. (10.8.2020). *Millainen on moderni kehityskeskustelu?* Hälsa. <https://halsa.fi/blog/millainen-on-moderni-kehityskeskustelu/>
- Xennek. (01.11.2019). *Mitä on sparraus?* <https://www.xennek.fi/blogi/2019/11/1/mit-on-sparraus>

## **LIITTEET**

Liite 1. Opinnäytetyön kyselylomake

## Liite 1. Opinnäytetyön kyselylomake

## Tulevaisuuden kehityskeskustelu

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää 18-30 -vuotiaiden mielipiteitä tulevaisuuden johtamisesta ja kehityskeskusteluista.

Kyselyyn vastaaminen vie vain muutaman minuutin.

Kaikki kyselyn vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

## Ikä?

- 18-21
- 22-25
- 26-30

## Sukupuoli?

- Nainen
- Mies
- Muu
- En halua kertoa

## Työkokemus vuosina

- Alle 1 vuosi
- 1-2 vuotta
- 3-5 vuotta
- yli 5 vuotta

Minkä alan työpaikoilta sinulla on eniten työkokemusta?

- Terveys- ja sosiaalipalvelut
- Teollisuus
- Maatalous, metsätalous, kalatalous
- Rahoitus ja vakuutustoiminta
- Rakentaminen
- Tukku- tai vähittäiskauppa
- Majoitus- ja ravitsemistoiminta
- Kuljetus ja varastointi
- Informaatio ja viestintä
- Kiinteistöala
- Taiteet, viihde ja virkistys
- Koulutus
- En osaa sanoa
- Muu, mikä?

Mikä motivoi sinua kehittymään työssäsi?

- Palkka
- Eteneminen työuralla
- Itsensä kehittäminen
- Omien tavoitteiden täytyminen
- Uusien työmahdollisuuksien löytäminen
- Muu, mikä?

Oletko saanut riittävästi tukea esimieheltäsi?

- Kyllä, miten?
- En
- Osittain
- En osaa sanoa

Millaisissa asioissa haluaisit saada enemmän tukea esimieheltäsi?

- Motivoinnissa
- Työtehtävien opastuksessa
- Työn ja arjen yhteensovittamisessa
- Työyhteisöön sopeutumisessa
- Osaamisen kehittämisessä
- En missään, koen saavani tarpeeksi tukea.

Muu, mikä?



Mitkä asiat työssä kehittämisessä koet tärkeimmiksi?

- Selkeät tavoitteet
- Itsenäinen kehittyminen
- Riittävä tuki
- Riittävä ohjaus
- Kouluttautuminen
- Motivointi
- Muu, mikä?

Oletko saanut tarpeeksi palautetta esimieholtäsi?

- Kyllä, millaista?
- En
- Osittain
- En osaa sanoa

Kuinka usein kehityskeskusteluja on käyty nykyisessä tai viimeisimmässä työpaikassasi?

- Kerran vuodessa
- 2-4 kertaa vuodessa
- Kuukausittain
- Kerran viikossa
- Harvemmin tai ei ollenkaan

Kuinka usein toivoisit kehityskeskusteluja pidettävän?

- Kerran vuodessa
- 2-4 kertaa vuodessa
- Kuukausittain
- Kerran viikossa

Haluaisitko pidettävän enemmän ryhmäkeskusteluja, esimerkiksi oman työryhmäsi kanssa?

- Haluaisin ryhmäkeskusteluja pidettävän enemmän.  
Miksi?
- Haluaisin ryhmä- sekä yksilökeskusteluja.
- Yksilökeskustelut riittävät kehittymiseeni.

Tunnetko saavasi riittävästi tukea kehityskeskusteluihin valmistautumisessa, esimerkiksi millaisia asioita olisi hyvä miettiä ja miten valmistautua itse keskusteluun.

- Saan tarpeeksi apua ja tukea. Millaista tukea olet saanut?
- Haluaisin saada enemmän tukea ja tietoa keskusteluista.
- En osaa sanoa.

Kuinka usein kehityskeskusteluissa sovittuihin tavoitteisiin pääsemistä tulisi mielestäsi seurata?

- Kerran vuodessa
- Puolenvuoden välein tai kvartaaleittain
- Kerran kuukaudessa
- Jatkuvasti

Onko tavoitteita seurattu nykyisessä tai viimeisimmässä työpaikassasi, jos on niin miten?

Minkälaisia kehityskeskusteluja toivoisit pidettävän tulevaisuudessa?