

Toimiva kehityskeskustelu

Yhteistyökumppani Lahden Talot Oy

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (AMK), Liiketalouden ja matkailun ala

Opinnäytetyö

2022

Iida Niemi

Minna Salo

Tiivistelmä

Tekijät Niemi, Iida Salo, Minna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika 2022
	Sivumäärä 45	
Työn nimi Toimiva kehityskeskustelu Yhteistyökumppani Lahden Talot Oy		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Toimeksiantajan nimi Lahden Talot Oy		
Tiivistelmä <p>Tutkimuksessa selvitettiin yhteistyöyrityksen henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia heille pidettävästä kehityskeskustelusta, sen kulusta ja toteutuksesta. Kehityskeskustelu valikoitui aiheeksi, koska se on tärkeä työhyvinvoinnin osatekijä ja suunnannäyttävä sekä johdolle hyvä työkalu päivittäiseen johtamiseen.</p> <p>Tutkimus toteutettiin käyttämällä sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää aineiston keruussa ja analysoinnissa. Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin kehityskeskustelua prosessina sekä työhyvinvointia ja työmotivaatiota. Aineisto kerättiin lähettämällä henkilöstölle sähköinen kyselylomake, joka sisälsi lukittuja sekä avoimia vastauksia.</p> <p>Tutkimuksen keskeiset tulokset osoittavat kehityskeskustelun olevan yhteistyöyrityksemme henkilöstölle merkityksellinen prosessi, johon suurin osa heistä osallistuu motivoituneena. Keskustelusta he odottavat avointa vuoropuhelua, palautetta omasta työstään, tavoitteita seuraavalle vuodelle sekä sovittujen tavoitteiden seuranta. Hyvässä hengessä käyty kehityskeskustelu parantaa työntekijän työhyvinvointia ja motivaatiota.</p> <p>Jatkotutkimuskohteiksi nousivat seurantakäytänteiden kehittäminen, kehityskeskustelun etäkäytänteet sekä tutkimus kehityskeskusteluun valmistautumiseen käytetyn ajan vaikutuksista keskustelun kulkuun.</p>		
Asiasanat kehityskeskustelu, työhyvinvointi, motivaatio, työntekijäkokemus		

Abstract

Authors Niemi, Iida Salo, Minna	Type of Publication Thesis, UAS Number of Pages 45	Published 2022
Title of Publication Functionality of Development Discussion Partner Company Lahden Talot LLC		
Name of Degree Bachelor of Business Administration		
Name of the client Lahden Talot Oy		
Abstract <p>This thesis investigated the views and experiences of the employees of the partner company on the development discussions held for them, how they were conducted and how they were carried out. The study was carried out because appraisal interviews are an important element of well-being at work and a good tool for management in their day-to-day management.</p> <p>The study was conducted using both quantitative and qualitative research methods for data collection and analysis. In the theoretical framework, developmental discussion as a process, well-being at work and work motivation were discussed. In the practical implementation, an electronic questionnaire was sent to the staff, which contained both locked and open-ended responses.</p> <p>The main results of the survey show that the development discussion is a meaningful process for the staff of the partner company, and that most of them are motivated to participate. They expect an open dialogue, feedback from their work, objectives for the following year and follow-up of the agreed objectives. A development discussion in a good spirit improves the employee's well-being and motivation.</p> <p>Areas for further research included the development of follow-up practices, remote practices in the development discussion and the impact of the time spent preparing for the development discussion on the conduct of the discussion.</p>		
Keywords development discussion, motivation, leadership, employee experience		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet.....	2
2.1	Yhteistyökumppani	2
2.2	Tavoitteet.....	3
3	Kehityskeskustelu	4
3.1	Kehityskeskustelun merkitys ja tavoitteet.....	4
3.2	Kehityskeskusteluun valmistautuminen.....	8
3.3	Kehityskeskustelun kulku.....	9
3.4	Kehityskeskustelun puitteet	12
3.5	Työntekijän näkökulma kehityskeskustelussa	13
4	Työhyvinvointi.....	14
4.1	Työhyvinvoinnin määritelmä	14
4.2	Työhyvinvoinnin merkitys.....	15
4.3	Työhyvinvointi yksilön ja yhteisön näkökulmasta	15
5	Työmotivaatio	17
5.1	Työmotivaation määritelmä.....	17
5.2	Työmotivaation vaikutustekijät	17
5.3	Ulkoinen ja sisäinen motivaatio.....	19
6	Tutkimuksen toteutus.....	21
6.1	Tutkimusmenetelmät	21
6.2	Aineiston keruu ja analysointi	25
6.3	Tutkimuksen tulosten tarkastelu.....	26
6.3.1	Kvantitatiivinen analyysi.....	26
6.3.2	Kvalitatiivinen analyysi.....	33
6.3.3	Työhyvinvointi osana kehityskeskustelua.....	37
6.3.4	Työmotivaatio osana kehityskeskustelua	38
6.4	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	39
7	Yhteenveto	40
	Lähteet	43

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

Liite 2. Kyselylomakkeen saateviesti

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on kehityskeskustelu. Aihetta lähestytään työntekijän näkökulmasta. Tarkoituksena on selvittää, toimiiko kehityskeskustelu yhteistyöyrityksessä työhyvinvointia ja -motivaatiota lisäävänä tekijänä sekä onko yrityksen kehityskeskustelulomake toimiva. Yhteistyökumppanimme toimii Lahden Talot Oy, joka on Lahden kaupungin omistama vuokra-asuntoja välittävä yritys.

Kehityskeskustelu valittiin aiheeksi, koska se on aina ajankohtainen ja lisäksi tärkeä työkalu työhyvinvoinnin ja -motivaation kehittämisen kannalta. Lisäksi kehityskeskustelu on monessa yrityksessä osa henkilöstöjohtamisen arkea, joten tutkimuksesta voi olla monille yrityksille hyötyä myös tulevaisuudessa. Tällä opinnäytetyöllä pyritään tarjoamaan ideoita kehityskeskusteluiden toteuttamiseen sekä niiden toimivuuden mittaamiseen ja työmotivaation lisäämiseen. Aihe on kiinnostava ja tärkeä, sillä työntekijöiden työhyvinvoinnilla on tärkeä rooli menestyvän yrityksen voimavarana. Kehityskeskusteluita myös pidetään yleisesti ottaen kaikilla työpaikoilla vähintään kerran vuodessa.

Tutkimuksen teoriaosuudessa käydään läpi, mikä kehityskeskustelu on ja mitä se onnistuakseen vaatii. Kehityskeskustelun lisäksi tarkastellaan työhyvinvointia sekä työntekijän oman työn ohjausta ja sisäisen työmotivaation löytämistä. Yhteistyöyrityksessä arvostetaan paljon koulutusta ja tähän kannustetaan. Jokaisen työntekijän toivotaan käyvän jokin koulutus vuosittain. Tämän koulutuksen valinta on pitkälti työntekijän itsensä vastuulla ja tällä toivotaan olevan myönteinen vaikutus oman työn kehittämiseen, johtamiseen sekä sisäisen motivaation kasvuun.

Empiirisessä osassa tutkitaan kehityskeskusteluiden vaikutuksia yhteistyöyrityksen henkilöstössä. Tavoitteena on myös saada selville, kuinka työntekijän vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä, vaikuttavat työhyvinvointia ja -motivaatiota edistävästi.

2 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

2.1 Yhteistyökumppani

Yhteistyökumppanina tässä opinnäytetyössä toimii Lahden Talot Oy. Se on vuonna 1998 perustettu Lahden kaupungin 100 prosenttisesti omistama konserniyhtiö ja sisaryhtiöinä sillä ovat Lahden Asunnot Oy sekä Lahden Palveluasunnot Oy. Sisaryhtiöt on perustettu vuonna 2007 konsernimuutoksen myötä. Suurin näistä yhtiöistä on Lahden Asunnot Oy 43,8 miljoonan euron liikevaihto-osuudella (2021). Toimintaa ohjaa Lahden kaupungin kasvustrategia. Yhtiön hallituksessa istuu seitsemän edustajaa, joista kuusi on poliittisin päätöksin valittuja, lisäksi on yksi asiantuntijajäsen. Välillisesti Lahden Talot Oy työllistää yhteistyökumppaneidensa kautta lähes 400 henkilöä. Yrityksen arvot ovat: Asukastyytyväisyys, Vastuullisuus, Työhyvinvointi, Tuloksellisuus. Missiona on tarjota asukkaille järkevän hintainen, turvallinen ja laadukas asumiskokemus.

Lahden Talot Oy on Lahden seudun suurin vuokranantaja ja vuokra-asumisen asiantuntija. Se omistaa, ylläpitää, rakennuttaa ja vuokraa mukavan hintaisia ja laadukkaita koteja. Tarjolla on eri puolilla Lahtea 7055 (3/2022) asuntoa, joista löytyy koteja kaikenlaisiin tarpeisiin. Vaihtoehtoja on niin kaupungin sykkeestä nauttiville, kuin rauhallisuutta arvostaville. Asuntoja on tarjolla ikähaitarilla vauvasta vaariin; on tavallisia koteja, opiskelijoille suunnattuja oppilasasuntoja sekä palveluasumista vanhuksille. Asunnoista pääosa on aravarahoitteisia vuokra-asuntoja, joissa on kilpailukykyiset omakustannusvuokrat. Keskivuokra on noin 12 euroa / neliömetri.

Käyttöaste asunnoilla on vuoden 2021 lukemilla 96,3 prosenttia, mikä on erittäin hyvä saavutus kovinkin kilpaillussa markkinassa. Asukkaiden vaihtuvuuden keskiarvo kuukautta kohden oli viime vuonna 20,4 prosenttia.

Ympäristövastuullinen toiminta on Lahden Taloilta sydämen asia ja sen eteen on tehty paljon töitä muun muassa energiatehokkaan asumisen, sekä veden ja sähkön kulutuksen minimoimisen kautta. Ekologisuus ohjaa toimintaa monin tavoin.

Lahden Talot tarjoaa asuntoja monenlaisin etuuksin: vuokravakuutta ei tarvita ja netti kuuluu sopimukseen. Halutessaan asukas saa sisustuspakin, jolla hän voi remontoida seinäpinnat haluamukseen. Lemmikit ovat monissa asunnoissa sallittuja. Asukkaiden käytössä on myös yhteiskäyttöauto, joka mahdollistaa liikkumisen omistamatta omaa autoa sekä helpottaa isompien ostosten kuljetuksia.

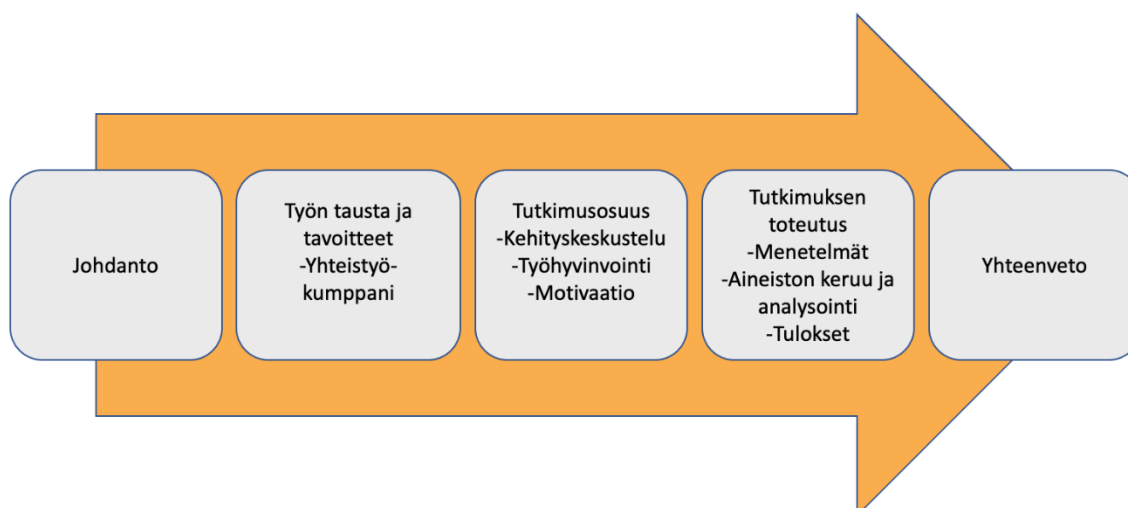
Lahden Talot haluaa olla asukkaiden luotettava kumppani ja asukastyytyväisyys on tärkeä toiminnan mittari, se on nostettu yhdeksi strategiseksi tavoitteeksi. Henkilökuntaa on tällä

hetkellä 35, lisäksi on muutama harjoittelija. Kesätyöntekijöitä tulee tänä vuonna kuusi. Heidän lisäksi tulee kahden viikon Työelämään tutustumisen -tyyppiseen, kahden viikon palkalliseen jaksoon, työntekijöiden omia lapsia, joita tänä vuonna tulee seitsemän.

Liikevaihto oli vuonna 2021 54,1 miljoonaa euroa ja liikevoitto 14,5 miljoonaa euroa. Liikevaihto nousi 2,7 prosenttia, taseen loppusumma oli 400 miljoonaa euroa ja suorat sekä epäsuorat tulokset Lahden kaupungille olivat 14,5 miljoonaa euroa. (Lahden Talot Oy 2022.)

2.2 Tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on saada selville, palveleeko kehityskeskustelu työntekijöiden tarpeita siinä, mihin se yrityksessä ja yleisesti ottaen on tarkoitettu. Lisäksi selvitetään, kuinka tärkeäksi työntekijä kehityskeskustelun kokee, ylipäättään ja oman työhyvinvointinsa ja -motivaationsa kannalta. Antaako kehityskeskustelu oikeasti mahdollisuuden keskustella asioista avoimesti, niin hyvässä, kuin rakentavassakin merkityksessä. Saako työntekijä äänensä ja toiveensa kuuluville ja parantaako kehityskeskustelu työhyvinvointia ja -motivaatiota. Tarkoituksena on myös selvittää, toimiiko yrityksen käytössä oleva kehityskeskusteluprosessi vai onko sen päivittämiselle toiveita tai tarpeita. Selvityksen pohjalta on tarkoitus tuoda esiin työntekijöiden toiveet toimivampienkehityskeskusteluiden läpikäymiseen. Kaavio 1 kuvaa opinnäytetyön rakennetta ja sen etenemistä.



Kuva 1. Opinnäytetyön rakenne

3 Kehityskeskustelu

3.1 Kehityskeskustelun merkitys ja tavoitteet

Kehityskeskustelu tarkoittaa esihenkilön ja alaisen välistä, tavoitteellista keskustelua, jonka ajankohta on ennalta sovittu. Näillä keskusteluilla on moninaisia tarkoituksia, kuten avoimuuden ja luottamuksen edistäminen, molemminpuolisen palautteen antamisen mahdollistaminen, työntekijän tulevien tavoitteiden sopiminen sekä niiden seurannan suunnittelu. Kehityskeskustelussa on tarkoitus käydä syvällistä keskustelua työntekijän menneistä työsuorituksista, saavutetuista tuloksista ja tulevaisuuden kehittämistarpeista. Kehityskeskustelulla on myös tärkeä rooli työntekijän motivaatiotekijöiden tunnistamisessa. Näitä tekijöitä onkin syytä verrata yrityksen asettamiin tavoitteisiin ja mahdollisuuksiin. Organisaation menestys riippuu siitä, miten ihmiset onnistuvat työssään ja saavuttavat tavoitteensa, toteaa Joki (2021, 106). Työntekijöille pidettävät kehityskeskustelut ovat tärkeitä työntekijän tavoitteiden tunnistamisessa, kasvun tukemisessa sekä täyden urapotentiaalin saavuttamisessa (deBara 2020).

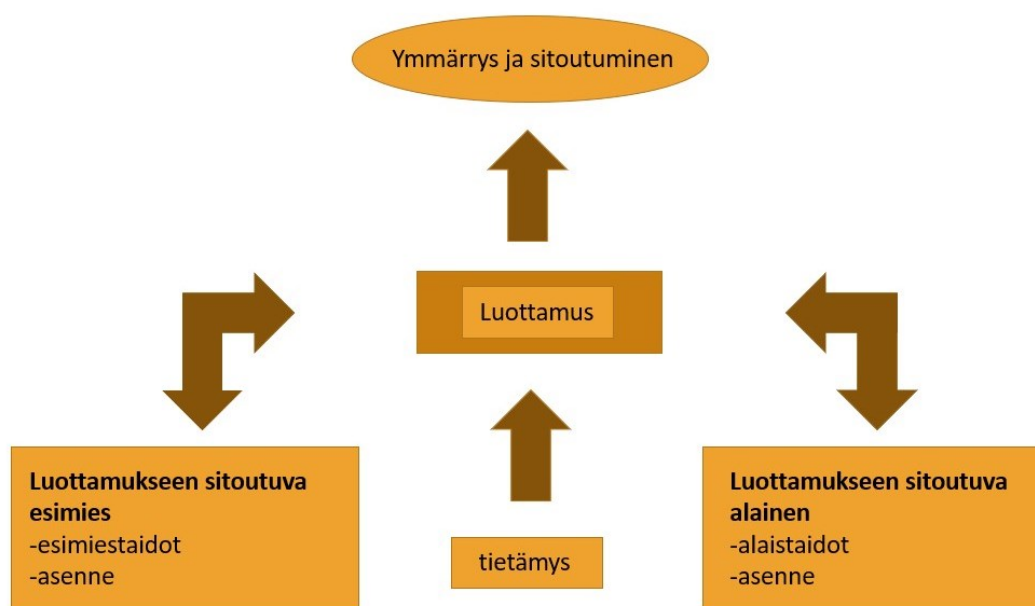
Kehityskeskustelun historia juontaa juurensa amerikkalaiseen tavoitejohtamismalliin 1960–1970-luvuille. Seuraavaksi tämä johtamismalli muuttui tulosjohtamiseksi, joka edellytti viestinnän tehostamista esihenkilön ja työntekijän välillä. Kehityksen myötä termi muuttui myöhemmin tavoite- ja tuloskeskusteluksi. 1990-luvulla Suomessa ajateltiin sekä henkilöstön työmotivaation, että työhön ja organisaatioon sitoutumisen, olevan sidoksissa organisaation tulokseen. Tällöin esihenkilön ja työntekijän väliset, säännölliset keskustelut tuloksista ja tavoitteista, olivat keskeisiä johtamisen välineitä. Nykyään keskustelut pohjautuvat työntekijän kehittymiseen ja nimi kehityskeskustelu kuvaakin tämän päivän keskusteluita parhaiten. (Valtionkonttori 2008, 10.)

DeBaran (2020) mukaan kehityskeskustelut ovat kiistatta yrityksen johdolle ja henkilöstötoiminnoille hyödyllinen väline. Yrityksen johto voi kehityskeskustelujen avulla osoittaa työntekijälle olevansa kiinnostunut hänen kehityksestään yrityksessä. Kehityskeskustelujen avulla voi myös selvittää, mitä työntekijä tarvitsee tunteakseen itsensä tyytyväiseksi ja sitoutuneeksi työhönsä. Hyvä kehityskeskustelu on molemmille osapuolille voitto. Vaikka esihenkilö johtaa kehityskeskustelua, voidaan molempien keskustelijoiden yleensä todeta olevan keskustelussa sekä asiantuntijoina että instituution edustajina (Mikkola 2014).

Aarnikoivun (2016, 89) mukaan kehityskeskustelu on luottamuksellinen ja systemaattisesti, vähintään kerran vuodessa esihenkilön ja työntekijän välillä toteutuva keskustelu. Se tulee käydä valmistautuneena ja ennalta sovittuna ajankohtana. Hänen mukaansa kehityskeskustelun teemoista tulee käydä myös arjessa keskustelua, jotta varsinainen

kehityskeskustelu onnistuu ja toimii toivotulla tavalla. Kehityskeskustelu voidaankin nähdä eräänlaisena tilinpäätöksenä, jossa läpikäydään vaikutuksia henkilön kehitykseen ja kykyyn suoriutua. Tavoitteena kehityskeskustelussa on käydä läpi mennyt kausi ja määritellä tavoitteet tulevalle kaudelle sekä tarkastella työntekijän kehittymistarpeita ja vahvuuksia. Tarkoituksena onkin ohjata työntekijää kehittymään työsuorituksessa, joka liittyy olennaisesti työntekijän henkilökohtaiseen kehittymiseen.

Kehityskeskustelu on toimiva johtamisen työkalu. Sen tavoitteena on kuulluksi tulemisen kokemus niin työntekijälle kuin esihenkilöllekin, sekä molemminpuolisen ymmärryksen rakentaminen tulevaisuudesta ja sinne vievästä reitistä. Onnistunut kehityskeskustelu edistää työntekijän sitoutumista työhön, työhyvinvoinnin kasvua sekä erinomaisen työsuorituksen syntymistä. On tärkeää tunnistaa kehityskeskustelun reunaehdot, jotka luovat perustan hyödyllisen kehityskeskustelun toteutumiselle. Nämä tekijät käyvät ilmi alla näkyvästä kuvasta (kuva 2.) ja ne vaikuttavat kehityskeskustelun hyödyllisyyteen ja antoisuuteen. Reunaehdoista tärkein on esihenkilön ja alaisen välinen luottamus ja se onkin tästä syystä kuvan keskiössä. (Aarnikoivu 2016, 7–14.)



Kuva 2. Kehityskeskustelun reunaehdot (mukaillen Aarnikoivu 2016, 14)

Kehityskeskustelun päätavoite on organisaation kehittäminen. Tämä voi luonnollisesti tapahtua vain yhteistyön kautta. Jokainen meistä on tärkeä omana itsenään, yksilönä. Kun yksilöt laitetaan yhteen, syntyy yhteisö. Töissä meistä syntyy työyhteisö, jossa on erilaisia

persoonia. Yhteisöllisyyden perusta onkin tämän erilaisuuden hyväksyminen. Manka (2012) kertoo, että työyhteisön ollessa hyvä, se auttaa sen jokaista jäsentä toteuttamaan omaa yksilöllisyyttään. Näin yksilöiden erilaisuus tuo yhteisöön energiaa, jolla rakentaa yhteisöllisyyttä. Organisaation toimintakyvyn säilymisen vuoksi on tärkeää saada esiin työyhteisön toimivuus ja jokaisen yksilön paras mahdollinen suoritus.

Panostus kehityskeskusteluihin organisaatioissa on kaikilla mittareilla mitattuna suurta. Tätä voi tarkastella esimerkiksi kehityskeskusteluihin käytetyn työajan tai sen rahallisen muutoksen kautta. Suuresta panostuksesta johtuen ei ole yhdentekevää, miten tämä aika käytetään. Kun tähän vielä lisätään ajatus siitä, että tulevaisuudessa meidän kaikkien odotetaan jaksavan ja pysyvän työelämässä entistä pidempään, lisää tämä kehityskeskusteluiden tärkeyttä entisestään. On kuitenkin muistettava, että kehityskeskustelua täytyy osata hyödyntää kunnolla, jotta se voi olla tehokas. (Jaakkola 2010, 15.)

Kehityskeskustelua pidetään hyvin keskeisenä työpaikan suoritusta ohjaavana ja osaamista kehittävänä välineenä (tietyöelämään 2021). Kehityskeskustelulla on tärkeä rooli niin ikään tuottavuuden ja työhyvinvoinnin edistämisessä. Yhtenä pääajatuksena on yksinkertaisesti tuoda jonkinlaista hyötyä niin työntekijälle kuin organisaatiolle. Kun työntekijä kehittyy, organisaation voimavarat kasvavat. (Vähänen & Karjula 2020.)

Kehityskeskusteluiden tavoitteena on ensisijaisesti saada tietoa työntekijän omista ajatuksista siitä, kuinka työt ovat sujuneet, millaista lisäkoulutusta hän kenties tarvitsisi, miten hän kokee työyhteisön ja työkaverit, oman työssä jaksamisensa ja kuinka asetetut tavoitteet on saavutettu. Työelämässä tarvittavia perustaitoja ovat tiedolliset sekä oppimiseen liittyvät valmiudet, kyvyt ja taidot, jotka luovat perustan sille, kuinka työelämässä kuuluu toimia sekä kuinka omaa asiantuntijuutta kehitetään (Aarnikoivu 2010, 69). DeBara (2020) painottaa kehityskeskusteluissa esihenkilön toiminnan merkitystä. Työntekijälle on syytä tuoda ilmi, että esihenkilö sekä muu johto välittää heidän kehityksestään yrityksessä muun päivittäisen työn lisäksi.

Kehityskeskusteluja voidaan ehdottomasti pitää jokaisen yrityksen henkilöstötyön välineenä. Työntekijän näkökulmasta katsoen, kehityskeskustelut osoittavat työntekijälle johdon olevan kiinnostunut hänen menestyksestään. Kehityskeskustelut myöskin valaisevat, mitä työntekijä tarvitsee tunteakseen itsensä tyytyväiseksi ja sitoutuakseen työhönsä. (deBara 2020.) DeBara 2020 toteaa myös, että hyvä kehityskeskustelu on molemmille osapuolille voitto, sillä se edistää työntekijän kasvun lisäksi myös yrityksen kasvua ja sitä kautta menestystä.

Näiden keskusteluiden yleisyyden ja tärkeyden vuoksi niistä käytetään myös hyvin moninaisia nimityksiä. Joen (2021, 105) mukaan on olemassa ainakin tavoite-, tulos-, kehitys-, arviointi-, palaute- ja esimies-alaiskeskustelutyyppejä. Yhteistyöyrityksemme on päätenyt käyttämään sanaa kehittymiskeskustelu, sillä he kokevat sen kuvaavan paremmin heillä keskustelun pääpainona olevaa tulevaisuuden suunnittelua. Joki (2021, 105) korostaakin, että olipa keskustelun nimi mikä tahansa, pääasiana on pidettävä mielessä selkeät keskustelun tavoitteet. Tällaisissa esihenkilön ja alaisen välisissä keskusteluissa vaaditaan monin kohdin ehdotonta luottamusta, mutta sieltä saattaa myös nousta esiin asioita, jotka vaativat henkilöstöasiantuntijan mukaan ottamista asioiden eteenpäin viemiseksi.

Kehityskeskustelua voidaan joiltain osin verrata jopa palaverikäytäntöön. Tämä ilmenee varsinkin siten, että palaverissa luodut avoimet ja toisia arvostavat käytänteet auttavat osapuolia olemaan rohkeasti omaa mieltään myös monesti vaativiltakin tuntuissa kehityskeskusteluissa. Palaverikäytännön kautta esimies antaa vuorovaikutukselle tilaa ja turvaa sen toteutumisen. Se, että organisaatiossa toteutuu säännönmukaisesti palaveria, on tärkeää luottamuksen ja yleensä tuloksellisen toiminnan näkökulmasta. Puhuttaessa palaverista, niiden arvon voi kiteyttää työn sujuvuuteen, konkreettiseen kehittämistyöhön sekä siihen, että työyhteisön jäsenet saavat mahdollisuuksia vuorovaikutuksen, kysymysten esittämisen ja omien näkemystensä esiin tuomisen kokemuksiin (Aarnikoivu 2010, 73–74).

Valtionkonttorin (2008, 11) julkaisussa Työturvallisuuskeskus nostaa esiin tärkeän, huomiolarvoisen ja helposti unohduksiin jäävän näkökulman kehityskeskusteluun liittyen. Tämän näkökulman mukaan kehityskeskustelut ovat esihenkilölle mahdollisuus oman johtamistapansa tarkasteluun ja kehittämiseen. Valtionkonttori (2008, 11) jakaa kehityskeskustelun roolit Työturvallisuuskeskuksen kanssa samoilla painotuksilla. Nämä roolit kuvaavat kehityskeskustelua työntekijän näkökulmasta työn tekemisenä, henkilökohtaisena kehittymisenä ja työhyvinvointina. Esihenkilön näkökulmasta kehityskeskustelut ovat henkilöjohtamisen tuki ja työväline. Nämä jaottelut lopulta vahvistavat ajatuksen, että kehityskeskustelut ovat tärkeitä ja antoisia molemmille niitä käyville osapuolille.

Aarnikoivun (2016, 107–108) mukaan kehityskeskustelulle voidaan asettaa useita eri kriteereitä. Kehityskeskustelu tulee käydä lähiesihenkilön ja työntekijän välillä, sillä lähiesihenkilö pystyy arvioimaan suoritusta parhaiten sekä tietää ja tuntee työntekijän. Keskustelu on jatkumo, joka toteutetaan työpaikalla säännöllisesti. Keskustelun kautta saadaan tietoa ylimmälle johdolle ja samalla ylimmältä johdolta saadaan tietoa alaspäin. Keskustelua käytetään kehittämistyökaluna johtamisessa ja henkilöstötyössä. Ajankohta keskustelulle on sovittu etukäteen ja molemmat osapuolet ovat valmistautuneet keskusteluun. Keskustelu dokumentoidaan ja siellä sovittujen asioiden toteutumista seurataan työpaikalla. Keskustelu

muodostuu tavoitteiden, tuloksen ja henkilökohtaisen kehittymisen kautta. Keskustelulle on varattu rauhoitettu tilanne. (Aarnikoivu 2016, 107–108.) Näiden lisäksi kannattaakin kehityskeskustelu räätälöidä organisaatiokohtaisesti, jotta se palvelee organisaation tarpeita mahdollisimman hyvin.

Koska kehityskeskustelu on hyvin herkkä tilanne ja monen asian summa, se saattaa myös epäonnistua. Näin saattaa käydä, ellei sen tarkoitusperiä ole ymmärretty ja täytetty niiden vaatimalla tavalla. Kehityskeskustelun epäonnistuttua, seuraukset saattavat olla kauaskantoiset; työmotivaatio voi laskea pitkäksi aikaa. Syitä kehityskeskustelun epäonnistumiseen voi olla useita. On otettava huomioon jo aiemmin mainittu aikataulutus, ettei työntekijälle tule tunnetta, että esihenkilö vain vilkuilee kelloa ja pohtii missä hänen seuraavaksi pitäisi olla. Kehityskeskustelun vaatima luottamuksellinen ja kestävä esihenkilö-alais-suhde ei rakennu hetkessä, ja jos työpaikalla on suuri vaihtuvuus tekijöiden keskuudessa, sillä on selkeä merkitys keskusteluiden onnistumiseen pitkässä juoksussa. Myöskin, jos työntekijälle jää kokemus, ettei keskustelu johda mihinkään, sitä ei voida kutsua onnistuneeksi. On kuitenkin hyvä tiedostaa, että pidetty kehityskeskustelu, vaikka huonokin, voi olla parempi vaihtoehto kuin sen pitämättä jättäminen. Tällöin se voidaan nähdä oppimistapahtumana ja osapuolten onkin hyvä yhdessä arvioida, mikä meni pieleen. (Kaakinen 2016.)

3.2 Kehityskeskusteluun valmistautuminen

Kehityskeskusteluun valmistautumista on työyhteisön arjen toimivuus. Tämä näkyy siinä, ettei kehityskeskustelua voi irrottaa esihenkilön täsmäiskuksi ja yksittäiseksi toimenpiteeksi, jolla asiat saataisiin kuntoon. Kehityskeskusteluun valmistautumiseen voidaankin katsoa kuuluvan, että esihenkilö käy tiivistä vuoropuhelua osana työyhteisön arkea, yhdessä alaisen kanssa. (Aarnikoivu 2016, 22.) Valtionkonttorin (2008, 11) mukaan ”kehityskeskustelu ei korvaa päivittäistä työyhteisössä tapahtuvaa jatkuvaa viestintää.” Päivittäinen, työn lomassa tapahtuva keskustelu, on syytä erottaa kehityskeskustelusta. Päivittäisellä keskustelulla luodaan välittävää ja luontevaa yhteyttä työntekijän ja esihenkilön välille. Tällöin myös kehityskeskustelun onnistumiselle on hedelmällisempi maaperä. Molemmat keskustelut ovat omalta osaltaan parantamassa työyhteisön työhyvinvointia.

Tarkasteltaessa kehityskeskustelun rakentumista, nousee Aarnikoivun (2016, 108) ajatuksissa esiin kolme vaihetta, jotka ovat valmistautuminen, keskustelutilanne ja jälkihoito. Toisin sanoen, kehityskeskustelun painopisteet ovat 15 prosenttia mennyttä, 10 prosenttia nykyhetkeä ja 75 prosenttia tulevaa.

Vähänen & Karjula (2020) taas puhuvat 80 / 20-säännöstä kehityskeskustelun sisällöstä puhuttaessa. Tällä he tarkoittavat, että 80 prosenttia kehityskeskustelun sisällöstä

kannattaa liittyä tulevaisuuteen ja vain 20 prosenttia katsoo menneisyyteen mitaten jo takanapäin olevia tuloksia. Fokus on syytä pitää vahvasti tulevaisuudessa. Tällöin keskustelu toimii uudistuksen sytykkeenä, luoden työntekijälle tavoitetason itsensä kehittämiseksi. (Vähänen & Karjula 2020.) Näistä mielipiteistä voidaan vetää selkeä johtopäätös kehityskeskustelun sisällön painopisteestä, katse on vahvasti tulevaisuudessa.

Niin työntekijän, kuin esihenkilönkin tulee pohtia asennoitumistaan kehityskeskusteluun (Aarnikoivu 2016, 102). Kehityskeskusteluun valmistautuminen on tärkeää molempien osallistujien näkökulmasta. Tällöin keskustelu on yksinkertaisesti antoisampi molemmille. Ensin on kehityskeskustelua pitävän esihenkilön selkiytettävä itselleen keskustelun tavoite, joka on sanansa mukaisesti kehittyminen. Se ei voi olla ainoastaan suoritettujen työn palaute. (Vähänen & Karjula 2020.)

Tämän tavoitteen on oltava linjassa organisaation strategian mukaisesti. Hyvin usein se on henkilöstön tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kehittäminen, mutta tärkeää on asettaa tavoite myös henkilökohtaisesti työntekijää ajatellen. Olemmehan jokainen erilaisia ominaisuuksinemme, vahvuuksinemme ja heikkouksinemme. Erilaisilla ihmisillä, kuin myös erilaisilla työtehtävillä, on toisistaan poikkeavia vaatimuksia. (Vähänen & Karjula 2020.) Onnistuneeseen kehityskeskusteluun vaaditaan valmistautumista, suunnittelua ja sovitusta jälkitoimenpiteistä huolehtimista (Työturvallisuuskeskus). Valtionkonttorin (2008, 23) mukaan kehityskeskustelun onnistuminen vaatii niissä esiin tulleiden asioiden yhteiseen käsittelyyn ottamista, yhteisten sopimusten tekemistä sekä näiden sopimusten seuraamista.

Kehityskeskustelusta puhuttaessa nousee väkisinkin esiin seuraava kysymys: Kuuluuko siellä keskustella palkasta ja etenkin sen mahdollisesta korottamisesta? Tähän ei ole olemassa yksiselitteistä vastausta, ja asiasta lieneekin paras päättää organisaation sisällä sen omiin käytänteisiin nojaten. Palkka-asioiden käsittely osana kehityskeskustelua on luontevaa (Valtionkonttori 2008, 17). Jos palkkakeskustelu on organisaation mielestä luonteva paikka kyseiselle keskustelulle, osa yrityskulttuuria ja yleisesti tiedostettu asia, ei sille ole mitään esteitä. Toisten ihmisten mielestä se todennäköisesti on hyvin luonteva paikka asian käsittelyyn, joidenkin mielestä se taas saattaa muuttaa keskustelun kulkua ja luonnetta. Tähän voi olla syynä esimerkiksi se, jos työntekijä joutuu kovin pohtimaan sanomisiaan peläten niiden vaikutusta mahdolliseen palkkakehitykseen.

3.3 Kehityskeskustelun kulku

Nykyaikana kehityskeskustelu ei ole esihenkilön monologia yksisuuntaisine puheenvuoroinen ja palautteenantoinen. Kun kehityskeskustelu toimii, molemmat puhuvat ja jakavat avoimesti ajatuksiaan ja ehdotuksiaan. (Vähänen & Karjula 2020.)

Tärkeä esihenkilötyön osa-alue on palautteen antaminen henkilöstölle. Sitä pitäisi tapahtua luontevasti pitkin työpäivää, mielellään aina tilaisuuden tullen, pieninäkin annoksina, mutta viimeistään kehityskeskustelussa on syytä antaa työntekijälle palautetta yhdessä laadittujen tavoitteiden toteutumisesta. Palautetta antamalla esihenkilön on mahdollista edistää työntekijän kokemusta itsestään ja työnsä merkityksellisyydestä. Palaute antaa mahdollisuuden niin vahvuuksien kuin kehityskohteiden tunnistamiseen ja mahdollistaa itsensä tavoitteellisen kehittämisen ja sen myötä luo merkityksen tehdyille työlle. Hyväksi luokiteltu esihenkilö tiedostaa kuinka tärkeää palautteen antaminen on ja hän kykeneekin antamaan palautteen rohkaisevalla ja kannustavalla otteella, tavoitteenaan työntekijän kehittyminen. (Aarnikoivu 2010, 74.)

Koska olemme ihmisiä erilaisia, haluamme yleensä palautteemme eri tavoin annettuna. DeBara (2020) kertoo palautteen annon vaikeudesta seuraavasti: Toiset haluavat kuulla suoraan ja rakentavasti missä osa-alueilla heillä on parantamisen varaa, kun taas toiset ottavat näin suoran palautteen kritiikkinä ja lannistuvat kuulemastaan. Osa työntekijöistä myös tietää varsin hyvin kuinka haluavat itseään ja uraansa kehittää, ja odottavat esihenkilön tukea näiden toteutuksessa. Toiset tarvitsevat enemmän tukea jo seuraavan askeleen konkretisoinnissa.

Esihenkilö ei kykene yksin luomaan hyvinvoivaa ja hyvää tulosta tekevää työyhteisöä. Nämä vaativat molemmilta osapuolilta taitojen tarkastelua ja kehittämistä. Alaistaitoihin kuuluu velvollisuus huolehtia työpaikan siisteydestä, yhteistyöstä henkilökunnan kesken, mielipiteiden ilmaisemisesta sekä aktiivisuutta asioiden edistämiseksi. (Aarnikoivu 2010, 89–90.)

Työntekijää voidaan kutsua alaistaitoiseksi, kun hän asenteellaan mahdollistaa toisen ihmisen kunnioittamisen, vastuun kantamisen sekä halun yhteistyöhön yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Aarnikoivu 2010, 90). Keskustelussa on mahdollisuus vaihtaa ajatuksia, tuntemuksia, kokemuksia – siis kohdata toinen ihminen. Tämä edellyttää molemminpuolista kunnioitusta, avoimuutta, rehellisyyttä ja mielipiteiden vapaata ilmaisemista. Edellytys tuloksekkaalle työlle on työyhteisö, jossa on salliva ja keskusteluun kannustava ilmapiiri. Vapaamuotoista keskustelua tarvitaan, päivittäin, mutta tavoitteelliset, kahden väliset keskustelut vaativat ennalta sovitun ja kiireettömän ajan sekä molempien osapuolten valmistautumisen. (Joki 2021, 105.)

Kehityskeskustelussa olisi aina syytä laatia jonkinlainen suunnitelma siitä, kuinka työntekijän kehittymiseen tähtäävät toimet on suunniteltu toteutettavan ja millä aikataululla. Tämä helpottaa työntekijää kulkemaan kohti asetettuja tavoitteita sekä esihenkilöä huomaamaan

millaisia asioita hänen kannattaa tehdä auttaakseen näissä pyrkimyksissä. Työnantajan kannattaa pilkkoa työntekijän suuret suunnitelmat pienempiin, helpommin hallittaviin palasiin, isoa kuvaa unohtamatta. Näin toimien päästään parempiin tuloksiin pienempien väli-vaiheiden kautta, ja matkalta on helpompi poistaa eteen tulleita esteitä, kun maali on selvillä. Tämä vaatii kuitenkin jatkuvaa seurantaa, jotta asioihin voidaan puuttua ajoissa. (de-
Bara 2020.)

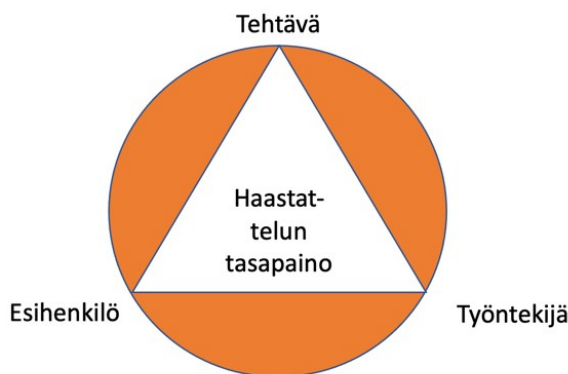
Keskusteluun käytettävissä oleva aika tulisi olla osapuolilla etukäteen tiedossa. Hyvin valmistellun keskustelun optimiaika on noin kaksi tuntia (Valtionkonttori 2008, 15). Tämä antaa raamia keskustelulle ja auttaa pysymään asiassa. Yhdessä, keskustelussa sovitut asiat on syytä kirjata ylös, jotta niiden toteutumista voidaan tarkastella seuraavana vuonna. Molempien osapuolten on myös syytä allekirjoittaa sovitut ajatukset, jotta epäselvyyksiltä ja erimielisyyksiltä vältytään. Kirjaukseen voi käyttää esimerkiksi kehityskeskusteluun käytettävää kysymyslomaketta. Valtionkonttori (2008, 16) painottaakin, että kysymykset auttavat työntekijää pohtimaan omaa kehittymistään ja ottamaan siitä vastuun. Samoin hän voi tuoda esiin häntä itseään askarruttavia kysymyksiä sekä mikä parasta, kokea tulleensa aidosti kuulluksi. Allekirjoituksilla varustettuna tämä kyselylomake toimii hyvin myös keskustelun muistiona. Organisaatiolla voi myös olla jokin erillinen, sähköinen järjestelmä, esimerkiksi HR-järjestelmä, jonne päätökset kirjataan. Pääasia kuitenkin on, että ne on tallennettu ja niitä seurataan. Päätöksiä seurataan ja niihin palataan vuoden aikana.

Meretniemi (2012, 33) tuo esiin, ettei kehityskeskusteluille ole oikeaa määrää tai tapaa niitä toteuttaa, vaan vastauksena tulee toimia keskusteluiden tarkoituksenmukaisuus organisaation toiminnan ja henkilöstön kannalta. Tämä on yksi näkökulma asiaan. Joka tapauksessa on selvää, että kehityskeskustelu on sovitettava yritykseen sopivaksi, myös sen tarpeita hyödyntäväksi.

Kehityskeskustelun onnistuminen työnantajan näkökulmasta katsoen on pitkälti kiinni siitä, kuinka hyvin työntekijä saa ilmaista omat mielipiteensä ja keskustelua vaativat asiansa. Tällöin keskustelu mahdollistaa esihenkilön toteuttaa johtajan rooliaan. Työntekijän näkökulmasta katsottuna, hänen menestymisensä ja uransa kehittyminen riippuvat siitä, kuinka hyvin hän kehittää osaamistaan, työtyytyväisyyttään sekä varautuu tulevaisuuden vaatimuksiin omassa työssään. (Universität Innsbruck 2020.) Seuraava kuva 3 kertoo kehityskeskustelun kulun sekä toimintaperiaatteen kaavion muodossa Universität Innsbruckin (2020) mukaan.

Kehityskeskustelun ajankohta on hyvä sopia vähintään kahta viikkoa etukäteen. Keskustelu käydään työajalla ja siihen varataan aikaa 1-2 tuntia rauhallisessa ympäristössä.

Työnantaja ja työntekijä valmistautuvat keskusteluun tahoillaan.



Keskustelussa sovituista asioista tehdään kirjallinen muistio.

Esihenkilö säilyttää laaditun muistion ja työntekijä saa siitä kopion.

Tieto käydystä kehityskeskustelusta kirjataan mahdolliseen sähköiseen järjestelmään.

Tiedot keskustelussa sovituista koulutuksista annetaan tiedoksi henkilöstöhallintoon.

Kuva 3. Kehityskeskustelun kulku (mukaillen Universität Innsbruck 2020)

3.4 Kehityskeskustelun puitteet

Koska kehityskeskustelua voidaan pitää herkkänä, haavoittuvaisena ja häiriöille alttiina tilanteena, on sille tärkeää löytää rauhallinen, hiljainen ja äänieristetty tila, jossa keskustelijoita ei pääse häiritsemään, ja jossa voi keskustella avoimesti ja luottamuksellisesti. Miellyttävä ja rauhallinen ympäristö viestittää työntekijälle, että keskustelua hänen kanssaan, sekä häntä itseään, arvostetaan. Tilan olisi syytä olla tunnelataukseltaan neutraali ja siksi useimmiten esihenkilön työhuonetta voidaan pitää huonona vaihtoehtona. Paikan valinnassa voi hyvin käyttää luovuutta. Kehityskeskustelun voi pitää myös toimiston ulkopuolella: sen voi viedä vaikka metsään! Voidaan jopa pohtia, mahdollistaisiko se laadukkaamman ja luottamuksellisemman keskustelun. Alaiselta voi myös hyvin kysyä mikä olisi hänelle mieluisa paikka keskustelun pitämiseksi. Jotta keskustelu olisi oikeasti molemmille osapuolille antoisaa, tärkeintä on rakentaa luottamusta jokapäiväisissä kohtaamisissa. Ilman luottamusta kehityskeskustelu jää pinnalliseksi eikä aja tarkoitustaan. (Vähänen & Karjula 2020.)

Mikäli kuitenkin päädytään perinteisempään, toimistossa yhteisen pöydän ääressä käytävään keskusteluun, tulee kiinnittää istumapaikkojen sijoitteluun huomiota. Aarnikoivun (2016, 185) mukaan se, miten keskustelukumppanit istuvat suhteessa toisiinsa ja mikä

välimatka heidän välillään on, kertoo keskustelijoiden välisestä suhteesta ja tilanteen luonteesta. Hänen mukaansa tilanteen rentoutta tukeva istumajärjestys ei suinkaan ole osapuolten istuminen vastakkain pöydän päädyissä, vaan ennemmin istuminen vierekkäin pöydänkulma heidän välissään.

3.5 Työntekijän näkökulma kehityskeskustelussa

Braunin (2020) mukaan johdon pahin virhe on johtaa yksilöä omilla toiveillaan (deBara 2020). Nämä ajatukset kuultuaan työntekijä saattaa olla haluton kertomaan enää omia ajatuksiaan, varsinkin jos ne ovat hyvin poikkeavia johdon ajatuksiin nähden. (deBara 2020.) Työntekijän onkin tärkeää antaa itse kertoa ajatuksensa vahvuuksistaan sekä toiveistaan tulevaisuutensa suhteen.

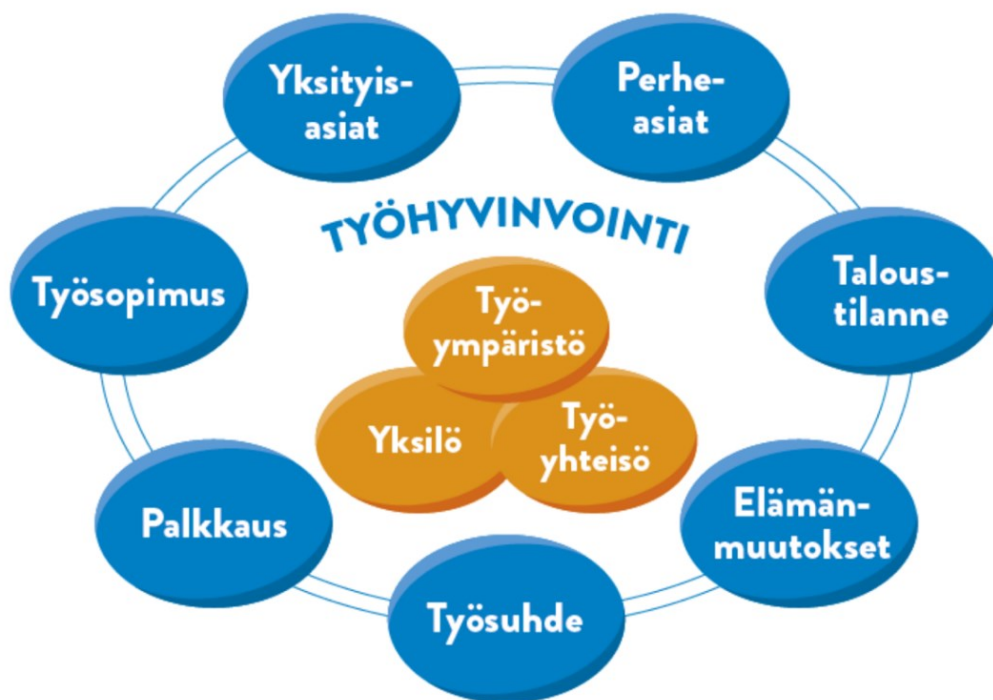
Aarnikoivu (2016, 100–101) nostaakin esiin, että organisaation johdon ja esihenkilöiden tuntemukset kehityskeskustelun toimivuudesta ja tärkeydestä johtamisen välineenä, heijastuvat usein työntekijöiden kokemuksiin kehityskeskusteluista. Työntekijän tyytymättömyys kehityskeskusteluihin voi esimerkiksi näkyä passiivisuutena kehityskeskustelutilanteessa. Onkin erittäin tärkeää, että esihenkilöltä löytyy motivaatiota keskusteluiden käymiseen.

Kehityskeskustelu antaa Juutin ja Vuorelan (2002) mukaan työntekijälle tietoa yrityksen tilasta sekä mahdollisuuden päästä selville yrityksen tulevaisuuden tavoitteista, pohtia työtehtäviään ja omaa rooliaan suhteessa näihin tavoitteisiin, sekä sitä kautta antaa panoksensa tavoitteiden toteutumiseen. Hän saa myös palautetta työsuorituksistaan, rohkeutta tarttua haasteisiin, unohtamatta tilaisuutta tutustua esihenkilöönsä entistä paremmin. (Aarnikoivu 2016, 91–92.) Kehityskeskustelu myös mahdollistaa työntekijän ottamaan vastuun omasta työhyvinvoinnistaan (Valtionkonttori 2008, 9).

4 Työhyvinvointi

4.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Työhyvinvoinnista puhuttaessa tarkoitetaan kokonaisuutta, jossa karkeasti jaoteltuna itse työ, sen mielekkyys, terveellinen työympäristö, turvallisuus ja hyvinvointi kohtaavat. Työhyvinvoinnin palapeli rakentuu työn mielekkyydestä, työyhteisön toiminnasta, esihenkilöiden toiminnasta sekä ihmisestä itsestään (Keva). Työssä ollessaan työntekijä kokee, että hyvin ovat sekä fyysiset tilat että henkinen ja psyykkinen olotila. Nämä ovat vähimmäisvaatimukset työhyvinvoinnille. Jos halutaan lisätä ihmisten työhyvinvointia, on syytä kiinnittää huomiota johtamiseen, työyhteisön ilmapiiriin sekä työntekijöiden ammattitaitoon. Hyvä johtaminen on tasapuolista ja motivoivaa, henkilöstöä arvostavaa ja sen myötä lisää työmotivaatiota sekä -hyvinvointia. Seuraava kuva 4 kuvastaa työhyvinvointiin vaikuttavia moninaisia tekijöitä. Tekijät voivat olla välillisiä tai välittömiä, henkisenä pahoinvointina ilmeneviä terveysriskejä tai fyysisistä ja psykososiaalista kuormittavuutta. On selvää, että omalta osaltaan työhyvinvointiin vaikuttavat myös työsuhteeseen ja palkkaukseen sekä työsopimustoimintaan liittyvät asiat, kuin myös elämänmuutokset, taloudellinen tilanne ja yksityis- ja perhe-elämä. (Rauramo 2020.)



Kuva 4. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Rauramo 2020)

Työterveyslaitoksen (2008) työsuojelusanaston mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työntekijän psyykkistä ja fyysistä olotilaa, joka perustuu työn, työympäristön, ja vapaa-ajan sopivaan kokonaisuuteen. Sanaston mukaan ammattitaito ja työn hallinta ovat tärkeimmät työhyvinvointia edistävät tekijät. Työhyvinvoinnin yhtenä määreenä voidaan myös käyttää työn imua, joka on omanlaisensa mittari asiasta. Työn imu kuvaa työhön liittyvää uppoutumista, omistautumista sekä tarmokkuutta. Se on myönteistä hyvinvointia sekä aktiivista työhön suhtautumista ja sinänsä tavoiteltava olotila, sillä se tuo mukanaan paljon hyvää, muutenkin kuin vain työelämään. Tällaisia asioita ovat muun muassa motivoituneisuus, onnellisuus, tyytyväisyys, parempi terveys. Flow-tila on mahdollinen, kun tavoitteet ovat selkeät, palaute välitöntä, työssä on riittävästi haasteita ja työntekijä voi käyttää omia taitojaan haasteita vastaavasti (Valtionkonttori 2008, 8).

4.2 Työhyvinvoinnin merkitys

Työhyvinvointi vaikuttaa suoraan siihen, millaiseksi työntekijä tuntee olonsa työpaikalla ja sitä kautta työssä jaksamiseen. Jos työntekijä kokee omaavansa hyvän ammatillisen pätevyyden, heikentää tämä päivittäistä työssä kuormittumista ja on suoraan yhteydessä parempaan työtyytyväisyyteen. Työhyvinvoinnin kannalta on siis tärkeää ylläpitää ja kehittää omaa osaamistaan. Organisaatiossa työhyvinvointikulttuuri rakentuu tiedoista ja taidoista, arvoista sekä niiden mukaisesta toiminnasta (Valtionkonttori 2008, 9). Tämän opinäytetyön yhteistyöyrityksessä panostetaan työntekijöiden koulutautumiseen. Yrityksessä jokainen työntekijä valitsee itselleen koulutuksen tulevalle vuodelle. Tätä kautta työntekijät pääset samalla itse vaikuttamaan oman työhyvinvointinsa kehittymiseen ja saavat mahdollisuuden esimerkiksi oppia paremmaksi jossakin heille itselleen haastavassa osa-alueessa.

Jokaisen on mahdollista kehittää työssä jaksamista tukevia voimavaroja, kunhan ne ensin itse tunnistaa. Tällaisia voimavaroja ovat esimerkiksi hyvä elämännhallinta yleisesti ottaen, itsearvostus, sitkeys ja ehdottomasti myös positiivisuus. (Keva.) Tunnistaminen vaatii tietenkin asioiden työstämistä ja pohtimista. Kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden aiheen esiin tuomiseen ja työntekijälle voidaan tarvittaessa korostaa oman jaksamisen pohtimista.

4.3 Työhyvinvointi yksilön ja yhteisön näkökulmasta

Aarnikoivu (2010, 43) toteaa itsetuntemuksen olevan urasuunnittelun tärkeimpiä sisältöjä. Sen avulla yksilön on mahdollista tunnistaa omat vahvuutensa ja kehittämisaalueensa. Tämä sama pätee myös työhyvinvointiin; työntekijätasolla työhyvinvointia lisää itsetuntemus. Jos tunnistaa omaa hyvinvointiaan vahvistavat sekä heikentävät tekijät, on niihin helpompi

puuttua ja tehdä korjaavia toimia tarpeen tullen. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi terveys ja uni, ravinto, läheisten kanssa vietetty aika, omaan työhön liittyvät vaikuttamismahdollisuudet sekä työn ja vapaa-ajan sopiva vuorottelu.

Työhyvinvointi ei ole tärkeää ainoastaan työntekijän kannalta, vaan se on myös työnantajan näkökulmasta hyvin tärkeä. Sen lisäksi, että se parantaa työtyytyväisyyttä, työmotivaatiota, ilmapiiriä, innostusta ja sitoutumista sekä edistää osaamista, se vähentää sairauspoissaoloja, tapaturmakustannuksia ja ehkäisee työkyvyttömyyttä. Edellä mainittujen asioiden lisäksi työhyvinvoinnilla on myös organisaation ulkopuolisia vaikutuksia, sillä se nostaa yrityksen arvoa työnhakijoiden keskuudessa ja parantaa työnantaja mielikuvaa. Kyseessä on siis varsin tärkeä asia, jota ei sovi ohittaa, sehän on molempien osapuolten etu työyhteisössä. (Rauramo 2020.)

Työssä jaksaa paremmin työyhteisön tuella, ja se onkin suuri työmotivaatiota parantava voimavara. Työyhteisön me-henki kertoo työyhteisön yhteisöllisen ilmapiirin tasosta. Siksi onkin tärkeää, että jokainen omalta osaltaan rakentamassa tätä yhteisöllisyyttä hyvällä ja kannustavalla, toisilleen tukea antavalla otteella. Ihminen on laumaeläin, joten meihin tahottomammekin vaikuttaa lähellä olevien ihmisten mieliala. On todettavissa, että sekä positiivisuus että negatiivisuus tarttuvat ihmiseltä toiselle. Tästä johtuen hyvän työilmapiirin rakentamisessa erityisesti positiivinen vuorovaikutus saa suuren roolin. Hyvä ilmapiiri syntyy yhdessä tekemisestä ja vastavuoroisuudesta. Sen syntyminen onkin jokaisen työyhteisön jäsenen vastuulla, kunkin oman käyttäytymisensä kautta. Omaa käyttäytymistä kannattaa tarkkailla, noudattaa yhteisiä pelisääntöjä sekä muistaa kiittää työkaveria pienistäkin asioista. (Keva.)

Työhyvinvoinnista puhuttaessa Manka (2012) erottelee aineellisen ja aineettoman pääoman. Työhyvinvoinnin edistämiseen tarvitaan niin aineellista, kuin aineetontakin pääomaa. Aineellinen pääoma tarkoittaa hänen mukaansa rakennuksia, koneita ja laitteita. Aineettoman pääoman hän jakaa sosiaaliseen ja henkiseen osaan ja painottaa erityisesti näiden vaikutuksia organisaation tehokkuutta mitattaessa. Sosiaalinen pääoma kattaa organisaatiossa ilmenevät vuorovaikutussuhteet. Henkinen pääoma puolestaan kattaa henkilöstön asenteen, osaamisen, fyysisen ja psyykkisen terveyden sekä psykologisen pääoman. Rakennepääoma, eli organisaation toimintatavat ja menetelmät, kuuluvat myös edellä mainittuun aineettomaan pääomaan. Hänen mukaansa aineetonta pääomaa ovat siis organisaatiokulttuuri, tietojärjestelmät sekä osaaminen. Työajan ja määrärahojen käyttö puolestaan on hänen mukaansa aineellista pääomaa. Nämä kaikki kytkeytyvät tiukasti työhyvinvointiin, jonka vuoksi organisaation kannattaa huolehtia niistä ja kehittää niitä jatkumona. (Manka 2012.)

5 Työmotivaatio

5.1 Työmotivaation määritelmä

Motivaatiosta puhuttaessa on selvää, että se on monisyinen asia ja siihen vaikuttavia tekijöitä on useita. Tunneäly, kehittymishalukkuus, oma asenne työtä kohtaan, omat mielenkiinnon kohteet, elämänhallinta, itseluottamus ja ammatillinen minäkäsitys ovat kaikki motivaatioon ja työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Luonnollisesti myös ihmisen elämänvaiheella on merkitystä siihen kokemukseen, jonka hän työstään saa. Tehokkaaseen työpäivän vaaditaan ammattitaitoa sekä motivaatiota. Vain toista parantamalla tehokkain mahdollinen lopputulema ei toteudu. Voidaan kuitenkin arvella motivaation olevan tärkeämpi, sillä ammattitaito kehittyy oppimisen kautta ja uuden oppiminen vaatii aina motivaatiota toteutuakseen. Tässä opinnäytetyössä puhutaan motivaatiosta ja työmotivaatiosta samoina käsitteinä. Yhtä kaikki, motivaatio on aina edistämisen arvoinen asia, niin työ- tai missä tahansa yhteisössä kuin yksilönäkin.

Motivoitunut henkilökunta on yritykselle elintärkeä niin työnantajakuvan kuin asiakkaiden saaman mielikuvan vuoksi. Unohtamatta sitä, että motivoitunut henkilöstö on tehokkaampi ja joustavampi, tämä näkyy siis kaikessa. Työhyvinvointi kulkee pitkälle käsikädessä työmotivaation kanssa. Ilman toista ei toinenkaan kukoista, kyse on siis kokonaisvaltaisesta asiasta. Voidaan hyvin sanoa, että motivaatio on yksi työhyvinvoinnin kokonaisuuteen vaikuttavista osa-alueista. Sosiaali- ja terveysministeriön (2017) mukaan työmotivaatio on suurimmassa osassa yrityksiä työntekijän tärkein kriteeri ja ominaisuus, vaikka työnhakija olisi osatyökykyinenkin. Kyseinen tutkimus vahvistaa hyvin sen, että osaaminen ja koulutukseen, eivät ole tae hyvän työntekijän -kriteerit täyttävästä tekijästä. Työntekijän onkin hyvin tärkeä viestittää työnantajalle motivaatiostaan hakemaansa työtehtävää kohtaan.

Joen (2021, 143) näkemyksen mukaan motivaatio on ihmistä aktivoiva sisäinen käyttövoima, jonka avulla saa ponnisteltua haluamiinsa tavoitteisiin. Motivaatioon liittyy hänen mukaansa tilaisuus itsenäiseen toimintaan, onnistumisien kokemiseen ja omien kykyjen käyttämiseen. Ihmisen kokiessa tekevänsä itselleen sopivaa, riittävän haastavaa ja kiinnostavaa työtä, hän on motivoitunut ja tyytyväinen.

5.2 Työmotivaation vaikutustekijät

Kuten työhyvinvointikin, myös sen osatekijänä oleva motivaatio, koostuu osaltaan useasta eri tekijästä. Aarnikoivu (2010, 43) on tehnyt motivaatiosta vielä seuraavia havaintoja:

Motivaatiotekijät liittyvät ihmisen arvoihin sekä itsetuntemukseen; motivaatio on tärkeässä roolissa työntekijän sitoutumisessa ja sen intensiteetissä. Motivaatio on liikuttava voima, joka määrittää suunnan ja sinnikkyuden, jolla asioita tavoittelemme. Henkilökohtaisten motivaatiotekijöiden tunnistamista edistää motivaation eri katsantokantojen tarkasteleminen.

Adair (2006, 38) määrittelee ihmisen motivaation seuraavasti: 50 prosenttia motivaatiosta tulee ihmisestä ja 50 prosenttia hänen ympäristöstään, erityisesti johtajuudesta. Tämä motivaation 50–50 sääntö ei kuitenkaan väitä identifioituvansa tarkalleen eri osiin, vaan on ennemminkin karkea nyrkkisääntö. Olennainen osa motivaatiosta on ihmisessä itsessään, kun taas merkittävä osa on niin sanotusti ulkopuolella ja hallinnan ulottumattomissa. Fifty-fifty-säännöllä on etunaan, että se muistuttaa johtajia heidän keskeisestä roolistaan ihmisten motivoinnissa - hyvässä ja pahassa.

Motivaatiosta puhuttaessa törmää melkein väistämättä Maslow'n tarvehierarkiaan (Maslow's Hierarchy of Needs). Tämä on Abraham Maslow'n 1943 julkaisema teoria teoksessaan *A Theory of Human Motivation*. Myös Adair (2006, 38–39) mainitsee kirjassaan Maslow'n, sekä toisen psykologin, Herzbergin, ajatuksia motivaatiosta. Heidän näkemyksensä motivaatiosta on, että ennemminkin 90 prosenttia motivaatiosta on yksilölähtöistä eli sisäsyntyistä. Yksilöllisten tarpeidemme lisäksi on yhteisestä tehtävästä, ryhmästä tai organisaatiosta kumpuavia tarpeita, joilla on ainakin potentiaalinen motivoiva vaikutus ihmisiin. Nämä professorit siis puhuvat sisäisistä tarpeista ja motivaatioista, joita yksilöt tuovat mukanaan työtilanteeseen ja jotka jossain määrin tyydytetään työllä. Jo ennen Maslowta ja Herzbergiä toki tiedettiin, että yksilöillä on motivaatioon yhdistyviä tarpeita. Mutta nämä ajattelijat antoivat luonnoksia siitä, kuinka nämä tarpeet liittyvät toisiinsa. Maslow'n luonnos on yleisempi ja omaperäisempi. Herzbergin luonnoksen ansiona on kuitenkin soveltaa Maslow'n ajatusta käytäntöön.

Adairin (2006, 40) mukaan puitteet ihmisten motivointiin voidaan jakaa kahdeksaan periaatteeseen, jotka ovat:

1. Ole motivoitunut.
2. Rekrytoi motivoituneita ihmisiä.
3. Kohtele jokaista omana yksilönään.
4. Aseta haastavia ja realistisia tavoitteita.
5. Muista: kehitys motivoi.
6. Luo ympäristö, joka motivoi.

7. Ole oikeudenmukainen.
8. Muista kuinka motivoida muita.

Aarnikoivun (2010, 51) mukaan hyvä suhde työntekijän ja työnantajan välillä edellyttää sitä, että kumpikin tekee parhaansa asian eteen. Nuoret aikuiset, alle 30-vuotiaat pitävät tulo-tasoa tärkeämpänä motivaation lähteenä hyvää esimiestyötä. Heidän toiveenaan on, että heidän esihenkilönsä olisi vastuuntuntoinen, tasapuolinen ja kannustava. (Manka.) Tämä näkökulma motivaatiosta puhuttaessa on mainitsemisen arvoinen ja jää helposti yksilön ominaisuuksien varjoon. Hämäläinen (2017) painottaakin, että motivaatiosta puhuttaessa on erityisen tärkeä huomioida työyhteisön johtamisen vaikutus motivaatioon. Huonolla joh-tamisella motivoituneenkin tekijän motivaatio saattaa hävitä. Toisinpäin taas innostava, oi-keudenmukainen ja luottamusta herättävä johtaja voi onnistua lisäämään pienemmällä mo-tivaatiolla olevan työntekijän motivaatiota. Mikäli organisaatiota johdetaan hyvin, voi työn imu vetäistä mukaansa vain ansaitakseen työssä käyviä työyhteisön jäseniä. (Hämäläinen 2017.)

5.3 Ulkoinen ja sisäinen motivaatio

Motivaation voi jakaa välttämismotiiveiden ja lähestymismotiiveiden lisäksi sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Tämä jako perustuu siihen, mistä ihminen kokee saavansa tyydytyk-sen omassa työssään. (Manka.) Porterin ja Milesin (1974) mukaan työmotivaatio koostuu neljän eri tekijän vaikutuksesta. Nämä vaikutustekijät ovat: työntekijän omaavat yksilölliset ominaisuudet, hänen tekemänsä työn ominaisuudet, vallitsevan työympäristön ominaisuu-det ja lopuksi ulkoisen ympäristön ominaisuudet. Voidaksemme vaikuttaa työmotivaatioon, jonkin näistä tekijäryhmistä täytyy muuttua. (Piirainen 2012, 20.)

Ulkoinen motivaatio syntyy muista asioista kuin työn sisällöstä ja oman osaamisen arvos-tamisesta. Se on ulkosyntyistä, ulkoisesta ärsykkeestä johtuvaa ja ympäristöstä johdetta-vissa olevaa (Piirainen 2012, 14). Työssä käyminen vain palkan vuoksi, kertoo ulkoisesta työmotivaatiosta, joka tällöin on raha (Manka). Rahan ja muiden ulkoisten motivaattoreiden vaikutus on valitettavasti lyhytaikainen. Voidaan myös ajatella, että työntekijän motivaatio vaikuttaa hänen työsuorituksensa tasoon. Ruohotie ja Honka (1999, 17–18) toteavat, jos työ ei kiinnosta, syntyy sitä kohtaan negatiivisia ajatuksia ja suoritustaso laskee. Tämä tulee esiin myös silloin, jos työntekijän minäkuva on negatiivinen, sillä ihminen pyrkii käyttäyty-mään minäkuvansa mukaisesti. Tämän vuoksi esihenkilön on hyvä pyrkiä vaikuttamaan

positiivisesti työntekijän minäkuvaan kannustamalla ja antamalla positiivista palautetta (Piirainen 2012, 22).

Aarnikoivun (2010, 44) mukaan sisäinen motivaatio tarkoittaa ihmisessä itsessään tapahtuvaa, luontaisesti tulevaa motivaatiota. Piiraisen (2012, 14–15) mukaan sisäinen motivaatio kumpuaa tunteista. Korkean työmotivaation omaava henkilö on valmis käyttämään sekä fyysisiä että henkisiä voimavaroja työskennellessään, eli motivaatio vaikuttaa suoraan työntekijän ahkeruuteen ja tehokkuuteen. Nurmi & Salmela-Aro (2002, 16); Saleh & Grygier (1969) kertovat sisäsyntyisestä motivaatiosta olevan kyse silloin, kun ihminen voi itse vaikuttaa toimintaansa ja se jo itsessään palkitsee häntä (Piirainen 2012, 15).

Sisäinen motivaatio on myös olennainen osa työn imua. Kannattaa pohtia mikä itselle on työssä tärkeää ja mikä siinä palkitsee. (Keva.) Aarnikoivu (2019, 28) kertoo, että Edward Decinin ja Richard Ryanin itseohjautuvuusteorian (self-determination theory) mukaan ihmisillä on perustarpeita, joiden täytyminen vaikuttaa sisäisen motivaation kehittymiseen. Teoria perustuu ajatukseen, jonka mukaan ihminen alkaa motivoida itseään saadessaan positiivista palautetta seuraavista asioista: oma kyvykkyys, omaehtoisuus ja yhteisöön kuuluminen. Näiden toteutuessa ihmisen motivaatio kumpuaa itsestään ja hän on työssään innokas, vastuuta ottava ja määrätietoinen. Sisäisen motivaation löytäminen on tavoiteltavaa, sillä se ruokkii työntekijän innostusta, luovuutta ja sitoutumista.

6 Tutkimuksen toteutus

6.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät voidaan jaotella kvantitatiivisiin- ja kvalitatiivisiin menetelmiin. Ne ovat lähestymistapoja, joita on käytännössä tarkasti vaikeaa erottaa toisistaan (Hirsijärvi, Remes, Sajavaaran 2007, 132 mukaan). Hirsijärvi ym. (2007, 156) toteavat lisäksi, että ihmiset tulkitsevat asioita ja asettavat kysymyksiä valitsemastaan näkökulmasta, sillä ymmärryksellä, joka heillä kulloinkin on, näin ollen samaa asiaa voidaan kuvata monella tapaa. Tutkimuksessa luodaan vain rajallinen näkökulma tutkittuun ilmiöön, koska ihmisten toiminta, kulttuuri ja yhteiskunta ovat monimutkaisia sekä monitasoisia asioita, joita on käytännössä mahdoton kokonaisuudessaan kattaa (Vuori). Nämä asiat ja niiden vaikutus pyritäänkin huomioimaan niin tutkimusta tehdessä, kuin tutkimusaineistoja käsiteltäessä. Tavoitteena on tutkia kehityskeskustelua yhteistyöyrityksen kautta. Tästä johtuen kyselyn tuloksia ei voi yleistää koskemaan kaikkia yrityksiä.

Tämä tutkimus toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa tutkimme työntekijöiden kokemuksia kehityskeskusteluista. Aineiston keruuseen käytetään kvantitatiivista menetelmää, kyselylomaketta. Kyselylomakkeessa kysytään työntekijöiden mielipiteitä ja kokemuksia heidän viimeksi käymästään kehityskeskustelusta sekä toiveita kehityskeskustelun parantamiseksi.

Aineistot käsitellään niiden luonteen mukaan joko kvantitatiivisesti tai kvalitatiivisesti. Tässä opinnäytetyössä halutaan saada käsitys kehityskeskustelusta ilmiönä opinnäytetyön yhteistyöyrityksessä. Vilkan (2021) mukaan laadullisessa tutkimusmenetelmässä tarkastelun kohteena on ihmisten välinen ja sosiaalinen merkitysten maailma. Nämä merkitykset ilmenevät suhteina ja muodostavat merkityskokonaisuuksia. Ne puolestaan ilmenevät toimintana, ajatuksina, päämäärien asettamisina, yhteiskunnan rakenteina ja hallintavaltana, eli ihmisestä lähtöisin olevina sekä ihmiseen päättyvinä tapahtumina. (Vilka 2021.)

Se, mitä merkitystä tutkitaan, sisältyy aina kysymyksenä laadulliseen tutkimukseen ja sen toteuttamiseen. Tutkia voidaan joko kokemuksiin tai käsityksiin liittyvää merkitystä. (Laine 2001, 36–37, Vilkan 2021 mukaan.) On tärkeää huomioida, että kokemus on aina omakohtainen. Sen sijaan käsitykset kertovat yhteisöstä ja sen perinteistä sekä tavoista. Tässä tutkimuksessa tutkitaan jokaisen työntekijän omakohtaisia kokemuksia kehityskeskustelun ympärillä, sillä laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen (Hirsijärvi ym. 2007, 157).

Tavoitteena laadullisessa tutkimusmenetelmässä ei ole tutkittavan asian totuuden löytäminen, vaan tutkimuksen aikana on tarkoitus muodostaa tulkintoja, joiden avulla näyttää välittömän havainnoinnin tavoittamattomissa olevia seikkoja esimerkiksi yksilön toiminnassa tai hänen tuottamissaan kulttuureissa. Kyseessä on siis ikään kuin välittömän havainnoinnin tavoittamattomissa olevien arvoitusten ratkaiseminen. (Alasuutari 1994, 34, Vilkan 2021 mukaan.) Hirsijärvi ym. (2007, 157) kertovat, että laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohta, on todellisen elämän kuvaaminen. Tällä tutkimuksella pyritäänkin kuvamaan kehityskeskustelua yhteistyökumppanimme todellisen tilanteen mukaan.

Tässä opinnäytetyössä päätutkimusongelma on, millainen merkitys kehittymiskeskustelulla on henkilöstön työhyvinvointiin ja työmotivaatioon. Alatutkimusongelmat tässä tutkimuksessa ovat, millainen on toimiva kehityskeskustelu sekä voiko kehittymiskeskustelulla vaikuttaa yksilön työhyvinvointiin ja työmotivaatioon. Tarkoitus on ratkaista opinnäytetyön päätutkimusongelma alatutkimusongelmien kautta.

Konteksti, ilmiön intentio ja prosessi korostuvat laadullisessa tutkimusmenetelmässä näkökulmina tutkimuskohteesta tutkimusmenetelmän luonteen ja tiedonintressin vuoksi. Huomioidakseen kontekstin, tutkijan tulee ottaa selvää ja kuvata tutkimustekstissä, millaisiin yleisiin yhteyksiin tutkittava asia tai ilmiö liittyy. Tätä kuvausta varten tulee myös kuvata ilmiön tai asian esiintymisympäristö tai toimintaympäristö. Huomioidakseen intension tutkijan tulee tarkkailla, millaisia motiiveja tai tarkoitusperiä tutkittavan ilmaisuun tai tekemiseen tutkimustilanteessa liittyy. (Anttila 1996, 184–185, Vilkan 2021 mukaan.) Prosessilla tarkoitetaan tutkimusaikataulun ja tutkimusaineiston tuotantoedellytysten suhdetta tutkittavan asian ymmärtämiseen. Konteksti on pyritty huomioimaan tässä työssä kertomalla opinnäytetyön teoriaosuudessa tarkemmin, millaisiin ilmiöihin kehityskeskustelu kiinnittyy. (Vilka 2021.)

Perusjoukosta, eli tutkimuksessa määritetystä joukosta ihmisiä, voidaan valita tutkimukseen joko kaikki perusjoukon havaintoyksiköt eli tutkittavat kohteet, tai tehdä edustava otos (Vilka 2021). Opinnäytetyön yhteistyöyrityksellä on työntekijöitä tällä hetkellä 35 henkilöä ja yrityksen työntekijät ovat näin ollen tutkimuksen perusjoukko. Otantaa ei tehty. Kysely lähetettiin jokaiselle perusjoukon havaintoyksikölle, koska lukumäärällisesti analyysiä ajatellen, heitä ei ollut liikaa. Huomio kiinnitettiin teoreettisiin käsitteisiin, jotta varmistettiin, että vastaajat ymmärsivät mitä kysyttiin. Esimerkiksi kehityskeskustelu termiä ei kyselyssä käytetty, koska yhteistyöyrityksessä on käytössä termi kehittymiskeskustelu.

Laadullinen tutkimus on aina empiiristä. Tällöin tutkimus perustuu erilaisiin aineistoihin ja niiden analysointiin. On kuitenkin tärkeää muistaa, ettei tutkimuksen empiirisuus sulje pois tutkimuksen teoreettisuutta. Laadullisessa tutkimuksessa voi jopa olla lähtökohtana teoria, tällöin kyse on deduktiivisesta tutkimuksesta. (Juhila.) Tutkimuksessa selvitetään,

toteutuuko teorian mukainen kehityskeskustelu yhteistyöryityksessä vai löytyykö heiltä käytäntöjä, joita henkilökunta toivoo esimerkiksi muokattavan.

Kyselylomake

Vilkan (2021) mukaan muuttujien valinta tutkimuksessa ja kyselylomakkeessa tulee perustella huomioiden tutkimukseen valittu viitekehys ja tutkimuksen tavoitteet (Vilka 2021). Kyselylomaketta lähdettiin rakentamaan pohtimalla taustatietoja, joita vastaajista kerätään. Kysymyksiksi valikoituivat vastaajan ikä, sukupuoli, koulutus ja työsuhteen pituus. Koska perusjoukko kyselyssä on pieni, emme luo näiden tietojen perusteella vastaajaryhmiä, vastaajien yksityisyyden suojaamiseksi. Taustatiedoista saadaan kuitenkin kokonaiskuvaa vastaajaryhmästä ja sen monipuolisuudesta. Ikää kysymme kymmenen vuoden jaottelulla, jotta yksittäisten vastaajien tunnistaminen ei ole mahdollista. Koulutus -kysymyksessä vastausvaihtoehdoksi ei annettu ylempää ammattikorkeakoulututkintoa ja alemmaa ammattikorkeakoulututkintoa erikseen, koska oli tiedossa, ettei ylempää ammattikorkeakoulututkintoa ollut käynyt kuin pieni osa perusjoukosta. Työsuhteen pituus lisättiin kysymykseksi, koska haluttiin mahdollisuus mahdollisen työhön kyllästymisen havaitsemiseen.

Kyselylomakkeen ensimmäiseksi kysymykseksi valittiin, valmistautuiko vastaaja viimeispään kehityskeskusteluunsa. Seuraavaksi kaikilta kyselyyn valmistautuneilta kysyttiin vielä, kuinka kauan he olivat valmistautuneet. Näillä kysymyksillä haluttiin varsinaisen valmistautumistiedon lisäksi nähdä vastaajien asennoitumista kehityskeskusteluun. Teoriasta käy ilmi, että kehityskeskustelusta tulee antoisampi ja toimivampi, kun molemmat osapuolet ovat valmistautuneet sen käymiseen.

Seuraavaksi kyselylomakkeella kysyttiin kehityskeskustelussa läpikäydyistä asioista. Vaihtoehdot annettiin vastaajille valmiiksi, perustuen teoriasta nousseisiin teemoihin, joita kehityskeskusteluissa monesti käsitellään. Vastaajille haluttiin kuitenkin antaa mahdollisuus kertoa myös muista keskustelussa esiin nousevista aiheista, siksi viimeisenä valintavaihtoehtona oli kohta -jotain muuta, mitä. Tätä kautta on mahdollista saada tietoa aiheista, joita tutkijat eivät osaa ennalta keskustelun vaihtoehdoiksi asettaa. Kehityskeskustelun sisältöön liittyy vielä kysymys siitä, mitä vastaajat toivoisivat itse siellä käytävän läpi. Tämä kysymys on vastaajille täysin avoin, sillä halutaan kuulla vapaasti vastaajien mielteitä ilman mitään tarkempaa ennakoasetelmaa tai rajausta.

Tämän jälkeen kyselyssä kysytään kehittymiskeskustelussa toteutuneista asioista. Vastaaja pääsee kysymykseen vastaamalla ottamaan kantaa kehityskeskustelun tunnelmaan, mielipiteiden yhteneväisyyteen, tulevan vuoden suunnitelman aikaansaantiin sekä palkan muutokseen. Nämä seikat olivat tutkimuksen kannalta riittäviä selvittää pintapuoleisesti ja

sen vuoksi ne on koottu yhden kysymyksen alle. Samalla vastaaja valitsee jokaisessa kohdassa erikseen, toteutuiko väittämä vai eikö se toteutunut, hänen käymässään keskustelussa. Tällä tavoin vastaajien ei tarvitse perustella vastauksiaan tai esimerkiksi pohtia useiden vaihtoehtojen väliltä sopivaa vastausvaihtoehtoa.

Kyselyllä haluttiin selvittää vastaajien kokemusta kehityskeskustelun hyödyllisyydestä heidän näkökulmastaan. Tätä varten kyselyyn liitettiin kysymys vastaajan kokemuksesta kehityskeskustelun hyödyllisyydestä. Tästä aiheesta haluttiin selkeä ja käsiteltävissä oleva aineisto, joten kysymykseen oli mahdollista vastata vain kyllä tai en. Samalla haluttiin kuitenkin selvittää kokemuksen taustalla olevia teemoja ja ilmiöitä, joten kysymystä seurasi perustelua pyytävä vastauskohta.

Kehityskeskustelun järjestämispaikka voi vaikuttaa hyvinkin paljon itse kokemukseen kehityskeskustelusta. Tämän vuoksi haluttiin selvittää, missä viimeisimmät kehityskeskustelut pidettiin. Lisäksi haluttiin tietoa vastaajien toiveista liittyen keskustelun järjestämispaikkaan. Viimeisimpään pitopaikkaan annettiin ennalta valitut vaihtoehdot, joita täydensi avoin vaihtoehto, johon vastaaja pääsi halutessaan kirjoittamaan. Toiveet tulevaisuuden kehityskeskusteluiden pitopaikasta kerättiin täysin avoimina vastauksina. Lisäksi kysyttiin millä mielellä vastaajat menivät kehityskeskusteluun, minkä kautta saadaan vahvistusta tai kumotaan, kehityskeskustelun hyödyllisyyttä vastaajien mielestä.

Työhyvinvointiin liittyen kyselyssä pyydettiin vastaajia arvioimaan tämänhetkistä työhyvinvointiaan ja kertomaan työhyvinvoinnin mahdollisesta muutoksesta viimeisen vuoden ajalta. Molemmissa kohdissa vastaajille annettiin valmiit vastausvaihtoehdot. Sen sijaan kysyttäessä, mikä voisi parantaa vastaajien työhyvinvointia, käytettiin avointa vastausvaihtoehtoa. Työmotivaatiosta kysyttiin hyvin samalla tyylillä. Haluttiin selvittää, onko kehittymiskeskustelu vaikuttanut vastaajien työmotivaatioon ja millä tavoin vastaajat ovat vaikutuksen havainneet. Ne vastaajat, jotka vastaavat kehityskeskustelun vaikuttaneen työmotivaatioon, pääsevät avoimessa kysymyksessä kertomaan tarkemmin, miten vaikutus on heille näytetty.

Kyselylomakkeen lopussa haluttiin vielä selvittää, kuinka usein vastaajat toivoisivat kehityskeskustelun olevan sekä millainen olisi heidän mielestään toimiva kehityskeskustelu. Viimeinen kysymys on kvalitatiivisen tutkimuksen näkökulmasta yksi tärkeimmistä kysymyksistä, koska sen tavoitteena on tuoda esiin todellisia toiveita kehityskeskustelun kehityksestä ja tulevasta työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksessa käytetty kyselylomake on tämän opinnäytetyön liitteenä (Liite 1).

6.2 Aineiston keruu ja analysointi

Tutkimus toteutettiin tekemällä henkilöstölle kyselylomake kehityskeskusteluun liittyen. Kysely suunnattiin koko Lahden Talojen henkilöstölle toimitusjohtajaa lukuun ottamatta. Kohderyhmä sisältää kaikki henkilöt, joille kehityskeskustelu pidetään, mukaan lukien esihenkilöasemassa toimivat työntekijät. Yrityksen esihenkilöt käyvät kehityskeskusteluun oman esihenkilönsä, toimitusjohtajan kanssa. Kyselylomake lähetettiin henkilöstölle hieman kehityskeskusteluiden pitämisen jälkeen, jotta heillä on suhteellisen tuore kokemus ja muistikuva viimeisimmästä keskustelusta.

Kyselylomake tehtiin Webropol -ohjelmalla, jonka kautta vastaukset saatiin käsiteltyä. Valmis kysely lähetettiin vastaajille verkkolinkkinä sähköpostitse yhdessä saateviestin kanssa. Vaikka kyselyn toimitustapa oli sähköposti, ei vastaajien sähköposteja tai muitakaan tarkkoja yksilöintitietoja kerätty. Saateviestistä käy ilmi miksi kysely tehdään ja mitä tavoitteita opinnäytetyöprosessilla on. Saate löytyy tämän työn liitteistä (Liite 2).

Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmällä saatiin niin kvantitatiiviseen, kun kvalitatiiviseenkin analysointiin soveltuvia vastauksia. Avoimet vastaukset eli kvalitatiivinen osuus käsiteltiin ensin koodaamalla. Juhila (2.) huomauttaa, että koodaamisella alkaa mikä tahansa laadullisen tutkimuksen aineiston käsittely, vaikkakin sitä voidaan pitää myös yhtenä sisältöanalyysin työvälineenä. Hänen mukaansa käytännössä, koodaamisessa aineiston osia luokitellaan ominaisuuksien mukaan, ja näille luokille annetaan yhteisen ominaisuuden mukaan nimi. On hyvä huomioida, että koodattavat aineistot ovat moninaisia, joten koodaamisessa on myös kyse tutkijan tekemistä valinnoista. (Juhila 2.) Aineistoon tutustumisen ja koodauksen jälkeen, lähdettiin hyödyntämään teemoittelua. Siinä vastausaineistosta nostetaan esiin piirteitä ja asiakokonaisuuksia, jotka esiintyvät usein aineistossa. On tärkeää huomioida, ettei esimerkiksi haastattelun teemat ole sama asia, kuin teemoittelun kautta esiin nousevat teemat. (Juhila 3.)

Vilkka (2021) kertoo laadullisen tutkimusmenetelmän tutkimusaineiston keräämisen moninaisista tavoista. Yleisin tapa kerätä tietoa ihmisten kokemuksista on käyttää erilaisia haastatteluita, kuten lomakehaastattelu, teemahaastattelu tai avoin haastattelu. Laadullisen tutkimuksen on tärkeää olla emansipatorinen eli tutkimukseen tulee lisätä tutkittavien ymmärrystä aiheesta ja tätä kautta vaikuttaa myönteisellä tavalla tutkittavien aihetta koskeviin toiminta- ja ajattelutapoihin. Tarkoituksena tässä tutkimuksessa on käyttää omiin tarpeisiin muokattua kyselyä. Käytännössä tiedonkeruuseen hyödynnetään sekä kvalitatiivista, että kvantitatiivista menetelmää, sillä haastattelujen sijaan vastaajille lähetettiin strukturoidut kysymykset sähköisesti. (Vilkka 2021.) Tämä toteutustapa valikoitui, koska tutkimuksen

perusjoukko on liian suppea laajaa kvantitatiivista tutkimusta varten. Toisaalta tutkimuksessa päädyttiin käyttämään tiedonkeruumenetelmänä kyselyä, koska perusjoukko on kvantitatiivisille haastatteluille turhan suuri. Lisäksi yhteistyöyrityksessä toimii monia tiimejä, joten esimerkiksi jokaisesta tiimistä edes kahdenkin henkilön haastattelu, olisi ollut otantana liian laaja haastattelututkimukseen.

Kvantitatiivisista vastauksista tehtiin Webropol -ohjelman kautta havaintomatriisi, josta saatiin laskettua tunnusluvut, sekä rakennettua kaavioita aineistojen pohjalta. Taustamuuttujista saatiin selville tarkemmin, millaisesta vastausjoukosta on kyse. Vastauksista tarkasteltiin hajontaa, jotta saatiin paremmin selville yhteistyöyrityksen kehityskeskusteluiden todellinen tilanne.

Kyselylomake lähetettiin vastaajille huhtikuun loppupuolella. Vastausaikaa kyselylle annettiin 12 päivää. Vastausajan päätyttyä kyselyn tulokset analysoitiin yhdistellen laadullisia sekä määrällisiä tulosten arviointimetodeja.

6.3 Tutkimuksen tulosten tarkastelu

Tutkimukseen vastasi määräajassa 21 vastaajaa. Tämä on 66 prosenttia kaikista kyselyn saanneista henkilöistä, joka on tutkimuksen luotettavuutta ajatellen hyvä tulos. Vaikka kysely lähetettiin kaikille 35 työsuhteessa olevalle, heistä kolme ei voinut vastata kyselyyn. Nämä kolme olivat toimitusjohtaja, jolle kehityskeskustelua ei pidetä ollenkaan sekä kaksi työntekijää, koska he olivat olleet yrityksessä vasta niin vähän aikaa, ettei keskustelua ole heille vielä pidetty. Näiden perusteluiden myötä toteamme, että kyselyn vastausmäärä on hyvä.

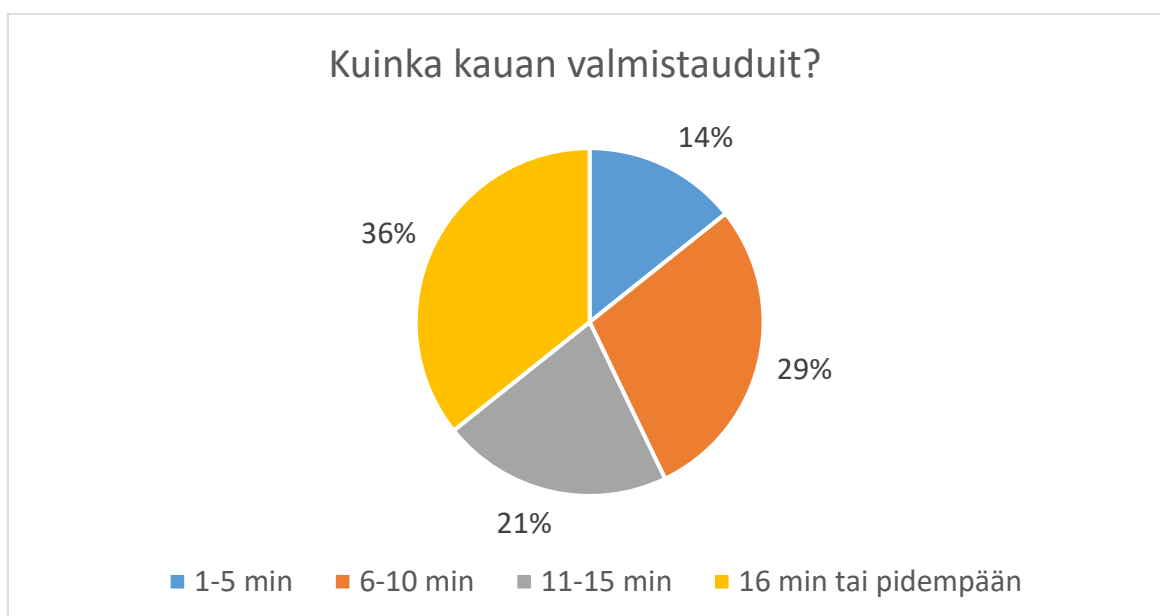
6.3.1 Kvantitatiivinen analyysi

Tutkimuksen taustamuuttujia katsottaessa naisia vastaajista oli seitsemäntoista, joka on 81 prosenttia vastaajista. Miehiä oli vastaavasti neljä, eli 19 prosenttia. Koulutustaustaa tarkasteltaessa voidaan tehdä positiivinen havainto, että jopa 70 prosenttia vastaajista on suorittanut ammattikorkeakoulututkinnon. Tämä kertoo siitä, että yritykseen on hakeutunut korkeasti koulutettuja ammattilaisia sekä siitä, että koulutus on yrityksessä arvostettua. Alemman koulutustason omaavia, ammattikoulun käyneitä, vastaajista oli 20 prosenttia. Muita koulutustaustoja oli yhteensä 10 prosentilla vastaajista. Näihin sisältyvät pelkät lukio-opinnot tai vaihtoehtoisesti yliopisto-opinnot. Viimeisenä taustakysymyksenä oli kysymys työsuhteen pituudesta. Tähän kysymykseen tuli eniten vastauksia kohtiin 1–3 vuotta (7 vastausta) ja 4–6 vuotta (6 vastausta). Myös kohtaan yli 10 vuotta, tuli viisi vastausta. Tämän kysymyksen vastauksista voidaan tehdä johtopäätös, että yrityksessä viihdytään ja sinne

todennäköisesti sitoudutaan pidemmäksi aikaa. Yritykseen, jossa työhyvinvointi on yksilötasolla huonoa, sitoutumista nähdään harvemmin. Työhyvinvointi vaikuttaakin olevan vähintään hyvällä tasolla jo pelkkien taustamuuttujien vastausten perusteella.

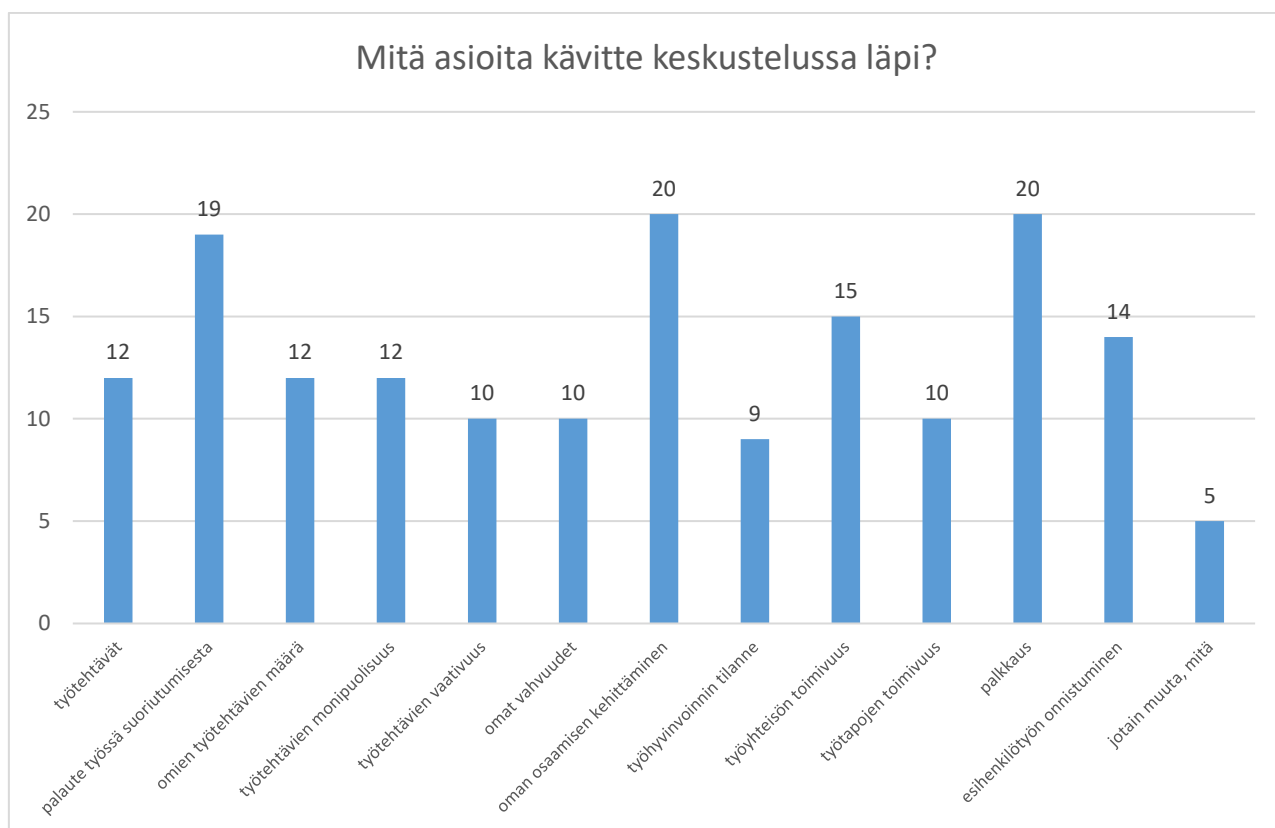
Vastaajien ikäjakauma jakaantui viiden ikäryhmän kesken. Eniten vastaajia, 38 prosenttia, oli ikäryhmästä 38–47-vuotiaat. Toiseksi eniten vastaajia oli 28–37-vuotiaiden ryhmässä, heitä oli 24 prosenttia. Seuraavaksi eniten vastaajia saatiin 48–57-vuotiaista, sitten tulivat 18–27-vuotiaat. Johtopäätöksenä ikäjakaumasta voidaan arvioida, että työntekijöiden keski-ikä yrityksessä asettuu ikähaarukkaan 38–47-vuotiaat. Tämä johtopäätös tukee yrityksen tulevaisuutta, sillä yritykseen hakeutuu koulutettuja työntekijöitä, jotka tuovat mukanaan uutta oppia ja ajantasaisia ideoita. Toisaalta myös yrityksen vanhin ikäryhmä on suhteellisen matala, jolloin mahdollisiin eläköitymisiin on hyvin aikaa reagoida.

Kaksi tutkimuksen kysymyksistä liittyi vastaajien kehityskeskusteluun valmistautumiseen. Ensin selvitettiin, kuinka suuri osa vastaajista valmistautui keskusteluun ylipäänsä, ja tämän jälkeen, kuinka kauan he siihen valmistautuivat. Vastaajista 67 prosenttia valmistautui kehityskeskusteluun ja 33 prosenttia ei valmistautunut. Alla oleva kaavio 1 esittää valmistautumiseen käytetyn ajan jakautumista vastaajien kesken. Yllättäen suurin ryhmä vastaajista käytti aikaa kehityskeskusteluun valmistautumiseen yli 15 minuuttia. Valmistautuminen mahdollistaa kehityskeskustelun onnistumisen, joten yhteistyöyrityksessämme jää vielä jonkin verran petrattavaa, jotta jokainen valmistautuisi edes jonkin aikaa (Vähänen & Karjula 2020).



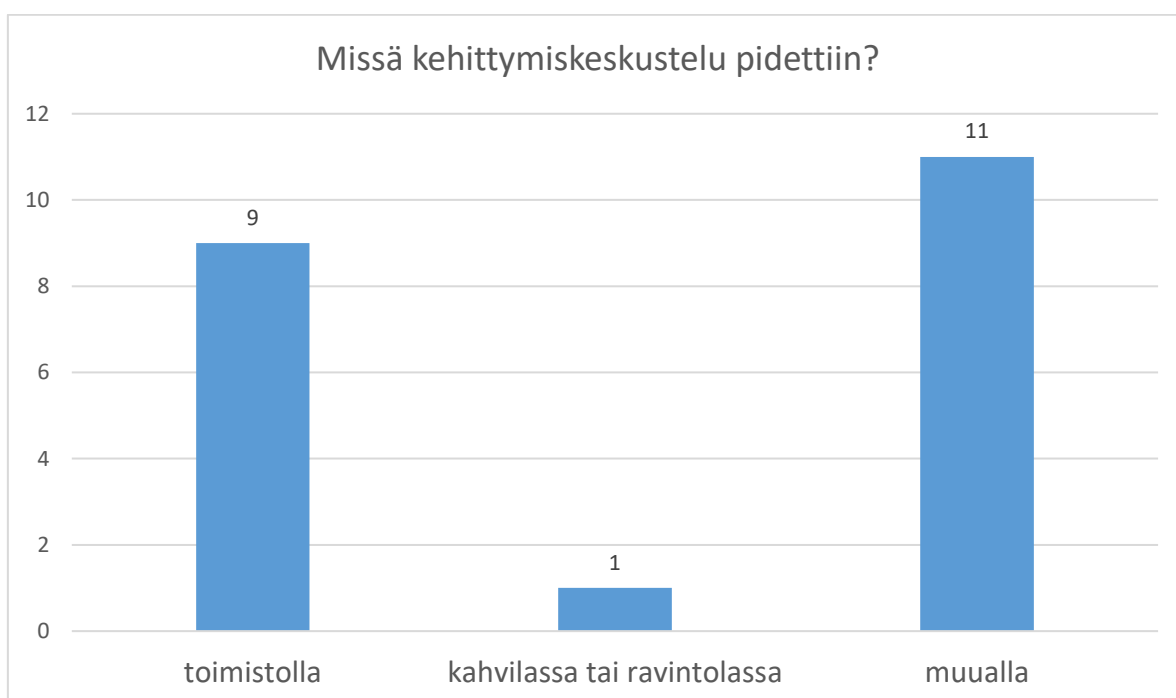
Kaavio 1. Kehityskeskustelun valmistautumiseen käytetty aika

Vastaajilta kysyttiin, mitä kehityskeskustelussa käytiin läpi. Yleisimpiä aiheita keskusteluissa olivat esimerkiksi kahdenkymmenen vastaajan kanssa läpi käyty palkkaus ja oman osaamisen kehittäminen. Yhdeksätoista vastaajaa kahdestakymmenestä yhdestä kävi keskustelussa läpi myös työssä suoriutumista. Huomattavasti harvemmin, vain kymmenen vastaajan kanssa, käytiin läpi työtehtävien vaativuutta, omia vahvuuksia ja työtapojen toimivuutta. Näiden lisäksi vain yhdeksän vastaajan kanssa keskustelussa käsiteltiin työhyvinvoinnin tilannetta. Alla oleva kuvaaja esittää vielä tarkemmin vastausten jakautumista vastaajien kesken. Kuten kuvaajasta näkyy, kyselyssä kysyttiin myös mahdollisia muita keskustelussa esiin nousseita asioita. Tätä kautta haluttiin varmistaa kokonaisuuden mahdollisimman hyvä hahmottaminen, sillä kehityskeskusteluiden sisältö voi olla hyvinkin vaihtelevaa yrityksistä riippuen. Avoimia vastauksia tähän kohtaan tuli viisi kappaletta. Kolmessa vastauksessa nousi esiin tavoitteista keskusteleminen. Lisäksi kehityskeskusteluissa oli käyty läpi yrityksen kehitysideoita, viestinnän toimivuutta ja yleistä keskustelua. Tarkemmassa tarkastelussa kävi ilmi, ettei kenenkään vastaajan kanssa käyty läpi sata prosenttisesti samoja asioita. (Kaavio 2.)



Kaavio 2. Kehityskeskustelussa läpikäydyt asiat

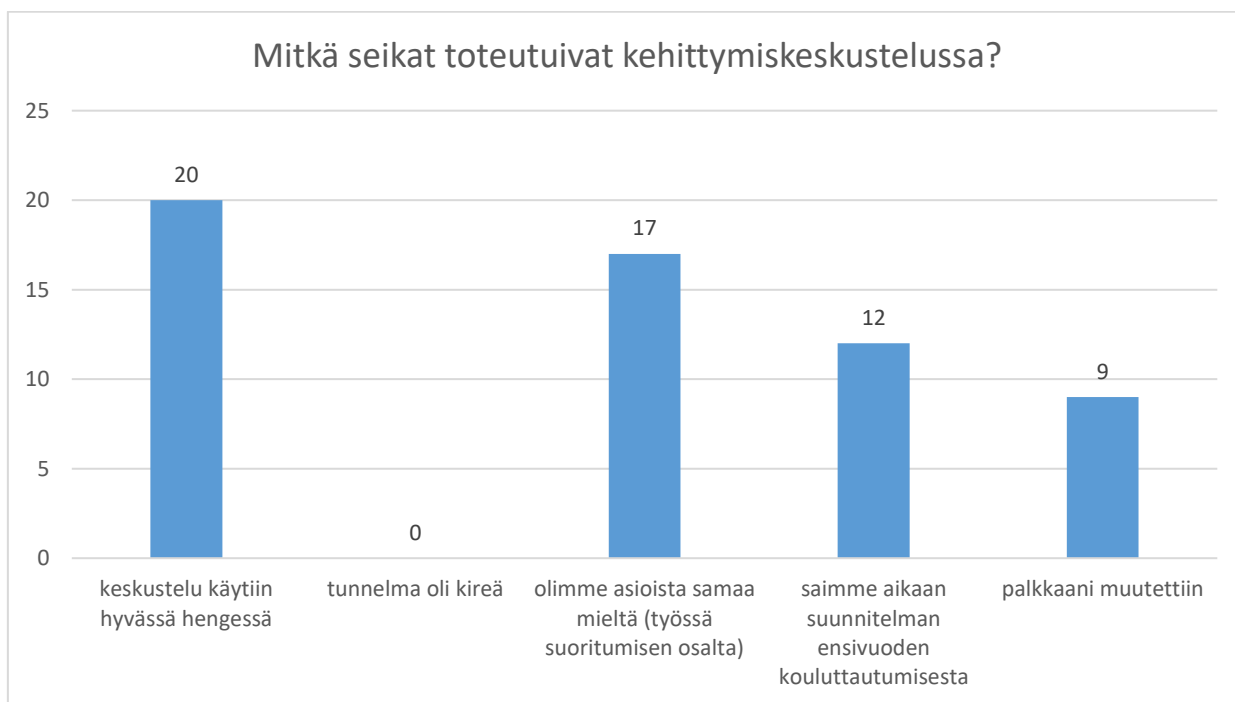
Vastaajilta selvitettiin kyselyssä paikkaa, jossa kehityskeskustelu oli heille pidetty. Yksi henkilö oli käynyt kehityskeskustelun ravintolassa tai kahvilassa. Yhdeksän vastaajaa oli käynyt keskustelun toimistolla. Suurin vastaajaryhmä kertoi kehityskeskustelun olleen jossain muualla, kuin valmiiksi kyselyssä annetuissa vaihtoehdoissa. Heistä suurin osa kertoi kehityskeskustelun olleen Microsoft Teams -ohjelmassa. Tämän ryhmän suureen kokoon vaikutti varmastikin etäsuositus, joka oli voimassa yrityksessä kyselyn aikana. Lisäksi avoimissa vastauksissa nousi esiin, että osa oli käynyt keskustelun aloittaen ravintolassa ja jatkaen loppuun toimistolla. Myös ulkolenkkeilyä oli hyödynnetty kehityskeskustelun käymiseen. (Kaavio 3.) Vastausten jakautumisessa sekä erityisesti muualla vaihtoehdon yleisyydessä näkyy hyvin luovuuden käyttö paikan valinnassa (Vähänen & Karjula 2020).



Kaavio 3. Missä kehittymiskeskustelu pidettiin

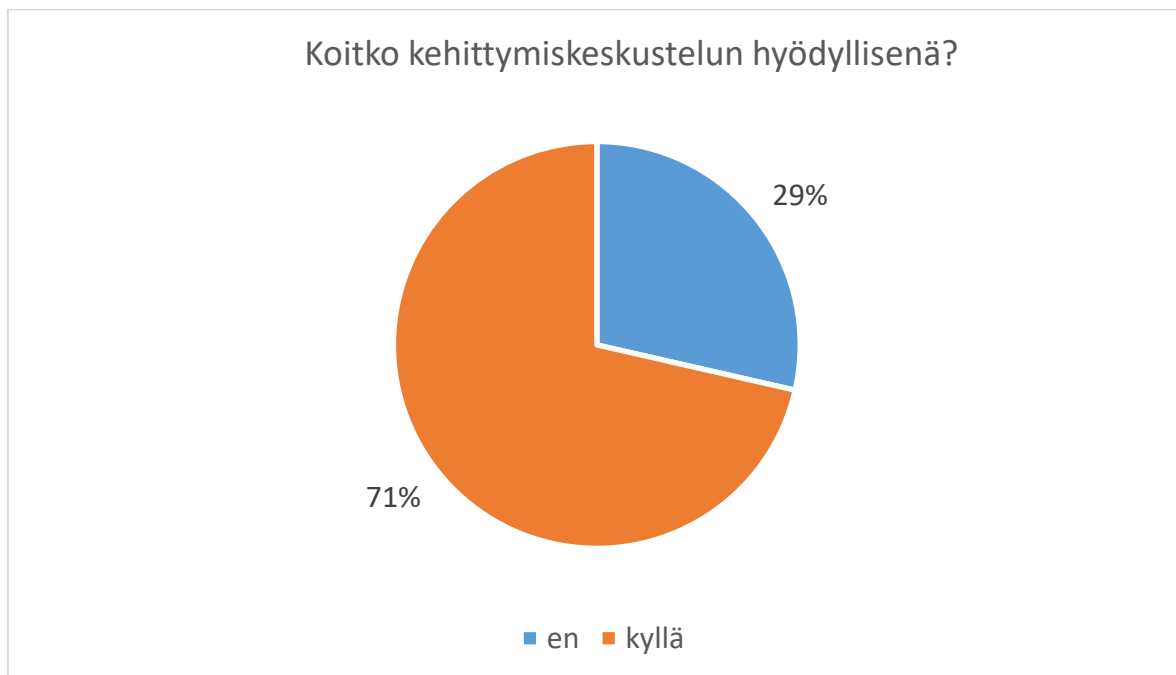
Kysyttäessä vastaajilta: millä mielellä menit kehityskeskusteluun, kertoi seitsemäntoista vastaajaa menneensä siihen motivoituneena. Tulos on erinomainen vertailtaessa sitä vastaajamääriin, ja siihen kuinka tärkeänä kehityskeskustelua yleisesti ottaen pidetään. On positiivinen asia, että kyseisessä yhteistyöyrityksessä asia koetaan pääosin samalla tavalla. Vain neljä vastaajaa kertoi menneensä ei motivoituneena. Syitä tähän voi olla useita, muun muassa se, että itsellä on negatiivinen asenne kehityskeskustelua kohtaan esimerkiksi omakohtaisen kokemuksen kautta.

Alla oleva kaavio 4 kertoo kehityskeskustelussa toteutuneista seikoista ja niiden vastausten jakautumisesta. Voimme positiivisesti havaita, että keskustelut on käyty hyvässä hengessä ja tunnelma ei ole ollut kireää yhdenkään vastaajan mielestä. Tuloksista nousee esiin, että palkankorotuskeskusteluja oli käyty kaikissa keskusteluissa yhtä lukuun ottamatta. Keskustelujen lopputuloksena oli palkankorotus yhdeksälle vastaajalle.



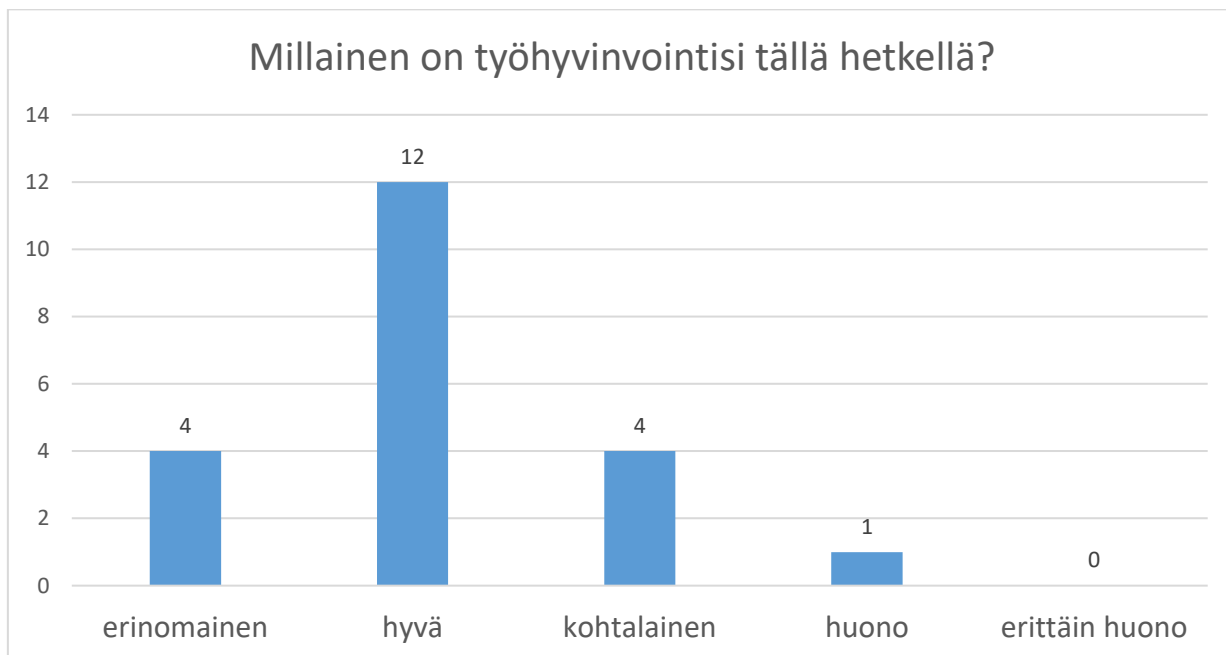
Kaavio 4. Kehittymiskeskustelussa toteutuneet asiat

Vastaajilta kysyttiin mielipidettä siitä, kokivatko he kehityskeskustelun hyödyllisenä vai eivät. Kysymystä ei pohjustettu mitenkään, vaan he saivat vastata ensimmäisenä mieleen tulevan, oman subjektiivisen näkemyksensä asiasta. Vastausvaihtoehtoina oli kuitenkin vain kyllä tai ei. Tämä siitä syystä, että vastaus haluttiin selkeänä. Kaavio 5 kertoo vastausprosentit, kuinka kysymykseen oli vastattu.



Kaavio 5. Kehittymiskeskustelun hyödyllisyys

Kyselyn viimeiset kvantitatiivisesti tarkastellut kysymykset liittyivät työhyvinvointiin. Ensimmäkin kysyttiin, millainen vastaajan työhyvinvointi on tällä hetkellä. Alla olevasta kaaviosta (Kaavio 6) selviää, ettei kukaan vastaajista kokenut omaavansa erittäin huonoa työhyvinvointia. Suurin osa vastaajista sen sijaan koki omaavansa hyvän työhyvinvoinnin. Vastaukset painottuvat selkeästi positiiviselle puolelle, sillä yhteensä vain viisi vastausta sijoittuu kohtalaisen tai huonon työhyvinvoinnin osioon. Tässä yhteydessä voidaan käyttää ilmaisua ”vastaaja kokee työhyvinvointinsa”, koska työhyvinvointi on jokaisen henkilökohtainen kokemus. On hyvä huomioida, että toisella käsitys hyvästä voi olla hyvinkin erilainen, kuin toisella.



Kaavio 6. Työhyvinvoinnin taso

Työhyvinvoinnin tilan selvittämisen jälkeen kysyttiin vielä, onko henkilön työhyvinvoinnissa tapahtunut muutosta viimeisimmän vuoden aikana. Kuten alla olevasta kaaviosta 7 näkyy, suurin osa vastaajista koki työhyvinvointinsa säilyneen samana. Jokainen, joka koki työhyvinvoinnin säilyneen samana, oli aiemmin vastannut omaavansa joko hyvän tai erinomaisen työhyvinvoinnin. Vastaavasti he, jotka kokivat työhyvinvoinnin huonontuneen, omasivat mielestään kohtalaisen tai huonon työhyvinvoinnin. Työhyvinvointi oli parantunut henkilöillä, joka mielestään omasi tällä hetkellä hyvän työhyvinvoinnin.



Kaavio 7. Työhyvinvoinnin tason muutos

6.3.2 Kvalitatiivinen analyysi

Kvalitatiivinen materiaalin työstö aloitettiin koodaamalla kvalitatiiviseen arviointiin soveltuvat vastaukset positiivisilla, neutraaleilla ja negatiivisilla piirteillä ja sävyillä. Tätä kautta päästiin tutustumaan aineistoon ja hahmottamaan millaisia vastauksia tutkimuksesta saatiin. Osa avoimista kysymyksistä käsiteltiin kvantitatiivisen analyysin yhteydessä, sillä ne liittyivät vahvasti varsinaisiin kvantitatiivisen työstön vaativiin kysymyksiin. Tähän käsittelyyn valittiin vastaajien toiveet liittyen kehityskeskustelussa käytäviin teemoihin, perustelut kehityskeskustelun hyödyllisenä kokemiseen, toiveet kehityskeskustelun järjestämispaiikkaan liittyen, vastaajien kokemat työhyvinvointia parantavat tekijät, kehityskeskustelun vaikutus työmotivaatioon sekä vastaajien asettamat piirteet toimivalle kehittymiskeskustelulle. Nämä vastaukset valikoituivat käsittelyyn perustuen erityisesti siihen, että niiden koettiin auttavan kehityskeskustelun tämänhetkisen tilanteen hahmottamisessa ja ennen kaikkea sen ymmärtämisessä, millaisen kehityskeskustelun vastaajat jatkossa haluaisivat.

Koodaamisen valmistuttua siirryttiin vastausten teemoitteluun koodatusta aineistosta. Aineistosta nousi selkeästi esiin kaksi teemaa. Nämä teemat olivat kehityskeskustelussa toimivat aihealueet sekä kehityskeskustelussa kehitettävät aihealueet. Aineistoa työstettäessä todettiin näiden teemojen tukevan tavoitetta ymmärtää ja kehittää kehityskeskustelua prosessina tutkimuksen kohdeyrityksessä.

Kehityskeskustelun toimivat aihealueet

Se, minkä ihminen kokee toimivaksi, on aina yksilöllistä. Tämä näkyy teemoittelun kautta löydetyistä, toimivista ja kehitettävistä asioista kehityskeskusteluun liittyen. Yrityksessä koettiin kehityskeskustelun rungon olevan avoin ja saman tyylin toivottiin säilyvän jatkossakin. Avoimen rungon avulla erilaisten asioiden läpikäymiselle tarjoutuu tilaa. Joen (2021, 105) mukaan on tärkeää, että antaa kehityskeskustelulle riittävästi aikaa, jotta tarvittavat asiat ehditään käydä riittävän rauhallisesti ja huolellisesti läpi. Vastauksista selvisi, että osa vastaajista oli jo tyytyväisiä keskustelun kattavuuteen sellaisena, kuin se tällä hetkellä heille toteutetaan.

Nykyisellään ihan toimiva. (Vastaja 2022).

Aarnikoivun (2016, 22) mukaan kehityskeskustelun aiheista käyty vuoropuhelu työyhteisön arjessa, voidaan katsoa kuuluvan kehityskeskusteluun valmistautumiseksi. Onkin tärkeää, että kehityskeskustelun teemoista käydään keskustelua myös osana yrityksen arkea. Yhtenä toimivana tapana yhteistyöyrityksessämme todettiin oleva se, että teemoista keskustellaan pitkin vuotta. Lisäksi keskusteluista tehdään kirjallinen muistio, josta on helppo seurata tilannetta keskustelun jälkeen (Universitet Innsbruck 2020). Tässä korostuu selkeästi yksilöiden kokemusten erilaisuus, sillä kehitettävää osiossa kerrotaan työntekijöiden toiveesta kehityskohteiden ja tavoitteiden seurantaan. Kirjallisen muistion taustalla on yhteinen sopiminen keskustelussa sovituista tavoitteista. Tavoitteet koettiin selkeiksi ja niihin pystyy sitoutumaan. Vastauksista voidaan havaita, että jo pelkkä mahdollisuus asettaa tavoitteita itselleen, on työntekijää tyydyttävää.

Yhteistyöyrityksessä käydään kehityskeskustelun yhteydessä myös palkkaneuvottelu. Heillä on pääosin koettu toimivaksi tapa, että palkasta keskustellaan samassa yhteydessä. Kuitenkin aiheen todettiin myös olevan osa kehityskeskustelun kehitettävää osiota. Vastauksista nousee esiin, että mikäli työntekijä sai positiivista palautetta omasta toiminnastaan, ei palkan muuttumattomuus haitannut. Vastauksista näkyy kokonaisvaltaisesti positiivisen palautteen merkitys ja sen arvostaminen. Keskusteluista koettiin myös saatavan motivaatiota työhön ja arkeen.

Sain hyvää palautetta, siitä tulee aina hyvä mieli. Pidän sitä hyödyllisenä, että vaikka palkka ei nouse, niin hyvä palaute silloin tyydyttää.

Positiivinen palaute tietenkin kannustaa jatkamaan työn tekemistä samalla tavalla ja kannustaa myös kehittämään itseäni. (Vastaajat 2022.)

Lähes kaikki vastaajat kokivat esihenkilön kuuntelevan heitä. Toimivana koetaan myös rauhallinen, kahdenkeskeinen aika esihenkilön kanssa. Vastauksista havaitaan, että työntekijät saavat kehityskeskustelussa mahdollisuuden antaa palautetta esimiehelleen hänen toiminnastaan. Tämä tulos on positiivinen havainto. Se tukee ajatusta, että keskustelun kuuluu olla vastavuoroista ja avointa. Samalla nousee esiin, että työntekijän on tärkeä kuulla työnantajan näkökulma keskustelussa esimerkiksi omasta toiminnastaan. Kehityskeskustelun toimivaksi osuudeksi vastaajat kokevat myös keskustelun avoimuuden ja sen laadun, joka on hyvää.

Kehityskeskustelun kehitettävät aihealueet

Tutkittaessa kyselyn vastauksia liittyen toimenpiteisiin kehityskeskustelun kehittämiseksi, nousi esiin seuraavia asioita: Kehityskeskusteluun toivottiin parempaa valmistautumista ja niissä toivottiin saatavan enemmän henkilökohtaista palautetta. Yleisesti toivottiin enemmän keskustelua, tulevaisuuteen suuntaavaa keskustelua, parempaa luottamusta keskustelijoiden välille, toimintaohjeiden läpikäymistä ja työntekijälle parempia vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä liittyen. Tämä tarkoittaa sitä, että jotkut työntekijät kokevat esihenkilön kertovan asiat valmiiksi pureskeltuina, eikä keskustelua tai vaikutusmahdollisuutta omiin asioihin synny sen vuoksi. Kuten Aarnikoivu (2010, 69) toteaa, keskusteluun olisi molempien osapuolten hyvä mennä avoimin mielin ja molempien mielipiteitä olisi kuunneltava ennen asioista sopimista. Myös kehityskeskustelun luottamuksellisuus, molempien osapuolten osalta, on ensiarvoisen tärkeää keskustelun onnistumisen kannalta (Aarnikoivu 2016, 14).

tulevaisuuteen suuntaavaa keskustelua lisää

toimintamallien läpikäymistä

työntekijälle vaikutusmahdollisuuksia (asiat esitetään valmiina)

ei mahdollisuutta suoraan palautteeseen

ei luottamusta esihenkilöön (Vastaajat 2022.)

Vastauksissa toivottiin myös, että keskustelu käytäisiin ilman tietokonetta ja puhelinta, jotta turhia keskeytyksiä ei tulisi. Tämän osuutta on painottanut muun muassa Joki (2021, 105).

ilman tietokonetta (Vastaaja 2022).

Kehityskeskustelussa sovittujen asioiden seuranta oli myös parantamismahdollisuuksien listalla. Tähän liittyy tiiviisti toive siitä, ettei esihenkilö vuoden aikana ”unohda” keskustelussa sovittuja asioita, jolloin ne jäävät toteutumatta. Seurannan tärkeyttä korostettiin teoriaosuudessa useammassa lähteessä (Työturvallisuuskeskus; Valtionkonttori 2008, 17; de-
Bara 2020.)

työnantaja unohtaa vuoden aikana sovitut asiat (Vastaaja 2022).

Kehityskeskustelun parantamista lisäisi kyselyn mukaan toisaalta palkkaneuvotteluiden poisjäänti ja toisaalta hyvin tehdyn työn palkitseminen palkkakehityksen muodossa. Kuten teoriaosuudesta käy ilmi (Valtionkonttori 2008, 17), ei ole olemassa yksiselitteistä vastausta siihen, onko kehityskeskustelussa hyvä käydä läpi palkkaan liittyviä seikkoja.

Työntekijöiden mielestä toimiva kehityskeskustelu

Kyselyn avoin ja viimeinen kysymys käsitteli toimivaa kehityskeskustelua. Siihen vastaajilta odotettiin mielipiteitä siitä, millainen heidän mielestään on toimiva kehityskeskustelu. Vastaukset vaihtelevat johtuen jokaisen vastaajan omasta mielipiteestä sekä siitä, että kehityskeskusteluita pitäviä esihenkilöitä on useita ja heillä kaikilla on erilainen tyyli sen pitämiseen. Jonkun mielestä keskustelun ei tarvitse olla tunnin mittainen pitkä keskustelu, vaan 2–3 kertaa vuodessa pidettävä, lyhyempi keskusteluhetki olisi hyvä. Jonkun toisen mielestä tunnin keskustelu olisi hyvä, sillä keskustelu saattaa nykyisellään kestää 2, jopa 3 tuntia.

Vastaajat haluavat painottaa keskustelun suunnitelmallisuutta: kehityskeskustelukutsun olisi hyvä tulla vähintään viikkoa aiemmin ja samalla siinä olisi mainittuna aiheet, josta keskustellaan, jotta niihin pystyy valmistautumaan sekä mihin keskustelulla pyritään. Ilmapiirin toivotaan olevan avointa ja keskustelevaa, tilaisuutta ei saa kokea pakon sanelemana, vaan sen pitäisi toimia polttoaineena ja moottorina tulevaa varten.

Hyvä keskustelu on avointa, rönsyilevää, huomioivaa ja tilaa antavaa.

Keskustelun tulisi olla ehdottoman luottamuksellinen, jotta siellä olisi mahdollista käydä avointa dialogia. (Vastaajat 2022.)

Muita selviä, esiin nousseita toiveita olivat avoimuus ja luottamus: Toimiva keskustelu on avointa, sisällöltään oikeasti merkittävistä asioista käytävää jutustelua. Keskustelun pääpaino tulisi olla henkilössä ketä keskustelu koskee, hänelle tulisi antaa tilaa puhua. Onnistumisissa ja epäonnistumisissa voitaisiin keskustella vapaasti kaikesta työhön liittyvästä eikä pelkästään numeeristen tavoitteiden saavuttamisesta, joilla ei välttämättä ole mitään tekemistä henkilön osaamisen tai kehittymisen kanssa.

Keskusteluissa pitäisi vastaajien mielestä keskittyä tulevaan: Ajallisesti keskustelun pääpainon tulisi olla tulevaisuudessa eikä edellisen kauden luvuissa. Palkkakehitys osana kehityskeskustelua jakaa mielipiteitä: Jos kehityskeskustelussa puhutaan palkasta, sen pitäisi olla heti alussa, jotta asioita voi käydä läpi vapaammin loppukeskustelun ajan. Muutoin palkka-asia vaikuttaa keskustelun sisältöön. Toisten vastaajien mielestä palkka on aihe muiden aiheiden joukossa, eikä se tuota heille ongelmia. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että palkasta voidaan vastaajien mielestä keskustella kehityskeskustelussa, kunhan huomiota kiinnitetään asioiden käsittelyjärjestykseen. Vastaajat toivoivat palkkakeskustelua ennen kuin keskustellaan siitä, onko työntekijällä jotain palautetta esimiehestä, yrityksestä tai muista asioista. Näin työntekijän ei tarvitse jännittää vaikuttaako hänen mahdollinen rakentava palautteensa päätökseen hänen tulevan kauden palkastaan.

6.3.3 Työhyvinvointi osana kehityskeskustelua

Kehityskeskustelu tarjoaa esihenkilölle ja työntekijälle mahdollisuuden keskustella työhyvinvointiin liittyvistä teemoista. Mikä voisi parantaa työhyvinvointiasi, on kysymys, jonka avoimeen vastaukseen tuli vastaus kahdeltatoista vastaajalta. Tämä on ilahduttavaa, sillä se että asiaa on mietitty, kertoo työhyvinvoinnin arvostuksesta ja kyseisten vastaajien aidoista toiveista sen parantamiseen. Kysymykseen saatiin seuraavia toiveita ja huomioita: yhteistyö muiden tiimien kanssa, positiivinen asenne, selkeämpi ohjeistus ja lisäkoulutus, yhteiset pelisäännöt, ennakoitavuus ja kuulluksi tuleminen. Näistä vastauksista voidaan todeta ohjeistusten ja yhteistyön olevan vastaajien arvossa.

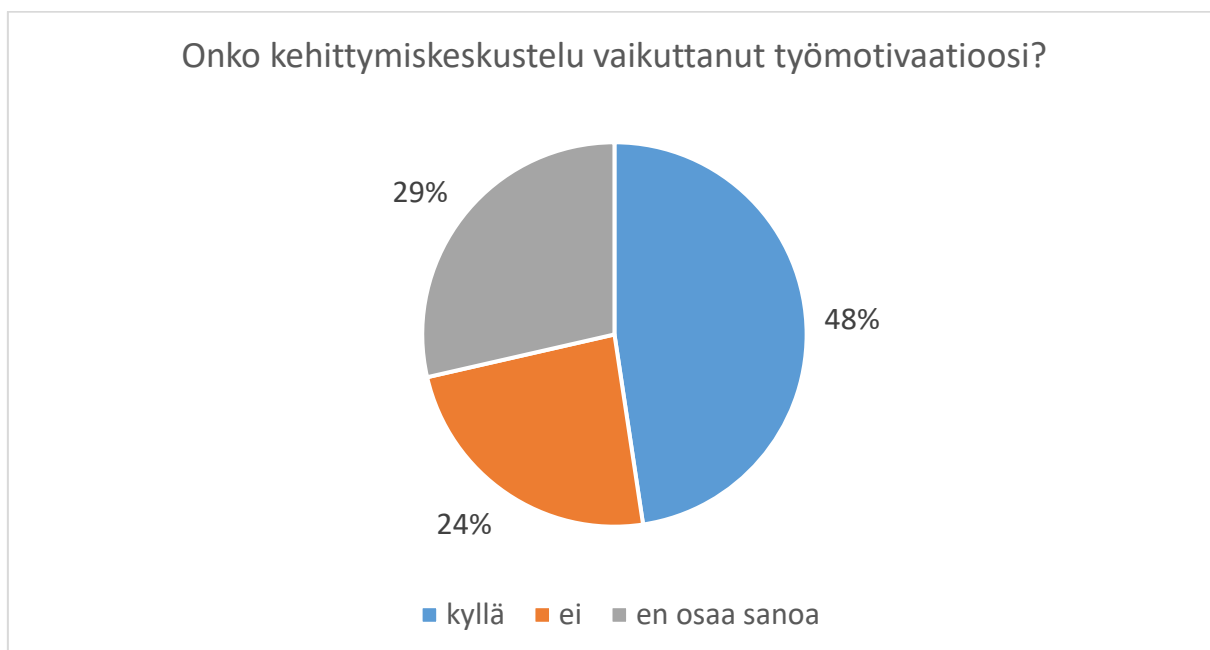
Muita vastauksia kyseiseen kysymykseen olivat: uskallus palata toimistolle ja ihmisten ilmoille, parempi ergonomia etätyössä, panostus liikuntaan ja omaan terveyteen, henkilökohtaiset asiat voisivat olla paremmalla tolalla. Näistä vastauksista puolestaan voidaan nostaa

esiin vastaajien huoli heidän henkisen ja fyysisen terveytensä tilasta. Näillä tekijöillä on kiistatta vaikutusta henkilön työkykyyn, joten ne ovat hyvin luonnollisia tutkimuksen löydöksiä.

Kysymykseen työhyvinvoinnin parantamiseksi tuli vielä seuraavat mielipiteet: muutokset keskijohdossa sekä omissa työtehtävissä, palkankorotus, varmuus työpaikan säilymisestä, ihmisten reilu ja tasapuolinen kohtelu (erilaista eri tiimeissä, joka vaikuttaa negatiivisesti työyhteisöön), työtehtävien määrä ei saisi enää kasvaa ja niiden tekemiseen pitäisi olla enemmän aikaa, työkavereiden tulisi noudattaa toimintaohjeita ja hoitaa vastuullaan olevat tehtävät. Listauksessa on selkeitä työhyvinvointia heikentäviä kohtia, jotka vaativat tarkempaa huomiota. Tällaisia ovat esimerkiksi toiveet muutoksista johtoportaan ja henkilöstön tasapuolinen kohtelu. Johtohenkilöstön muutosten toivominen on hälyttävä merkki, joka kuvastaa, tai ainakin ennakoii, suhteellisen vakavia ongelmia. Niihin puuttuminen on ensiarvoisen tärkeää henkilöstön työssä jaksamisen kannalta. Osa listauksen asioista on suhteellisen helposti toteutettavia; ne vaativat vain asioiden huomioimisen ja toimeen tarttumisen. Tällainen on esimerkiksi lisäkoulutustoiveen täyttäminen.

6.3.4 Työmotivaatio osana kehityskeskustelua

Alla näemme vastausten prosentiosuudet kysymykseen, onko kehityskeskustelu vaikuttanut työmotivaatioosi. Vastauksista huomaamme, että selkeä enemmistö, 48 prosenttia on sitä mieltä, että kehityskeskustelulla on ollut vaikutusta työmotivaatioon (Kaavio 8).



Kaavio 8. Kehittymiskeskustelun vaikutus työmotivaatioon

6.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetti eli tulosten tarkkuus tarkoittaa mittauksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Vilkkä 2021). Reliabiliteettiin panostettiin jo kyselyn toteuttamista pohdittaessa. Havaintoyksiköt vastasivat kukin itse kysymyksiin, jolloin mahdollisen haastattelijan virheen mahdollisuus vastauksia kirjattaessa ja tallennettaessa poistuu. Lisäksi arvioitiin mahdollista vastauskatoa ja sen merkitystä tutkimuksen tulosten kannalta. Kyselylomakkeen kysymysten laadinnassa, taustamuuttujat -kohdassa, vastaus vaihtoehdoksi ei voitu laittaa tiimin valintaa, sillä silloin vastaajien anonymiteetti ja tutkimuksen reliabiliteetti olisi kärsinyt. Reliabiliteetin säilymiseksi tietyn vastaajan kaikkia vastauksia ei työstetä missään kohtaa erillisenä kokonaisuutena, sillä tällaisessa työstötavassa vastaajan henkilöllisyys voisi olla tunnistettavissa. Kyseessä on tutkimus, joka on tehty kvantitatiivisesta näkökulmasta katsoen pienelle perusjoukolle. Tämä tarkoittaa, ettei kyseisestä tutkimuksesta voida tehdä laajoja yleistyksiä. Mikäli tämä kysely toistettaisiin, voisi pienestä perusjoukosta johtuen, nousta esiin erilaisia tuloksia.

Validiteetti eli pätevyys tarkoittaa mittarin tai tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoitus mitata (Vilkkä 2021). Tässä tutkimuksessa tutkitaan kehityskeskustelun toimivuutta kvalitatiivisesti sekä esimerkiksi jakaumia vastauksista kvantitatiivisesti. Aineistonkeruumenetelmä pohjautuu siis sekä määrälliseen että laadulliseen tutkimusmenetelmään. Tutkimuksen validiutta on tarkasteltu jo suunnitteluvaiheessa, jotta vältetään tutkijoiden ja vastaajien väliset erilaisuudet kysymysten ymmärtämisessä. Käytännössä kysymykset pyrittiin muotoilemaan niin, että vastaaja vastaa juuri siihen mitä kysytään. Lisäksi huomiota kiinnitettiin siihen, että tietoa saadaan kokonaisvaltaisesti. Jotta tämä toteutuisi, kyselylomakkeelle lisättiin joihinkin kysymyksiin avoimia vastauskohtia. Näin saatiin näkyväksi myös sellaiset vastaukset, joita tutkijat eivät ole kysymystenasetannassa nostaneet vaihtoehdoiksi. Kyselytutkimuksen vastaukset ilmentävät aikaisempaa teoriaa, jolloin vastauksista voidaan todeta vastaajien ymmärtäneen kysymykset halutulla tavalla. Tämän perusteella validiteetti toteutuu tässä tutkimuksessa kvantitatiivisen analyysin osalta.

7 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tekemiseen motivoi kiinnostus kehityskeskustelua kohtaan. Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää vastauksia siihen, toimiiko kehityskeskustelu yhteistyöyrityksessä sekä lisääkö se työhyvinvointia ja motivaatiota yrityksen henkilöstössä. Tarkastelun kohteena olivat myös kehityskeskustelun pitopaikka sekä itse prosessi. Lähtökohtana oli tutkia aihetta työntekijän kokemuksen kautta.

Yhteistyökumppanina tutkimuksessa toimi Lahden Talot Oy. Tutkimusaineisto kerättiin sähköisellä kyselytutkimuksella ja analysoitiin sekä kvantitatiivisella että kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Tämän mahdollistivat kyselylomakkeen avoimet vastauskohdat, jotka purettiin kvalitatiivisesti koodaamalla ja teemoittelemalla. Tutkimusaineiston muodostivat 21:n kyselyyn vastanneen vastaajan vastaukset. Tutkimuksen pohjalta nousi esiin mielenkiintoisia näkökulmia liittyen kehityskeskusteluun prosessina, sekä mitä toimenpiteitä henkilöstö toivoisi tehtävän, jotta he kokisivat kehityskeskustelun jatkossa entistä toimivampana.

Kehityskeskusteluun valmistautui yhteistyöyrityksessä suurin osa vastaajista, 67 prosenttia. Suurin osa vastaajista kertoi valmistautuvansa keskusteluun yli 15 minuuttia, mitä voidaan jo pitää riittävänä aikana. Valmistautumisaika antaa viitteitä siitä, että henkilöstö näyttäisi arvostavan kehityskeskustelua ja olevan sitoutunut siihen. Henkilöstöllä on myös hyvä asenne kehityskeskustelua kohtaan yleensä, sillä keskusteluun menttiin motivoituneena.

Keskustelun sisältö osion vastausten perusteella voimme todeta, että kukaan vastaajista ei kyselytutkimuksen perusteella käynyt esihenkilönsä kanssa läpi täysin samoja asioita toiseen vastaajaan verrattuna. Tämä on samaan aikaan sekä positiivinen että negatiivinen havainto, sillä toisaalta voidaan todeta keskustelun aiheiden olevan yksilön kannalta mukautettuja. Toisaalta, mikäli varsinaista pohjaa aihevalinnoille ei ole, eikä keskustelussa noudateta selkeää runkoa, voi osa henkilöstöstä kokea jonkin tärkeän asian jäävän käsittelemättä.

Vastauksista nousi esiin selkeästi myös se, kuinka tärkeänä vastaajat kokivat kehityskeskustelun seurannan sekä luottamuksen osapuolten välillä. Nämä asiat vaativat vastausten perusteella työstämistä ja parempaa panostusta.

Pandemia aikana etätyösuositus on vienyt työn koteihin. Sama ilmiö nousi esiin myös tässä tutkimuksessa, sillä moni kävi kehityskeskustelun etänä Teams- yhteyden välityksellä. Etäyhteydellä esihenkilön kehonkieli voi helposti jäädä välittymättä, jolloin tilanne voi tuntua

hyvin erilaiselta, kuin kasvotusten käyty kehityskeskustelu. Avoimissa vastauksissa aihe-alue nousikin esille, vaikka sitä ei suoraan kysytty.

Palkkakeskustelu osana kehityskeskustelua ei ole suinkaan itsestään selvää. On yrityksiä, kuten yhteistyöyrityksemme, jossa näin toimitaan, mutta myös päinvastaisia käytäntöjä on olemassa, jossa palkasta keskustellaan erikseen. Vastausten pohjalta voimme todeta, että mielestämme palkasta voidaan yhteistyöyrityksessä keskustella jatkossakin osana kehityskeskustelua, kunhan huomiota kiinnitetään enemmän asioiden käsittelyjärjestykseen. Palkasta olisi mielestämme hyvä keskustella ennen kuin keskustellaan siitä, onko työntekijällä jotain palautetta esimiehestä, yrityksestä tai muista asioista. Näin palkansaajan ei tarvitse jännittää vaikuttaako hänen mahdollinen rakentava palautteensa hänen tulevan kauden palkkaansa.

Tutkimuksen tulosten valossa voidaan todeta kehityskeskustelun vaikuttavan työntekijöiden työhyvinvointiin ja motivaatioon. Vaikutus tulee esiin sitä kautta, millainen suhde vastaajalla ja esihenkilöllä on. Jos suhde on hyvä, menee kehityskeskustelukin kuten sen kuuluukin: avoimesti ja mukavasti keskustellen sekä yhdessä päätöksiä tehden. Jos suhde on ongelmallinen, myöskään keskustelu ei suju luottavaisesti. Näin ollen kehityskeskustelun tarkoitus sekä tulokset jäävät valitettavasti joko tekemättä tai yksipuolisesti päätetyiksi. Tämä ei ole kummankaan osapuolen kannalta toivottu lopputulos eikä se voi olla vaikuttamatta yksilön hyvinvointiin ja motivaatioon laskevasti.

Tutkimuksen yleistettävyydestä voimme todeta, että tämä tutkimus on tehty vain yhteistyöyritystämme varten, eikä näin ollen ole yleistettävissä. Tämä ei ollut tutkimuksen tarkoituksaan. Tosin, tutkimuksen löydökset vastaavat ja vahvistavat yleistä käsitystä johdon suuresta roolista henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation vahvistajana.

Jatkotutkimuskohteeksi nostamme seurantakäytänteiden kehittämisen. Vastauksista nousi vahvasti esiin työntekijöiden toiveet kehityskeskustelussa sovittujen asioiden seurannasta. Samoin selvisi, että käytänteissä on parantamisen varaa, sillä osa vastaajista koki, ettei sovittuja päätöksiä seurattu vuoden aikana mitenkään.

Toisena jatkotutkimusehdotuksena esitämme tutkimusta kehityskeskustelun etänä käymisestä. Kuten yleisesti tiedämme, monet yritykset jatkavat pandemian helpotuttua kuitenkin työskentelyä hybridimallilla, jossa töitä tehdään osin kotoa käsin. Voi siis olla, että kehityskeskusteluja tullaan myös jatkossa pitämään paljon etäyhteyden välityksellä. Olisi mielenkiintoista selvittää, vaikuttaako etänä tehty kehityskeskustelu yksilön kokemuksiin esimerkiksi työnantajan ja esihenkilön ymmärryksestä ja yksilön merkityksellisyydestä yritykselle.

Jatkotutkimuksena voitaisiin tutkia myös kehityskeskusteluun valmistautumista ja sitä, taakaako esimerkiksi pidempi valmistautuminen onnistuneemman keskustelun vai onko ajan pidentämisellä enää merkitystä kyseiseen asiaan. Lisäksi voitaisiin tutkia, mistä johtuu, ettei osa työntekijöistä valmistaudu keskusteluun lainkaan.

Lähteet

Adair, J. 2006. Leadership and Motivation; The Fifty-Fifty rule and the eight key principles of motivating others. London: Kogan Page Ltd. Alma/SFX Local Collection. Viitattu 3.5.2022. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-0-7494-5049-6>

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot menesty ja voi hyvin. e-kirja. Viitattu 4.4.2022. Saatavissa https://lut.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay?docid=alma99865905406254&context=L&vid=358FIN_LUT:LAB&lang=fi&search_scope=LAB_CAMPUS_CDI&adaptor=Local%20Search%20Engine&tab=Everything&query=any,contains,aarnikoivu

Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Vantaa: Hansaprint. 3., uudistettu painos.

deBara, J. 2020. Managing people, How to Have Successful Employee Development Conversations. Lattice. Viitattu 10.4.2022. Saatavissa <https://lattice.com/library/how-to-have-successful-employee-development-conversations>

Hirsijärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Otavan kirjapaino, Keuruu. 13., osin uudistettu painos.

Hämäläinen, H-K., 2017. Työelämänkehittäminen - Sisäistä motivaatiota etsimässä. Kuntatyönantajat. Viitattu 24.4.2022. Saatavissa <https://www.ktlehti.fi/2017/1/sisaista-motivaatiota-metsastamassa>

Jaakkola, T. 2010. Kehityskeskustelut työntekijöiden kokemana eräessä IT-alan yrityksessä. Tampereen yliopisto. Pro gradu. Viitattu 24.4.2022. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/81835/gradu04487.pdf?sequence=1>

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7., uudistettu painos. e-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 3.4.2022. Saatavissa https://lut.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay?docid=alma991997174006254&context=L&vid=358FIN_LUT:LAB&lang=fi&search_scope=LAB_CAMPUS_CDI&adaptor=Local%20Search%20Engine&tab=Everything&query=any,contains,henkilöstöasiantuntijan%20käsikirja&offset=0

Juhila, K. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Laadullinen tutkimus ja teoriat. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 30.04.2022. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullinen-tutkimus-ja-teoria/>

Juhila, K. 2. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Koodaaminen. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 30.04.2022. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/koodaaminen/>

Juhila, K. 3. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Teemoittelu. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 10.5.2022. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>

Kaakinen, E. 2016. Miksi kehityskeskustelusta tulee kuumotuskeskustelu? - Esiemiessuhteet kärsivät jatkuvista organisaatiomuutoksista. YLE-uutiset. Viitattu 1.5.2022. Saatavissa <https://yle.fi/uutiset/3-9090116>

Keva. 2021. Huolehdi omasta työhyvinvoinnistasi. Viitattu 18.4.2022. Saatavissa <https://www.keva.fi/henkiloasiakkaalle/heikentynyt-tyokyky/oma-tyohyvinvointi/>

Manka, M-L. 2012. Työn ilo. e-kirja, versio 1.0. Sanoma Pro. Viitattu Saatavissa https://lut.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay?docid=alma991644583906254&context=L&vid=358FIN_LUT:LAB&lang=fi&search_scope=LAB_CAMPUS_CDI&adaptor=Local%20Search%20Engine&tab=Everything&query=any,contains,marja-liisa%20manka&offset=0

Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Talentum Media.

Mikkola, P. 2014. Samanlinjaisuus ja erilinjaisuus kehityskeskustelussa: Alaisen mahdollisuudet vaikuttaa topiikkien määrittelyyn ja tulkintaan. Viitattu 24.4.2022. Saatavissa https://lut.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay?docid=cdi_chadwyckhealey_abell_R05328746&context=PC&vid=358FIN_LUT:LAB&lang=fi&search_scope=LAB_CAMPUS_CDI&adaptor=Primo%20Central&tab=Everything&query=any,contains,kehityskeskustelu&offset=0

Piirainen, A. 2012. Työmotivaatio ja henkilöstön motivointikeinot esimiestyössä. Helsingin yliopisto. Pro gradu. Viitattu 23.4.2022. Saatavissa <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37910/Piirainen.pdf>

Rauramo, P. 2020. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Viitattu 18.4.2022. Saatavissa <https://kansalaisyhteiskunta.fi/tietopankki/tyohyvinvointiin-vaikuttavia-tekijoita/>

Sosiaali- ja terveysministeriö, Työ- ja elinkeinoministeriö. 2017. Työmotivaatio on työnantajalle tärkeämpää kuin 100-prosenttinen työkyky. Viitattu 23.4.2022. Saatavissa

<https://stm.fi/-/1410877/tyomotivaatio-on-tyonantajalle-tarkeempaa-kuin-100-prosentti-nen-tyokyky>

Tietyöelämään. 2021. Esimiestyö ja kehityskeskustelu. Viitattu 18.4.2022. Saatavissa <https://tietyoelamaan.fi/keinot-tyokyvyn-tueksi/tyoelamassa/tyopaikan-keinot/esimiestyo-ja-kehityskeskustelu/>

Työturvallisuuskeskus. Työhyvinvointia johtamalla - Kehityskeskustelu, perehdytys ja osaamisen kehittäminen. Viitattu 19.4.2022. Saatavissa <https://tyoturvallisuuskeskus.mobi.zine.fi/zine/12/article-366>

Universität Innsbruck. 2020. The Appraisal Interview. Viitattu 7.5.2022. Saatavissa <https://www.uibk.ac.at/personalentwicklung/leitfaeden/mag/the-appraisal-interview.pdf>

Valtionkonttori. 2008. Kaiku-työnantajapalvelut. Keskustele, kehitä & kehity. Kehityskeskustelu lisää työhyvinvointia. Kaiku-palveluiden julkaisu. Helsinki: Valtionkonttori. <https://docplayer.fi/10991403-Keskustele-kehita-kehity-kehityskeskustelu-lisaa-tyohyvinvointia.html>

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. PS-kustannus, e-kirja. Jyväskylä. Viitattu 19.4.2022. Saatavissa <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523701731>

Vuori, J. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Johdatus laadulliseen tutkimukseen ja verkkokasikirjaan. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 30.04.2022. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/johdatus-laadulliseen-tutkimukseen-ja-verkkokasikirjaan/#Tutkimus-pohjaa-systemaattiseen-tyoskentelyyn>

Vähänen, S. Karjula, H. 2020. Millainen on moderni kehityskeskustelu? Viitattu 18.4.2022. Saatavissa <https://halsa.fi/blog/millainen-on-moderni-kehityskeskustelu/>

Liite 1. Kyselylomake

Toimiva kehittämiskeskustelu

1. Ikä

- nuorempi kuin 18
- 18-27
- 28-37
- 38-47
- 48-57
- 58-67
- vanhempi kuin 67

2. Sukupuoli

- nainen
- mies
- muu

3. Koulutus

- peruskoulu
- ammattikoulu
- lukio
- ammattikorkeakoulu
- yliopisto

4. Työsuhteen pituus

- alle 1 vuosi
- 1-3 vuotta
- 4-6 vuotta
- 7-10 vuotta
- enemmän kuin 10 vuotta

Seuraava

Toimiva kehittämiskeskustelu

Vastatessasi seuraaviin kysymyksiin, pohdi viimeisintä käymääsi kehittämiskeskustelua.

5. Valmistauditko kehittämiskeskusteluun?

- kyllä
- en

6. Kuinka kauan valmistauduit?

- 1-5 minuuttia
- 6-10 minuuttia
- 11-15 minuuttia
- 16 minuuttia tai enemmän

7. Mitä asioita kävitte keskustelussa läpi?

Voit valita useampia vaihtoehtoja

- työntekijät
- palaute työssä suoritumisesta
- omien työntekijäiden määrä
- työntekijäiden monipuolisuus
- työntekijäiden vaativuus
- omat vahvuudet
- oman osaamisen kehittäminen
- työhyvinvoinnin tilanne
- työyhteisön toimivuus
- työtapojen toimivuus
- palkkaus
- esihenkilötyön onnistuminen
- jotain muuta, mitä

8. Mitä asioita toivoisit kehittämiskeskustelussa käytävän läpi?

9. Mitkä seikat toteutuivat kehittämiskeskustelussa?

Voit valita useampia vaihtoehtoja

- keskustelu käytiin hyvässä hengessä
- tunnelma oli kireä
- olimme asioista samaa mieltä (työssä suoritumisen osalta)
- saimme aikaan suunnitelman ensivuoden kouluttautumisesta
- palkkaani muutettiin

10. Koitko kehityskeskustelun hyödyllisenä?

- kyllä
- en

11. Perustele edellinen vastauksesi

Edellinen

Seuraava

Toimiva kehittämiskeskustelu

12. Missä kehittämiskeskustelu pidettiin?

- toimistolla
- kahvilassa tai ravintolassa
- metsässä
- muualla, missä

13. Missä toivoisit kehittämiskeskustelun pidettävän?

14. Millä mielellä menit kehittämiskeskusteluun?

- motivoituneena
 ihan sama
 maani myyneenä

15. Millainen on työhyvinvointisi tällä hetkellä?

- erinomainen
 hyvä
 kohtalainen
 huono
 erittäin huono
 en osaa sanoa

16. Onko työhyvinvointisi viimeisen vuoden aikana muuttunut?

- Työhyvinvointini on parantunut.
 Työhyvinvointini on pysynyt samana.
 Työhyvinvointini on huonontunut.

17. Mikä voisi parantaa työhyvinvointiasi?

18. Onko kehittämiskeskustelu vaikuttanut työmotivaatioosi?

- kyllä
 ei
 en osaa sanoa

19. Millä tavoin kehittämiskeskustelu on vaikuttanut työmotivaatioosi?

Edellinen

Seuraava

20. Kuinka usein toivoisit kehittämiskeskustelun käytävän



21. Kerro vielä millainen on mielestäsi toimiva kehittämiskeskustelu.

Edellinen

Seuraava

Liite 2. Saatekirje

Aihe: Opinnäytetyökysely - Kehittämiskeskustelu

Hei kaikille!

Teen Tradenomi-opintojeni opinnäytetyötä yhdessä luokkakaverini kanssa. Työmme aiheena on kehittämiskeskustelun vaikutus työntekijän työhyvinvointiin ja -motivaatioon. Samalla pyrimme selvittämään kehittämiskeskustelun nykytilaa ja sen toimivuutta. Tavoitteenamme on saada selville henkilöstön mielipide asiasta sekä prosessin selkiyttäminen ja yhtenäistäminen henkilöstön toiveiden pohjalta.

Kyselyssä on n. 20 kysymystä ja vastaaminen vie aikaa vain viitisen minuuttia. Voit vastata myös mobiilisti. Kaikki vastaukset kerätään ja analysoidaan täysin anonymisti.

Arvostamme suuresti jokaisen vastausta ja toivomme, että käyttäisit hetken aikaasi tämän kyselyn täyttämiseen. Jätäthän vastauksesi mahdollisimman pian, kuitenkin **viimeistään 2.5.2022**.

Alla linkki kyselyyn.

<https://link.webpolsurveys.com/S/3B4A0F19972AE449>

Kiitos vastauksestasi! 😊

Aurinkoisin terveisin,
Minna Salo ja Iida Niemi