



# UUDEN KEHITYSKESKUSTELUMALLIN KEHITTÄMINEN ORGANISAATIOILLE PELILLISYDEN KEINAIN

Kehityskeskustelupakka

Sosionomi YAMK opinnäytetyö  
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen  
syksy 2024  
Salla Mikkola-Sallanmaa

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Tekijä Salla Mikkola-Sallanmaa

Työn nimi Uuden kehityskeskustelumallin kehittäminen organisaatiolle pelillisyyden keinoin

Ohjaaja Virpi Majjala

Tiivistelmä

Vuosi 2024

---

Hyvä ja motivoiva johtaminen vaikuttaa myönteisesti työhyvinvointiin. Kehityskeskustelu voi olla merkittävässä roolissa kehittämässä ja lisäämässä työhyvinvointia, työntekijän osallisuuden ja merkityksellisyyden kokemusta. Kehityskeskustelu on ammatillinen keskustelu esihenkilön ja työntekijän välillä ja sen tarkoitus on keskittyä työntekijän työssä suoriutumiseen, ammatilliseen kasvuun ja kehittymiseen sekä yhteistyöhön esihenkilön ja työntekijän välillä. (Autio ym., 2010, ss. 29, 38)

Kehityskeskustelun avulla voidaan kehittää yhdessä esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutusta avoimeksi ja luottamukselliseksi. Esihenkilön ja työntekijän avoin ja luottamuksellinen suhde vaikuttaakin työntekijän motivaatioon, oppimiseen, tehtävien suorittamiseen ja työssä jaksamiseen. (Autio ym., 2010, s. 29)

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Palveluyhteisö Entitas Oy, joka tuottaa asumispalveluita sekä työ- ja päivätoimintaa aikuisille mielenterveyskuntoutujille. Opinnäytetyö oli luonteeltaan toiminnallinen ja opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää organisaation kehityskeskustelumallia. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää organisaatiolle uusi kehityskeskustelumalli pelillisyyden keinoin. Opinnäytetyön tuotoksena kehitettiin kehityskeskustelupakka organisaation käyttöön. Kehityskeskustelupakka on korttipakka, joka toimii pohjana kehityskeskustelulle ja ohjaa keskustelua.

Kehityskeskustelupakkaa käytettiin organisaation kehityskeskusteluissa kymmenellä työntekijällä. Kehityskeskusteluiden jälkeen sähköisellä Webropol-kyselyllä kerättiin tietoa kehityskeskustelupakan käytöstä. Kyselyllä selvitettiin, miten pelillisuus ja kehityskeskustelupakka soveltui kehityskeskustelun pitämiseen.

Kyselyyn vastasi yhteensä yhdeksän henkilöä. Vastanneista 100 % oli sitä mieltä, että kehityskeskustelupakka soveltui kehityskeskustelun pitämiseen. Kehityskeskustelupakkaa, sen teemoja ja kysymyksiä, pidettiin monipuolisena ja sen koettiin jäsentävän ja ohjaavan kehityskeskustelun kulkua. Kehityskeskustelupakkaa kuvattiin selkeäksi ja perusteelliseksi.

Avainsanat työhyvinvointi, kehityskeskustelu, pelillistäminen

Sivut 63 sivua ja liitteitä 23 sivua

Management and development of the social and health sector      Abstract  
Author      Salla Mikkola-Sallanmaa      Year 2024  
Subject      Developing a new development discussion model for the organization using  
gamification  
Supervisors      Virpi Majjala

---

Good and motivating management has a positive effect on well-being at work. The development discussion can play a significant role in developing and increasing work well-being, the employee's experience of involvement and relevance. A development discussion is a professional discussion between a supervisor and an employee, and the purpose is to focus on the employee's work performance, professional growth and development, and cooperation between the supervisor and the employee. (Autio ym., 2010, pp. 29, 38)

With the help of the development discussion, it is possible to jointly develop the interaction between the supervisor and the employee to be open and confidential. The open and confidential relationship between supervisor and employee affects the employee's motivation, learning, performance of tasks and coping at work. (Autio ym., 2010, p. 29)

The client of the thesis was Palveluyhteisö Entitas Oy, which produces housing services and work and day activities for adults undergoing mental health rehabilitation. The thesis was functional, and the purpose of the thesis was to develop an organizational development discussion model. The aim of the thesis was to develop a new development discussion model for the organization using gamification. As a result of the thesis, a development discussion pack was created for use by the organization. The development discussion pack is a pack of cards that serves as a basis for the development discussion and guides the discussion.

The development discussion pack was used in the organization's development discussions with ten employees. After the development discussions, an electronic Webropol survey was used to collect information about the use of the development discussion pack. The survey was used to find out how gamification and the development discussion pack were suitable for holding a development discussion.

A total of nine people answered the survey. 100% of the respondents believed the development discussion pack was suitable for holding a development discussion. The development discussion pack, its themes and questions were considered versatile and were felt to structure and guide the course of the development discussion. The development discussion pack was described as clear and thorough.

Keywords      well-being at work, development discussion, gamification  
Pages      63 pages and appendices 23 pages

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Opinnäytetyön tausta ja tavoite .....	2
2.1	Opinnäytetyön tausta ja tavoite .....	2
2.2	Opinnäytetyön toimeksiantaja .....	2
3	Opinnäytetyön tietoperusta ja keskeiset käsitteet .....	3
3.1	Työhyvinvointi .....	4
3.1.1	Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä .....	4
3.1.2	Työhyvinvoinnin edistäminen .....	6
3.2	Kehityskeskustelu .....	7
3.2.1	Kehityskeskusteluprosessi .....	9
3.3	Pelillisuus ja pelillistäminen .....	13
4	Opinnäytetyön kuvaus ja menetelmät .....	13
4.1	Toiminnallinen opinnäytetyö .....	14
4.2	Opinnäytetyön tuotos ja aikataulu .....	14
4.3	Kehityskeskustelupakan sisältö .....	15
4.4	Kehityskeskustelu kehityskeskustelupakan avulla .....	18
4.5	Kysely .....	19
4.6	Aineiston analyysi .....	21
5	Opinnäytetyön eettisyys, vastuullisuus ja luotettavuus .....	22
6	Kyselyn tulokset .....	23
7	Pohdinta ja johtopäätökset .....	27
7.1	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset .....	27
7.2	Opinnäytetyöprosessi ja jatkotutkimusaiheet .....	29
	Lähteet .....	32

## Kuvat, taulukot ja kaavat

Kuva 1.	Kehityskeskustelupakka .....	14
Kuva 2.	Kehityskeskustelupakka ja ohjeet .....	17
Kuva 3.	Kehityskeskustelupakan kortit teemoittain .....	17

Taulukko 1. Vastaajien aikaisempi osallistuminen kehityskeskusteluun .....24

Taulukko 2. Sisälsikö kehityskeskustelupakka kaikki tärkeät teemat? .....27

## **Liitteet**

Liite 1. Kehityskeskustelupakan sisältö

Liite 2. Saatekirje

Liite 3. Kyselylomake

Liite 4. Aineistonhallintasuunnitelma

# 1 Johdanto

Sosiaali- ja terveysalan työllisyystilanne sekä alan vetovoima ovat ajankohtaisia aiheita. Sosiaali- ja terveysala kärsii työvoimapulasta ja alan vetovoiman hiipumisesta. Yksi tärkeimpiä asioita lisäämään työn vetovoimaa on esimerkiksi työn kokeminen merkitykselliseksi ja mieleiseksi. Mieluinen ja merkityksellinen työ on olennainen tekijä työn vetovoiman sekä työhyvinvoinnin taustalla. (Avoin yliopisto, 2022) Sosiaali- ja terveysalan vetovoiman lisäksi tärkeää on alan pitovoima.

Työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen vaikuttamalla voidaan lisätä työn kokemista mieleiseksi ja vaikuttaa myös alan veto- ja pitovoimaan. Työhyvinvointiin panostaminen lisääkin työssä jaksamista ja parhaimmillaan myös alan pitovoimaa. Työhyvinvointi muodostuu työstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. Hyvä ja motivoiva johtaminen, työyhteisön ilmapiiri sekä työntekijöiden ammattitaito vaikuttaa työhyvinvointiin myönteisesti.

Esihenkilö on tärkeässä roolissa, kun mietitään toimenpiteitä työhyvinvoinnin edistämiseksi. Työturvallisuuslain mukaan esihenkilön on pidettävä huolta siitä, että työn fyysinen ja psyykinen kuormitus on kohtuullista. (Manka & Manka, 2016, s. 9) Koska hyvä ja motivoiva johtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin, voi kehityskeskustelu olla merkittävässä roolissa kehittämässä ja lisäämässä työhyvinvointia, työntekijän osallisuuden ja merkityksellisyyden kokemusta. (Autio ym., 2010, s. 29) Kehityskeskustelu voikin toimia hyvänä työhyvinvoinnin mittarina (Manka & Manka, 2016, s. 60).

Tämä opinnäytetyö oli luonteeltaan toiminnallinen ja sen avulla kehitettiin organisaation kehityskeskustelumallia. Opinnäytetyössä kehityskeskusteluun yhdistetään pelillisyyttä ja opinnäytetyön tavoitteena on kehittää uusi kehityskeskustelumalli organisaatiolle pelillisyyden keinoin. Pelillisyyttä lisäntyy jatkuvasti myös työelämässä ja myös siitä syystä opinnäytetyö on ajankohtainen. Tämän lisäksi uuden kehityskeskustelumallin toivotaan lisäävän työntekijän ja esihenkilön avointa vuorovaikutusta, jolloin kehityskeskustelun avulla on mahdollista vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin, ammattitaitoon ja työssä suoriutumiseen ja tätä kautta koko työyhteisön työhyvinvointiin.

## **2 Opinnäytetyön tausta ja tavoite**

### **2.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoite**

Aihe opinnäytetyöhön lähti liikkeellä omasta kiinnostuksestani työhyvinvointiin ja kehityskeskusteluun. Työhyvinvointi on aiheena kiinnostava ja ennen kaikkea tärkeä. Työhyvinvointi on sekä yksilön että organisaation kannalta tärkeää. Yksilötasolla työhyvinvoinnilla on tutkimusten mukaan merkittäviä vaikutuksia. Työhyvinvoinnilla on vaikutuksia sekä yksilö ja organisaatiotasolla tuloksellisuuteen, tuotteliaisuuteen ja tuottavuuteen. Tyytyväiset ja motivoituneet työntekijät ovat tuotteliaita ja heillä on vähemmän sairauspoissaoloja. (Tampereen yliopisto & Tampereen ammattikorkeakoulu, n.d)

Opinnäytetyön aihe lähti ajatuksesta uudistaa organisaation kehityskeskustelua. Kun lähdin miettimään miten kehityskeskustelua voisi uudistaa, ensimmäisenä ajatuksena oli uudistaa perinteisen kehityskeskustelun keskustelurunko. En kuitenkaan kokenut, että tämä toisi organisaatiolle uutta ja palasin miettimään mitä muuta kehityskeskustelu voisi olla tai mitä kehityskeskustelun tukena voisi käyttää. Tätä kautta heräsi ajatus kehityskeskustelun pelillistämisestä. Pelillisyyden aiheena on kiinnostava, mutta samalla itselle melko vieras. Pelillisyyden on kuitenkin merkittävässä osassa nyky-yhteiskunnassa ja sen hyödyntäminen erilaisissa asioissa ja esimerkiksi palveluissa lisääntyy koko ajan.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten pelillisyyden soveltuu kehityskeskusteluun.

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää organisaatiolle uusi kehityskeskustelumalli pelillisyyden keinoin.

### **2.2 Opinnäytetyön toimeksiantaja**

Opinnäytetyön toteutetaan Palveluyhteisö Entitas Oy:lle. Palveluyhteisö Entitas Oy tarjoaa Varsinais-Suomessa Loimaalla tuettua asumista aikuisille mielenterveyskuntoutujille. Asumispalvelua tarjotaan asiakkaille yksilöllisen tuen tarpeen mukaan. Palveluyhteisö Entitaksen työn lähtökohdista on ammatillisuus, turvallisuus ja yksilöllisyys. Entitaksen moniammatillinen henkilökunta koostuu terveydenhuollon- ja sosiaalialan ammattilaisista. (Palveluyhteisö Entitas Oy, n.d.)

Palveluyhteisö Entitas Oy tarjoaa tehostettua palveluasumista, palveluasumista, lähitukiasumista sekä tukea kotona asuvalle. Tehostettu palveluasuminen on tarkoitettu vaikeasti toimintarajoitteiselle kuntoutujalle, joka tarvitsee kuntoutusta, huolenpitoa ja hoivaa elämänhallinnan ja elämänlaadun ylläpitämisen tueksi. Tehostetussa palveluasumisessa henkilökuntaa on paikalla ympäri vuorokauden ja apua on saatavilla päivittäisiin toimintoihin. Myös lääkehoito tapahtuu valvotusti. (Palveluyhteisö Entitas Oy, n.d.)

Palveluasuminen on tarkoitettu asiakkaalle, joka suoriutuu päivittäisistä toiminnoista riittävästi, mutta tarvitsee silti tukea ja ohjausta päivittäin. Henkilökunnan apua on saatavilla tarvittaessa ilta- ja yöaikaan sekä viikonloppuisin. Palveluasumisen tavoitteena on monipuolinen kuntoutus ja toimintakyvyn sekä sosiaalisten suhteiden vahvistaminen. (Palveluyhteisö Entitas Oy, n.d.)

Lähitukiasuminen on tarkoitettu omassa asunnossa Palveluyhteisö Entitaksen läheisyydessä asuvalle asiakkaalle. Lääkehoito tapahtuu valvotusti ja asiakkaalla on käytössä puhelintuki ympäri vuorokauden. Asiakkaalla on joka päivä mahdollisuus tukikontaktiin Entitaksen henkilökunnan kanssa. Kotona asuvalle asiakkaalle Entitas tarjoaa tukea esimerkiksi päivittäisissä toiminnoissa, huolehtimalla lääkehoidosta, auttaa käyttämään kodin ulkopuolisia palveluita sekä tukee virikkeelliseen vapaa-ajan toimintaan. (Palveluyhteisö Entitas Oy, n.d.) Asumisen lisäksi Palveluyhteisö Entitas tarjoaa päivä- ja työtoimintaa. Päivä- ja työtoiminnan tavoitteena on asiakkaan toimintakyvyn säilyttäminen, ylläpitäminen ja edistäminen. Päivä- ja työtoiminnan lisäksi jokaisella Entitaksen asiakkaalla on yksilöllisesti sovittu määrä kotikäyntejä. (Palveluyhteisö Entitas Oy, n.d.)

Palveluyhteisö Entitas Oy:ssa työskentelee vakituisesti 12 työntekijää, mukaan lukien Entitaksen toimitusjohtaja/esihenkilö. Työntekijät ovat koulutukseltaan sairaanhoitajia, sosionomeja, mielenterveyshoitajia, toimintaterapeutti sekä lähihoitajia.

Opinnäytetyö tehdään yhteistyössä Palveluyhteisö Entitas Oy:n kanssa. Entitaksen esihenkilö/toimitusjohtaja toimii opinnäytetyön yhdyshenkilönä. Palveluyhteisö Entitas Oy saa opinnäytetyön tuloksena syntyvän kehityskeskustelupakan käyttöönsä.

### **3 Opinnäytetyön tietoperusta ja keskeiset käsitteet**

Opinnäytetyön tietoperustan keskeisimmät käsitteet ovat työhyvinvointi, kehityskeskustelu sekä pelillistäminen ja pelillisyyys.

### 3.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi muodostuu kokonaisuudessaan työstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. Työhyvinvointiin vaikuttaa ja sitä voi lisätä esimerkiksi hyvä ja motivoiva johtaminen, työyhteisön ilmapiiri sekä työntekijöiden ammattitaito.

Työhyvinvoinnilla on vaikutusta esimerkiksi työssä jaksamiseen. Työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvaa sekä sairauspoissaolojen määrä laskee työhyvinvoinnin kasvaessa. Työhyvinvoinnin edistäminen on sekä työnantajan että työntekijän tehtävä.

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan sitä, että työ on mielekästä ja sujuvaa ja sitä tehdään turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. Työhyvinvoinnin rakentamiseen osallistuu koko työyhteisö. (PAM, 2024)

#### 3.1.1 Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä

Työhyvinvointia tutkitaan monitieteisesti psykologian, sosiaalipsykologian, sosiologian, terveystieteiden ja kauppatieteiden näkökulmasta. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on esimerkiksi organisaation rakenne ja toiminta, työyhteisön toimivuus, johtamisen tapa, työn organisoinnin tapa sekä yksilön vastuu omasta hyvinvoinnista. Kun tarkastellaan työhyvinvointia kokonaisvaltaisesti, myös työntekijän oma kokemus hyvinvoinnistaan eli työhyvinvoinnin ilmentymät kuuluvat tarkastelun kohteeksi. Työhyvinvointia mitatessa näitä työhyvinvoinnin myönteisiä ilmentymiä voivat olla työntekijän kokema virtauksen tunne eli flow, työtyytyväisyys ja työn imu. Kielteisiä ilmentymiä voi puolestaan olla työhön leipääntyminen, stressi ja uupumus. (Tampereen yliopisto & Tampereen ammattikorkeakoulu, n.d)

Työhyvinvoinnin kokonaisuuteen liitetään myös havaitut työhyvinvoinnin seuraukset ja vaikutukset, joita voidaan tarkastella työntekijän sekä organisaation näkökulmasta. Yksilötasolla työhyvinvoinnin myönteiset vaikutukset ja seuraukset ovat esimerkiksi tyytyväisyys työhön, tuloksellinen toiminta, motivaatio työhön, työmoraali, työyhteisötaidot sekä työkyky ja terveys. Organisaation tasolla vaikutukset voivat näkyä esimerkiksi tuottavuudessa ja tuloksellisuudessa, sairaspoissaolojen sekä vaihtuvuuden vähenemisenä sekä asiakas- ja käyttäjäystävällisyytenä. (Tampereen yliopisto & Tampereen ammattikorkeakoulu, n.d)

Organisaation rooli työpaikan työhyvinvoinnin kehittymisessä on tärkeä. Yksi tärkeä yksilön työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttava tekijä on esimerkiksi henkilöstökäytännöt. Myös

organisaatiokulttuuri, organisaation rakenne, toimintatavat ja käytännöt sekä osaamisen kehittämisen mahdollistuminen vaikuttavat työhyvinvointiin. (Tampereen yliopisto & Tampereen ammattikorkeakoulu, n.d)

Työhyvinvointiin vaikuttaa monin eri tavoin myös se, miten yksilö huolehtii omasta fyysisestä ja henkisestä hyvinvoinnistaan. Erilaisia vaikuttavia yksilöllisiä tekijöitä on esimerkiksi psykologinen pääoma, osaaminen ja työkokemus, palautuminen ja persoonallisuuden piirteet. Sama työtehtävä voi herättää eri työntekijöissä erilaisia tuntemuksia, riippuen yksilöllisistä eroista. (Tampereen yliopisto & Tampereen ammattikorkeakoulu, n.d)

Työyhteisöllä on suuri merkitys siihen, millaiseksi työntekijä kokee työhyvinvoinnin. Muilta työyhteisön jäseniltä saatu tuki lisää työhyvinvointia ja vähentää uupumuksen tunnetta. Huono työilmapiiri ja erilaiset konfliktit työpaikalla vaikuttavat työhyvinvointiin kielteisellä tavalla ja lisäävät työntekijän kuormitusta. Myös yksintyöskentely ilman sosiaalista vuorovaikutusta voi olla työntekijälle kuormittavaa. (Tampereen yliopisto & Tampereen ammattikorkeakoulu, n.d)

Yksi keskeisistä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä on työ itsessään. Jokaisessa työssä on erilaisia kuormittavia ja voimavaroja tuovia tekijöitä. Nämä tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin. Työpaikan kuormitustekijöitä voi olla esimerkiksi ristiriitaiset vaatimukset ja kiire, kun taas voimavaroja työhön voi tuoda selkeät tavoitteet ja mahdollisuudet vaikuttaa työhön ja tapoihin tehdä työtä. (Tampereen yliopisto & Tampereen ammattikorkeakoulu, n.d)

Myös johtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin. Näitä johtamisen keinoja vaikuttaa työhyvinvointiin on johtamistyyli sekä organisaatiossa toteutettavat työhyvinvoinnin toimenpiteet. Johtamisella voi vaikuttaa esimerkiksi työilmapiiriin, työn hallintaan sekä työntekijöiden oikeudenmukaisuuden kokemukseen. Vuorovaikutteisuus johtamisessa tukee työhyvinvointia. On todettu, että positiivinen johtajuus ja palveleva johtajuus tukevat työhyvinvointia. (Tampereen yliopisto & Tampereen ammattikorkeakoulu, n.d)

Työhyvinvoinnin myönteisiä eli hyvinvointia työssä lisääviä ilmentymiä ovat esimerkiksi flow-tila, työn imu ja työtyytyväisyys. Flow-tila tarkoittaa sellaista tilaa, jossa toiminnan tai tehtävän haasteellisuus sekä tekijän taidot ovat tasapainossa keskenään. Tällaiseen flow-kokemukseen liittyy ajan tajun menetys, toimintaan uppoutuminen, virittyneisyys ja tunne työn ja asioiden sujumisesta. Työn imu tarkoittaa tilaa, jossa on myönteinen tunne- ja motivaatiotila. Tähän vaikuttaa virittyneisyys, aktiivisuus sekä tunnetila. Kun työntekijällä on energinen ja positiivinen tunnetila, koetaan työn imua. Työn imuun liittyy omistautumisen,

tarmokkuuden ja uppoutumisen kokemukset, kuten flow-tilaankin. (Tampereen yliopisto & Tampereen ammattikorkeakoulu, n.d)

Työtyytyväisyys tarkoittaa koettua sopeutumisen astetta työssä. Työtyytyväisyyteen liitetään työn tekemisestä aiheutuva positiivinen tunnetila. Työtyytyväisyyteen vaikuttaa motivaatiotekijät, kuten tunnustuksen saaminen, menestyminen työssä ja työn mielenkiintoisuus. Myös ympäristöön liittyvät tekijät, kuten palkitseminen, sosiaaliset suhteet, työn organisointi ja työsuhdeturva vaikuttavat työtyytyväisyyteen. (Tampereen yliopisto & Tampereen ammattikorkeakoulu, n.d)

Työhyvinvoinnin kielteisiä eli pahoinvointia lisääviä ilmentymiä ovat esimerkiksi työhön leipiintyminen, stressi ja uupumus. Työhön leipiintyminen eli tylsistyminen tarkoittaa sitä, että työntekijä ei ole innostunut tekemästään työstä eikä työntekijä koe työtään merkitykselliseksi. Työntekijä, joka on leipiintynyt työhönsä ei myöskään hyödynnä työssään kaikkia taitojaan eikä kaikkea osaamistaan. Stressi työssä tarkoittaa sellaista tilannetta ja kokemusta, jossa työntekijä kokee työn vaatimukset suuremmiksi kuin mistä kokee voivansa selviytyä. Kun työympäristön vaatimukset/työtehtävät ylittävät työntekijän kyvyn suoriutua asetetuista vaatimuksista tai työtehtävistä, työntekijän voidaan sanoa kokevan stressiä. Esimerkiksi organisaation erilaiset muutokset, sekä myönteiset että kielteiset, voivat aiheuttaa stressiä. Stressi voi joissain tapauksissa myös olla myönteistä ja saada esimerkiksi työntekijän toimimaan ja tekemään asioita. Lyhytaikainen stressi ei ole haitallista, mutta pitkittyessään stressi voi aiheuttaa ongelmia hyvinvoinnissa. Pahimmillaan pitkittynyt stressi voi kehittyä työuupumukseksi. Työuupumuksessa henkilön voimavarat ovat vähissä ja toipuminen tilasta voi kestää pidempään. Työuupumukseen kuuluu uupumusasteinen väsymys, heikentynyt itsetunto ja kyynisyys. Työuupumus voi myös aiheuttaa sairauksia, kuten masennusta ja unihäiriöitä. (Tampereen yliopisto & Tampereen ammattikorkeakoulu, n.d)

### **3.1.2 Työhyvinvoinnin edistäminen**

Työhyvinvoinnilla on vaikutuksia sekä yksilön että organisaation tasolla. Työhyvinvointi esimerkiksi parantaa yksilön tuloksellisuutta ja tuotteliaisuutta. Työntekijä, joka voi työssään hyvin on motivoitunut ja sitoutunut työhönsä ja työpaikkaansa. Tämän lisäksi tällainen työntekijä edistää työyhteisön toimivuutta ja ilmapiiriä. Myös hyvinvoivan työntekijän terveydentila on hyvä. (Tampereen yliopisto & Tampereen ammattikorkeakoulu, n.d)

Organisaatiotasolla työhyvinvoinnilla on tutkimusten mukaan merkittäviä vaikutuksia työn tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen. Tyytyväiset ja motivoituneet työntekijät ovat tuotteliaita ja

heillä on vähemmän sairauspoissaoloja. Työhyvinvointi vaikuttaa myös työntekijöiden vaihtuvuuteen, hyvinvoivassa työyhteisössä on vähemmän vaihtuvuutta. Työhyvinvointi on myös osa organisaation imagoa. Korkea työhyvinvoinnin taso lisää organisaation kiinnostusta työpaikkana. Työntekijät, jotka ovat hyvinvoivia edistävät myös onnistuneita asiakaskokemuksia. (Tampereen yliopisto & Tampereen ammattikorkeakoulu, n.d)

Jokaisella on vastuu omasta työhyvinvoinnista. Työlainsäädännön mukaan työnantajalla on velvollisuus huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. (Sarkkinen, 2020) Työnantajan tehtäviin kuuluu työympäristön turvallisuudesta huolehtiminen, hyvä johtajuus sekä työntekijöiden yhdenvertainen kohtelu. Työntekijän vastuulla on omasta työkyvystä ja ammatillisesta osaamisesta huolehtiminen sekä niiden ylläpitäminen. Jokainen työntekijä voi myös itse vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin myönteisesti. (Sosiaali- ja terveysministeriö, n.d.) Työnantajan tulee puuttua mahdolliseen työstä aiheutuvaan kuormitukseen ja sen tekijöihin. Työnantajan vastuulla on myös puuttua epäasialliseen kohteluun.

Työnantajalla on tärkeä rooli luoda työhyvinvointia tukevia käytäntöjä ja vuorovaikutusta työyhteisöön. Esihenkilön olisikin hyvä keskustella siitä, mikä työntekijän työssä vahvistaa hänellä jo olevia voimavaroja. (Sarkkinen, 2020) Kehityskeskustelu voi toimia tärkeänä osana työhyvinvoinnin kartoitusta ja edistämistä. Tärkeää on, että kehityskeskusteluita käydään säännöllisesti. Säännöllisten kehityskeskusteluiden avulla esihenkilö saa selville, miten työntekijät voivat. (PAM, 2024) Esihenkilön on tärkeää olla selvillä työhyvinvoinnin tilasta, työmääristä ja työn kuormituksesta (Sarkkinen, 2022).

### **3.2 Kehityskeskustelu**

Kehityskeskustelu on esihenkilön ja työntekijän välinen ammatillinen keskustelu, jonka avulla kehitetään työntekijän ammattitaitoa tai osaamista organisaatioon soveltuvaksi (Autio ym., 2010, s. 29). Yksi kehityskeskustelun päätavoitteista on motivoida työntekijää kohti parempaa suoritusta. (van Woerkom & Kroon, 2020). Kehityskeskustelu on esihenkilön apuväline ja sen voidaan ajatella olevan kohtaamispaikka, jossa sekä esihenkilöllä että työntekijällä on mahdollisuus tutustua ja kehittää vuorovaikutussuhdetta. Kehityskeskustelu on siis esihenkilön ja työntekijän välinen ennalta sovittu ja suunniteltu keskustelu. Kehityskeskustelulle on määritelty tietty päämäärä ja sen toteutukseen kuuluu järjestelmällisyys ja säännöllisyys. Järjestelmällisyyttä kehityskeskusteluun tuo esimerkiksi se, että organisaatiolla on käytössään yhteinen keskustelurunko kehityskeskustelulle. Säännöllisyyttä kehityskeskusteluissa on se, että keskustelu käydään organisaatiossa tiettyinä ajankohtana kerran tai kaksi kertaa vuodessa. (Autio ym., 2010, s. 29)

Kehityskeskustelussa on tarkoitus keskittyä työntekijän työssä suoriutumiseen, ammatilliseen kasvuun ja kehittymiseen sekä yhteistyöhön esihenkilön ja työntekijän välillä.

Kehityskeskustelussa on tarkoitus käsitellä asioita kokonaisvaltaisesti ja pitkäjänteisesti.

Onnistuneen kehityskeskustelun avulla voidaan edistää työntekijän suoriutumista ammatillisesti ja samalla varautua mahdollisiin haasteisiin tulevaisuudessa. (Autio ym., 2010, ss. 29, 38)

Kehityskeskustelu on hyvä paikka keskustella tulevaisuudesta ja työntekijän ammatillisesta kehitymisestä. Kehityskeskustelussa voidaan pohtia, kuinka työntekijän vahvuuksia voitaisiin kehittää edelleen ja miten näitä vahvuuksia voitaisiin soveltaa tehokkaammin työympäristössä. (van Woerkom & Kroon, 2020) Kehityskeskustelu onkin keskeinen yksilön ammatilliseen kasvuun keskittyvä väline. Kehityskeskustelun yleisenä ja hyödyllisenä lähtökohtana voidaan pitää suuntautumista tulevaisuuteen. Työssä saavutettuja tuloksia arvioidaan ja selvitetään erityisesti oppimistarkoituksessa ja pyritään saamaan tavoitteista entistä realistisempia ja haastavampia. (Autio ym., 2010, ss. 29,38)

Kehityskeskustelu mahdollistaa esihenkilön ja työntekijän välisen yhteistyösuhteen tarkastelun. Kehityskeskustelun avulla voidaan kehittää yhdessä vuorovaikutusta avoimeksi ja luottamukselliseksi ja näin parantaa suhdetta. Esihenkilön ja työntekijän avoin ja luottamuksellinen suhde vaikuttaa työntekijän motivaatioon, oppimiseen, tehtävien suorittamiseen ja työssä jaksamiseen. (Autio ym., 2010, s. 29)

Kehityskeskustelussa keskitytään keskustelemaan niistä edellytyksistä ja mahdollisuuksista, jotka ovat tärkeitä työntekijälle ja joiden avulla työntekijä onnistuisi ja kehittyisi työssään. Esihenkilö saa kehityskeskustelussa kuvan työntekijän kyvyistä ja halusta kehittää itseään sekä mahdollisuuden arvioida työntekijän kehityspotentiaalia. Työntekijä puolestaan saa kehityskeskustelussa mahdollisuuden löytää oman kasvunsa rajat tehtävässään. Onnistuessaan kehityskeskustelu antaa sekä työntekijälle että esihenkilölle erittäin paljon. Kehityskeskustelulla tulisi olla kytkentä yrityksen/organisaation tai työyksikön tulevaisuuden suunnitelmiin. Ilman tällaista kytkentää kehityskeskustelusta voi tulla vain pelkkää työntekijöiden suoritusten arvostelua eikä kehityskeskustelu kehitä. (Autio ym., 2010, ss. 37, 29)

Kehityskeskustelulla olisi hyvä olla tiettyjä edellytyksiä. Ensimmäinen edellytys on, että keskustelun osapuolilla on riittävä kuva organisaation toiminnasta ja tulevista päämääristä. Toinen edellytys on, että henkilöillä, jotka osallistuvat keskusteluun on todellisuudessa mahdollisuudet suunnitella omaa työtään sekä osallistua työtä koskevaan päätöksentekoon.

Kolmas edellytys on, että vuorovaikutus esihenkilön ja työntekijän välillä on avointa ja luottamuksellista molemmin puolin. Neljäs edellytys on, että kehityskeskustelun sisältö kattaa työn tavoitteet ja niihin liittyvät haasteet sekä organisaation, työyksikön että työntekijän näkökulmasta. Viides edellytys on, että kehityskeskustelut kuuluvat organisaation johtamisjärjestelmään. Tällöin kehityskeskustelu käydään kaikilla tasoilla ja organisaatiossa on erilaisten keskustelufoorumien ja keskustelevan johtajuuden ymmärrys. (Autio ym., 2010, ss.37–38)

### **3.2.1 Kehityskeskusteluprosessi**

Kehityskeskustelu on prosessi, johon kuuluu eri vaiheita. Kehityskeskustelun vaiheet ovat valmistautuminen, varsinainen keskustelu, molemminpuolinen palautteen anto ja käsittely, keskustelun arviointi ja seuranta.

#### **Valmistautuminen**

Kehityskeskustelulla tulee olla selkeät päämäärät ja tavoitteet. Tällöin kehityskeskustelusta saadaan suurin mahdollinen hyöty. On siis tärkeää, että kehityskeskusteluun tullaan hyvin valmistautuneena, jolloin myös keskustelun anti hyödyttää sekä työntekijää että esihenkilöä. Kehityskeskustelu on keskustelua yhteisistä tärkeistä asioista organisaation, tulosyksikön, esihenkilön ja työntekijän kannalta. Sekä esihenkilön että työntekijän on helpompi keskittyä keskusteluun, kun molemmat ovat miettineet etukäteen mitä asioita ja millä tavalla aikovat tuoda asioita esille kehityskeskustelun aikana. Tärkeää keskustelun kannalta on myös se, että molemmat haluavat aidosti osallistua keskusteluun. Kehityskeskusteluun tulee suhtautua kuitenkin realistisesti tavoitteiden ja toiveiden kannalta. Käytännössä kehityskeskusteluun valmistautuminen alkaa siitä, että sovitaan keskustelulle aika ja paikka. Kehityskeskustelun ajankohdasta tulee sopia jokaisen kanssa erikseen. Keskustelusta on hyvä sopia mielellään noin kaksi viikkoa etukäteen, jotta jokainen ehtii varautua ja valmistautua keskusteluun. (Meretniemi, 2012, ss. 63–65)

#### **Keskustelu**

Kehityskeskustelun tavoitteena on, että työntekijä ymmärtää häneen kohdistuvat odotukset sekä ymmärtää oman työnsä merkityksen työyhteisössä. Toinen kehityskeskustelun tavoite on luoda innostava ilmapiiri ja näin kannustaa aktiiviseen ajatteluun, ideoimaan keinoja parantaa toimintaa sekä omasta kehityksestä huolehtimiseen. Kolmantena tavoitteena kehityskeskustelulla on luoda työntekijälle yhteenkuuluvuuden tunne työpaikan

täysivaltaisena jäsenenä. Kehityskeskustelun sisältö muodostuu sen mukaan mikä painopiste keskustelulle valitaan. Tärkeää on hahmottaa mitä keskustelun aikana pyritään saamaan aikaan. (Meretniemi, 2012, ss.81–82)

Jos organisaatiossa on vain yksi keskustelu vuodessa, on keskustelulle hyvä varata aikaa ainakin kaksi tuntia, jotta kaikki asiat ehditään käsitellä perusteellisesti. Tällöin asialistalla voi olla esimerkiksi seuraavia asioita.

1. Kulunut kausi: suorituksen arviointi, tavoitteiden saavuttaminen ja tulokset sekä palautteen antaminen.
2. Alkava kausi: tavoitteet ja tehtävät kaudelle, suunnitelma toiminnalle sekä suoritusarvioinnin perusteet.
3. Työntekijän toimintaedellytysten, työtilanteen ja työn kehittäminen.
4. Työntekijän osaamisen kehittäminen.
5. Palaute esihenkilölle johtamistyöstä.
6. Esihenkilön ja työntekijän yhteistyön kehittäminen.
7. Muut mahdolliset asiat.
8. Muistio keskustelusta, sovitut asiat ja sopiminen seurannasta.
9. Keskustelun arviointi.

Kehityskeskustelun kulku voidaan jakaa aloitukseen, asialistan läpikäyntiin, kuluneen kauden arvioimiseen, tulevan kauden tavoitteisiin, osaamisen arviointiin ja tarvittaviin kehittämistoimiin, yhteistyöhön ja tiedon kulkuun työyhteisössä, palautteeseen, seurannasta sopimiseen, keskustelun arvioimiseen ja keskustelun tuloksiin ja muistioon. (Meretniemi, 2012, ss. 83–84)

## Keskustelun arviointi

Keskustelun jälkeen sekä esihenkilön että työntekijän olisi hyvä arvioida omaa osuuttaan keskustelun kulussa ja siinä onnistumista. Näin saadaan oppia seuraavaa kertaa varten. On hyvä pohtia esimerkiksi mikä keskustelussa meni hyvin ja missä olisi parannettavaa, tuliko omalta kannalta tärkeät asiat esille ja miten vuorovaikutus sujui. Johtopäätökset keskustelusta olisi hyvä kirjata ylös jatkoa ajatellen. (Meretniemi, 2012, s. 93)

Arviointi on hyvä aloittaa keskusteluun valmistautumisen arvioinnilla. Arvioitavia asioita on esimerkiksi seuraavat asiat (Meretniemi, 2012, s. 94):

- Oliko kaikki valmistelut tehty etukäteen niin, ettei tiedon puute haitannut asioiden eteenpäin vientiä?
- Oliko tila, jossa keskustelu käytiin sopiva ja häiriötön?
- Oliko molemmille osapuolille varattu riittävästi valmistautumisaikaa?
- Olivatko molemmat osapuolet käyttäneen valmistautumiseen riittävästi aikaa, jotta keskustelu sujui asiallisesti ja napakasti?

Seuraavaksi on hyvä arvioida itse keskustelua seuraavien osa-alueiden kautta (Meretniemi, 2012, ss. 94–99):

*Itsearviointi.* Itsearvioinnin avulla on mahdollista havaita omia kehitystarpeitaan ja sen kautta kehittyä. Itsearvioinnin perusteella molemmat osapuolet voivat suunnitella, kuinka toimivat seuraavalla kerralla.

*Aika.* Aikaa tulisi olla keskustelulle riittävästi ja onkin hyvä arvioida, oliko keskustelulle varattu riittävästi aikaa, oliko aikaa varattu liikaa, olisiko aika riittänyt paremmin huolellisemmalla valmistautumisella ja jatkettiin mahdollisesti kesken jäänyttä keskustelua myöhemmin ja kuinka paljon aikaa tulisi varata seuraavalla kerralla.

*Asiat.* Esihenkilön tulee pitää huoli siitä, että keskustelussa käsitellään olennaiset asiat eikä keskustelu ajaudu sivupuolille. On hyvä arvioida, jätettiinkö joitakin asioita käsittelemättä, käsiteltiinkö jokin asia liian nopeasti tai pintapuolisesti, oliko molemmilla ehdotuksia toiminnan kehittämiseen, syntyikö keskustelussa yhteinen näkemys tavoitteista ja niiden toteuttamisesta, sitoutuiko molemmat yhteisiin päämääriin, olivatko molemmat sitoutuneita keskusteluun ja sen onnistumiseen ja mitä kannattaisi parantaa seuraavaan keskusteluun mennessä?

*Asenne keskusteluun.* Keskustelun kulkuun, tunnelmaan ja vuorovaikutukseen vaikuttaa keskustelijoiden asenne. Keskustelun asenneilmastoa voi arvioida sen mukaan pitivätkö molemmat osapuolet keskustelua tärkeänä ja motivoivana, oliko keskustelu inspiroiva, olivatko molemmat keskustelijat tyytyväisiä yhteistyöhön ja suhtautuivat keskusteluun myönteisesti, mikä tunnelma keskustelussa oli ja mitä parannettavaa keskustelussa olisi seuraavaa kertaa ajatellen.

*Avoimuus.* Avoimuus edistää aitoa ja rehellistä vuorovaikutusta. Kehityskeskustelusta voidaan arvioida, toivatko molemmat osapuolet avoimesti esille mielipiteensä, tuotiinko ajatukset selkeästi esiin, nostivatko molemmat myös henkilökohtaisia tärkeitä asioita käsittelyyn, säilyikö avoimuus kaikkien asioiden kohdalla, pysyttiinkö keskustelussa kohteliaassa ja arvostavassa käyttäytymisessä avoimuudesta huolimatta, edistivätkö molemmat keskustelijat aktiivisesti luottamuksen syntymistä ja pysymistä sekä mitä parannettavaa keskustelussa oli.

*Vuorovaikutuksen laatu.* Hyvän vuorovaikutuksen merkitys ja vaikuttavuus lisääntyy työelämässä esimerkiksi verkostoitumisen myötä. Kehityskeskustelusta tulisi arvioida, keskittyttiinkö keskustelussa asiaan, suvaittiinko tunteiden mukaan tulo, kuunneltiinko toista osapuolta keskittyneesti, oliko molemmilla tilaa myös eriäville mielipiteille, etsittiinkö kompromisseja, otettiin toinen osapuoli huomioon, pystyttiinkö mahdollinen konflikti ratkaisemaan, olivatko molemmat keskustelijat tasa-arvoisia osallistujia, annettiin työntekijälle mahdollisia kehitysehdotuksia, entä saiko esihenkilö parannusehdotuksia omaan työhönsä ja, jos vuorovaikutuksessa oli korjattavaa, mitä olisi syytä harjoitella.

## **Seuranta**

Kehityskeskustelun viimeinen vaihe on seuranta. Seuranta on yhtä tärkeä osa kehityskeskusteluprosessia kuin edeltävätkin vaiheet, koska seurannan tavoitteena on varmistaa tavoitteiden ja sovittujen toimenpiteiden toteutuminen. Sekä esihenkilö että työntekijät pitävät molemmat huolta, että sovituista tavoitteista ja toimenpiteistä pidetään kiinni. Toimenpiteiden toteutumista seurataan ja niistä raportoidaan sovittulla tavalla. Joissain organisaatioissa käydään myös seurantakeskusteluja esihenkilön ja työntekijän välillä. Näiden keskustelujen ei tarvitse olla pitkiä, vaan pääasia on, että olennaiset asiat käsitellään ja esimerkiksi sovitaan yhdessä oikaisutoimenpiteistä. Seuranta vaatiikin esihenkilöltä jämäkkyyttä. On esihenkilön vastuulla, että seuranta toimii tarkoituksenmukaisesti. Kehityskeskustelun käyminen ja tavoitteiden asettaminen on hyödytöntä, jos niiden

toteutumista ei seurata. Työntekijän vastuulla on toteuttaa sovitut asiat ja myös tässä vaaditaan jämäkkyyttä, sitkeyttä ja pitkäjänteisyyttä. (Meretniemi, 2012, ss. 99–101)

### 3.3 Pelillisuus ja pelillistäminen

Pelillisyyden käsite on haastava ja alkujaan käännetty suomeksi muista kielistä (Krokrofs 2014 ym. s. 58). Pelillisyyttä käytetään paljon esimerkiksi opetuksessa ja oppimisleikissä. Pelaaminen luo vuorovaikutusta, jossa pelaaja joutuu tekemään valintoja. Peliympäristö on myös turvallinen paikka harjoitella ja toistaa asioita. (Turun ammattikorkeakoulu ym., n.d.)

Pelillistäminen tarkoittaa pelien dynamiikan ja pelimekaniikkojen käyttämistä erilaisissa ympäristöissä, kuten esimerkiksi oppimisessa, tuotteissa ja palveluissa sekä työelämässä. Pelillistämisen avulla sitoutetaan ja motivoidaan käyttäjää toimimaan halutulla tavalla. Erilaisia pelillistämisen keinoja ovat esimerkiksi erilaiset tasot ja pisteetykset, edistymismittarit, saavutukset ja kunniamerkit. Pelillistämisen avulla voidaan palkita ja antaa palautetta sekä kannustaa kohti tavoitteellista etenemistä kohti haluttua lopputulosta. Pelillisyydellä voidaan myös lisätä tuotteen saavutettavuutta huomioimalla erilaisten käyttäjien tarpeet. (Turun ammattikorkeakoulu ym., n.d.)

Pelit ja pelimäiset menetelmät eivät tarkoita työn tai esimerkiksi oppimisen vaihtumista hassutteluksi tai peliksi. Tarkoitus on, että pelimäiset menetelmät ja pelit motivoivat ja konkretisoivat asioita. (Ängeslevä s.98) Pelien avulla henkilö voi tyydyttää uteliaisuutta, ratkaista ongelmia sekä tehdä päätöksiä. Tämän lisäksi peli antaa henkilölle vapautuntun ja mahdollistaa sattumat. (Ängeslevä, 2014, s. 98, Shell, 2008 mukaan.) Pelit mahdollistavat välittömän palautteen saannin (Ängeslevä, 2014, s. 98, Shell, 2011 mukaan).

## 4 Opinnäytetyön kuvaus ja menetelmät

Opinnäytetyö oli luonteeltaan toiminnallinen. Opinnäytetyön tuloksena organisaatiolle kehitettiin uusi kehityskeskustelumalli eli kehityskeskustelupakka. Tämän lisäksi opinnäytetyössä toteutetaan kyselytutkimus kehityskeskustelupakan käytön jälkeen. Kyselyllä kerätään tietoa opinnäytetyön tuotoksen eli kehityskeskustelupakan käytöstä. Kyselyllä selvitettiin, miten pelillisuus ja kehityskeskustelupakka soveltuivat kehityskeskustelun pitämiseen.

## 4.1 Toiminnallinen opinnäytetyö

Toiminnallinen opinnäytetyö on opinnäytetyötyyppi ammattikorkeakoulussa ja yksi tutkimuksellisen kehittämisen tapa. Toiminnallisen opinnäytetyön tekijä näyttää kehittäväällä ja tutkimuksellisella otteella tehdyllä työllä sekä raportilla ammatillisen asiantuntijuutensa. Raportilla toiminnallisen opinnäytetyön tekijä kuvaa tuotokseen liittyviä lähtökohtia, valintoja ja ratkaisuja perustellusti. Toiminnallisen opinnäytetyön tuotos voi olla esimerkiksi tapahtuma tai konkreettinen esine. (Kostamo ym., 2022, s. 10–11)

Tavoitteena toiminnallisella opinnäytetyöllä on ammatillinen tuotos. Tuotoksen tulee palvella kohderyhmää, kuten asiakkaita tai työntekijöitä. Tuotos voi myös palvella toimintaympäristön, kuten yrityksen, organisaation tai palvelun arjen käytäntöjä. Toiminnallisessa opinnäytetyössä tutkimus ei määrittele kehittämistä, mutta tutkimuksellinen ajattelutapa ja tutkimuksen menetelmät sekä käytännöt palvelevat ammatillista kehittämistä. Toiminnallinen opinnäytetyö on siis kehittämistyötä. (Kostamo ym., 2022, s. 10–11)

## 4.2 Opinnäytetyön tuotos ja aikataulu

Opinnäytetyön tuotoksena kehitettiin kehityskeskustelupakka. Kuva kehityskeskustelupakasta kuvassa 1. Kehityskeskustelupakan avulla kehitettiin organisaation kehityskeskustelua ja yhdistettiin kehityskeskusteluun pelillisyyttä. Palveluyhteisö Entitas Oy saa opinnäytetyön tuloksena syntyneen kehityskeskustelupakan käyttöönsä. Kehityskeskustelupakka toimitettiin organisaatiolle tiedostona sekä fyysisenä tulosteena.

Kuva 1. Kehityskeskustelupakka (Mikkola-Sallanmaa, 2024)



Opinnäytetyön suunnitelma valmistui lokakuussa 2023. Opinnäytetyön suunnitelman valmistuttua alkoi opinnäytetyön tuotoksen eli kehityskeskustelupakan valmistelu. Koko opinnäytetyöprosessin ajan pyrin keräämään tietoa opinnäytetyön aiheen tueksi. Kehityskeskustelupakka ja sen sisältö toteutettiin teorian ja jo valmiiden saatavilla olevien kehityskeskustelurunkojen avulla ja pohjalta. Myös organisaation esihenkilö pääsi halutessaan kommentoimaan ja vaikuttamaan keskustelupakan teemoihin ja sisältöihin ennen varsinaisen kehityskeskustelupakan valmistumista.

Kehityskeskustelupakka toimitettiin organisaatiolle tiedostona sekä tulostettuna versiona. Kehityskeskustelupakan mukana toimitettiin ohjeet, jotka sisälsivät alustuksen kehityskeskustelusta sekä tavoitteet- ja muistiinpanolomakkeet seuraavaa kehityskeskustelua varten. Organisaatioon toimitettiin myös saatekirje, jossa kerrottiin opinnäytetyönä toteuttavasta kehityskeskustelupakasta sekä sen käytön jälkeen toteutettavasta kyselystä.

Kehityskeskustelupakka toimitettiin organisaatioon tammikuussa 2024 ja sitä käytettiin organisaatiossa ensimmäisen kerran keväällä 2024. Kehityskeskustelu oli tarkoitus pitää kehityskeskustelupakan avulla kaikille vakituisille työntekijöille. Lopulta kehityskeskustelu pidettiin yhteensä kymmenelle vakituiselle työntekijälle kehityskeskustelupakan avulla. Työntekijöiden lomien vuoksi kehityskeskustelua ei pystytty pitämään kaikille 12 vakituiselle työntekijälle aikataulun puitteissa.

Kehityskeskustelupakan käytön jälkeen esihenkilölle ja työntekijöille toteutettiin sähköinen kysely kokemuksista kehityskeskustelupakan käytöstä ja pelillisyydestä kehityskeskustelussa. Kysely toteutettiin samanlaisena esihenkilölle sekä työntekijöille.

### **4.3 Kehityskeskustelupakan sisältö**

Opinnäytetyön tuloksena syntynyt tuotos sisältää ohjeet kehityskeskustelupakan avulla käytävään kehityskeskusteluun (Kuva 2.), alustuksen kehityskeskusteluun, kehityskeskustelukortit, tavoitteet-lomakkeen sekä muistiinpanot-lomakkeen. Kehityskeskustelupakassa on 5 eri teemaa (Kuva 3.), jotka on eroteltu eri väreillä toisistaan. Jokainen teema sisältää teemaan kuuluvia kysymyksiä. Kehityskeskustelupakan teemojen ja kysymysten muodostamisessa on käytetty lähdeluetteloon kirjattuja lähteitä. Kysymykset toimivat pohjana kehityskeskustelulle ja ohjaavat kehityskeskustelun kulkua.

Kehityskeskustelupakan teemat ovat:

- toimenkuva ja tehtävät
- työympäristö ja työyhteisön ilmapiiri
- esihenkilötoiminta
- työssä suoriutuminen
- työntekijän työhyvinvointi

Teemojen lisäksi kehityskeskustelussa käydään läpi mahdolliset muut asiat, jotka eivät tulleet puheeksi keskustelupakan kysymysten aikana sekä asetetaan tavoitteet seuraavalle kaudelle.

Yhteensä kehityskeskustelupakka sisältää 50 kysymyskorttia ja 4 vastausvaihtokorttia. Vastausvaihtoehdot ovat huono/kehitettävää, neutraali, hyvä ja erinomainen.

Vastausvaihtoehdot on esitetty korteissa vaihtoehtoa kuvaavalla hahmolla.

Kehityskeskustelupakan kysymyksiin voi vastata vastausvaihtokorttien avulla tai ilman vastausvaihtokortteja. Kehityskeskustelupakka sisältää myös muistiinpanolomakkeen, johon esihenkilö voi tehdä muistiinpanoja kehityskeskustelun kuluessa. Muistiinpanoja voi käyttää apuna esimerkiksi seuraavan kauden tavoitteiden asettamisessa. Kehityskeskustelun aikana esihenkilön tekemät muistiinpanot jäävät vain esihenkilön käyttöön, eikä opinnäytetyön tekijä näe niitä eikä niitä ole käytetty aineistona opinnäytetyössä.



#### 4.4 Kehityskeskustelu kehityskeskustelupakan avulla

Aluksi kehityskeskustelussa käydään läpi edellisessä kehityskeskustelussa asetetut sekä kirjatut tavoitteet ja niiden toteutuminen. Sovitut tavoitteet kirjataan aina kehityskeskustelussa ylös seuraavaa kehityskeskustelua varten. Tavoitteiden läpikäymisen jälkeen otetaan kehityskeskustelupakan kysymyskortit käyttöön.

Korttipakan neljä vastausvaihtokorttia asetetaan pöydälle kuvapuoli ylöspäin ja korttipakan kysymyskortit vastausvaihtoehtojen viereen. Tämän jälkeen työntekijä nostaa korttipakasta yhden kortin, lukee sen ääneen ja asettaa kortin hänelle sopivimman vastausvaihtokortin alapuolelle pinoon. Kysymyskortin asettamisen jälkeen työntekijä perustelee vastauksensa. Vaihtoehtoisesti työntekijä voi vastata kysymyskorttiin vain sanallisesti, ilman vastausvaihtokorttien käyttöä ja asettaa kortin pinoon vastausvaihtokorttien viereen. Työntekijän vastauksen jälkeen myös esihenkilö antaa palautetta ja oman arvionsa kyseisestä kysymyksestä ja näin molempien arvio/näkemyksistäkin kysymyksestä ja aiheesta pääsee esille. Näin käydään läpi koko kehityskeskustelupakka. Varsinaisten kysymysten jälkeen käydään läpi mahdolliset muut asiat.

Kehityskeskustelupakan läpikäynnin jälkeen on aika asettaa tavoitteet seuraavalle kaudelle. Tavoitteet voidaan määrittää esimerkiksi käymällä läpi ne kysymykset, jotka työntekijä on asettanut vastausvaihtoehdon huono/kehitettävää kohdalle. Tavoitteiden asettamisessa voi hyödyntää myös esihenkilön tekemiä muistiinpanoja keskustelun ajalta. Tavoitteita voi kirjata ylös myös keskustelun lomassa. Yhdessä asetetut tavoitteet kirjataan ylös seuraavaa kehityskeskustelua varten.

Kehityskeskustelupakan käyttöä on mahdollista muokata esihenkilön ja työntekijän tarpeiden mukaan. Kehityskeskustelun aikana voidaan käydä kaikki teemat ja kysymykset läpi tai vaihtoehtoisesti esihenkilö tai työntekijä voivat valita teemoista ne, jotka tuntuvat juuri sillä hetkellä ajankohtaisilta. Kehityskeskustelupakka voidaan käydä kokonaisuudessaan läpi teema kerrallaan tai vaihtoehtoisesti pakka voidaan sekoittaa ja käydä kysymykset läpi sattumanvaraisessa järjestyksessä. Keskustelussa voidaan käyttää pakassa olevia vastausvaihtokortteja itsearviointin tukena tai vaihtoehtoisesti kysymykset voi käydä läpi keskusteluna ilman vastausvaihtokortteja. Kehityskeskustelupakan pilotoinnissa kehityskeskustelupakka on käyty kehityskeskusteluissa läpi kokonaisuudessaan.

Kehityskeskustelupakkaa käytettiin kehityskeskusteluissa kokonaisuudessaan eli keskusteluissa käytiin läpi kaikki kehityskeskustelupakan kortit, teemat ja kysymykset sekä käytettiin vastausvaihtoehtokortteja. Myöhemmin esihenkilön on mahdollista käyttää kehityskeskustelupakkaa haluamallaan tavalla ja muokata sitä itselleen sopivaksi.

#### 4.5 Kysely

Kehityskeskustelupakan käytön jälkeen esihenkilölle ja työntekijöille toteutettiin sähköinen kysely kehityskeskustelupakan käytöstä. Kysely toteutettiin yhteensä 11 henkilölle. Ennen kyselyä toimitin organisaatioon saatekirjeen, jossa kerroin opinnäytetyöstä ja kyselystä. Saatekirjeessä oli myös yhteystietoni, jos joku vastaajista olisi halunnut lisätietoja kyselystä tai opinnäytetyöstä.

Kysely on yksi tapa kerätä aineistoa halutusta aiheesta. Kyselytutkimuksen etuja on esimerkiksi se, että kyselyllä voidaan kysyä monia asioita kerralla ja sillä voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Huolellisella kyselylomakkeen suunnittelulla voidaan mahdollistaa se, että aineisto on helposti käsiteltävissä ja analysoitavissa. Kyselytutkimuksen haittoja puolestaan on esimerkiksi se, että ei voida tietää kuinka tosissaan vastaaja on ollut vastauksissaan sekä miten onnistuneita kysymykset ja vastausvaihtoehdot ovat olleet. Kyselytutkimuksen haittana pidetään myös sitä, että hyvän lomakkeen laatiminen vie aikaa ja kato vastauksissa on aina mahdollista eli kyselyyn vastaamattomuus voi olla suurta. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 195)

Kyselylomakkeen avulla voidaan kerätä tietoa esimerkiksi arvoista, asenteista ja mielipiteistä. Tämän lisäksi kyselylomakkeella voidaan kerätä perusteluja ja arviointeja mielipiteille ja toiminnoille. Kyselylomakkeen laadinta ja kysymysten suunnittelu on tärkeää ja sillä on merkitystä tutkimuksen onnistumisen kannalta. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 197)

Kyselyn tarkoituksena oli selvittää, miten pelillisuus ja kehityskeskustelupakka soveltui kehityskeskustelumenetelmäksi. Kyselyllä kerättiin kokemuksia siitä, miten kehityskeskustelu sujui keskustelupakan avulla, tuliko keskustelussa käsiteltyä kaikki tarpeelliset teemat, jäikö jotain asioita käsittelemättä ja mitä muuta kehitettävää heräsi sekä mikä kehityskeskustelupakan käytössä oli hyvää. Kyselyllä selvitettiin myös sitä, miltä uusi menetelmä perinteiseen kehityskeskusteluun verrattaessa vastaajista tuntui ja sopiko pelillisuus kehityskeskusteluun.

Kyselylomakkeessa voi olla kysymyksiä kolmessa muodossa, avoimia kysymyksiä, monivalintakysymyksiä sekä asteikkoihin ja skaaloihin perustuvia kysymyksiä. Avoimissa

kysymyksissä esitetään vain kysymys ja vastaukselle on jätetty tyhjä tila.

Monivalintakysymyksissä tutkija on laatinut valmiit vastausvaihtoehdot, joista vastaaja merkitsee valintansa (yhden tai useamman vaihtoehdon, ohjeen mukaan) esimerkiksi rastilla.

Joskus monivalintakysymys voi olla strukturoidun ja avoimen kysymyksen välimuoto eli vastausvaihtoehtojen jälkeen esitetään myös avoin kysymys. Näin voidaan saada näkökulma, jota tutkija ei itse ole ajatellut. Asteikkoihin eli skaaloihin perustuvassa

kysymystyyppissä esitetään väittämiä ja vastaaja valitsee vastauksen sen perusteella, kuinka voimakkaasti on samaa mieltä tai eri mieltä väitteen kanssa. Asteikko on useimmiten 5- tai 7-portaisia. Asteikko muodostaa nousevan tai laskevan skaalan. Avoimien kysymysten etu on se, että silloin vastaajalla on mahdollisuus sanoa mitä todella ajattelee asiasta.

Monivalintakysymykset taas antavat vastaajalle valmiit vaihtoehdot vastaukseen.

Monivalintakysymysten etuna voidaan pitää sitä, että ne on helppo käsitellä, kun taas avoimien kysymysten aineisto voi olla hyvin kirjavaa ja vaikeasti käsiteltävää. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 197–201)

Kysely toteutettiin sähköisenä kyselynä Webropolin avulla. Kysely sisälsi sekä avoimia kysymyksiä että vaihtoehtokysymyksiä. Kyselyyn vastattiin nimettömästi eikä kenenkään vastaajan henkilöllisyys selviä vastauksista. Kysely toteutettiin sähköisenä kyselynä juuri siitä syystä, ettei kenenkään henkilöllisyys tule selville vastauksista eikä kenenkään vastauksia ole mahdollista yhdistää vastaajaan. Verkkokyselyn etuna voidaan pitää esimerkiksi sitä, että se on nopeaa ja aineiston saanti on vaivatonta (Hirsjärvi ym., 2009, s. 196).

Sähköisen kyselylomakkeen internetlinkki lähetettiin organisaation esihenkilölle, joka toimitti internetlinkin kaikille kehityskeskusteluun osallistuneille työntekijöille. Jokainen vastaaja vastasi kyselyyn nimettömästi internetlinkin kautta ja vastaaminen oli kaikille vapaaehtoista. Kyselyn vastaukset tulivat kyselyn toteuttajalle Webropolin kautta. Kyselyyn vastaamiseen annettiin aikaa koko se aika, kun kehityskeskusteluja pidettiin organisaatiossa. Kyselyyn vastasi tänä aikana yhteensä yhdeksän henkilöä. Jos vastauksia ei olisi palautunut haluttua määrää, olisi kyselystä lähetetty vastauslinkki uudestaan kaikille vastaajille. Muistutusviestin lähettämisen jälkeen vastaajilla olisi ollut vielä noin viikko aikaa vastata kyselyyn ennen sen sulkeutumista. Tavoitteena oli, että kyselyyn vastaisi yli puolet kehityskeskusteluun osallistuneista henkilöistä.

Ennen sähköisen kyselyn lähettämistä kyselylomake testattiin kahdella henkilöllä, jotka eivät kuuluneet lopullisiin vastaajiin. Kyselyn testaamisella varmistettiin, että kyselylomake toimi teknisesti halutulla tavalla. Kyselyn testaamisen jälkeen kyselylomaketta olisi ollut vielä mahdollista muokata, jos kyselyssä olisi havaittu ongelmia.

## 4.6 Aineiston analyysi

Aineiston analyysi on prosessi, jossa on eri vaiheita. Aineiston analyysi aloitetaan tutustumalla aineistoon ja rakentamalla siitä kokonaiskuva. Aineisto muutetaan tutkittavaan muotoon esimerkiksi teknisesti, jonka jälkeen tutkija siirtyy analysoimaan aineistoa, kuten jäsentelemään, erittelemään ja pohtimaan. Aineiston analyysi ei siis ole vain teknistä järjestämistä, vaan tarkoitus on etsiä ja tehdä tulkintoja siitä, mitä kaikkea aineisto pitää sisällään. Tutkijan tehtävänä on jäsentää ja löytää aineistosta tutkimusongelman kannalta keskeiset asiat. Olennaista aineiston analyysissä on, että tutkija kuvaa miten analyysi on tehty ja perustelee tehdyt valinnat. (Tietoarkisto, n.d.)

Opinnäytetyön aineistona toimi kehityskeskustelupakan käytön jälkeen toteutetun sähköisen kyselyn vastaukset. Kyselyn vastaukset analysoitiin numeerisesti sekä sanallisesti. Osa kyselyn tuloksista analysoitiin kvantitatiivisesti. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineisto soveltuu määrälliseen, numeeriseen mittaamiseen ja aineisto voidaan muuttaa tilastollisesti käsiteltävään muotoon ja muodostaa aineistosta taulukkoja. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 140) Opinnäytetyön aineiston analysoimisessa käytettiin apuna sähköisen kyselyn alustaa eli Webropolia. Webropol-alustalta saa halutessaan valmiin raportin kyselyn vastauksista. Tätä Webropol-alustan valmista raporttia hyödynnettiin tulosten analysoinnissa. Webropol-alustalta hyödynnettiin raportissa esimerkiksi valmiita taulukoita. Kyselyn numeerisesti analysoitavien kysymysten vastaukset kerrotaan opinnäytetyössä prosentteina sekä lukumäärinä ja sen lisäksi osa on havainnollistettu taulukoina.

Osa kyselyn tuloksista analysoitiin laadullisesti. Aineiston laadullinen analyysi on aineiston saattamista teoreettiseen tai käsitteelliseen muotoon (Tietoarkisto, n.d.). Laadullisen aineiston tavallisimmat analyysimenetelmät ovat esimerkiksi teemoittelu, tyypittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi (Hirsjärvi ym., 2009, s. 224). Aineiston teemoittelu ja tyypittely ovat analyysin perinteisiä keinoja ja niitä voidaan pitää sisällönanalyysina (Tietoarkisto, n.d.). Tekstien tai tekstimuotoisten aineistojen analysoinnissa käytetäänkin usein sisällönanalyysiä, jonka tarkoituksena on esitellä sanallisesti aineistossa esiintyvät erot ja samankaltaisuudet. (Leinonen, 2018)

Laadullisen aineiston analyysissä voidaan käyttää teknisiä apuvälineitä, mutta analyysia voi tehdä myös käsin. (Tietoarkisto, n.d.) Kyselyn laadullista aineistoa olivat avoimet kysymykset. Aineiston analyysissä hyödynnettiin teemoittelua. Teemoittelun tarkoituksena on etsiä aineistosta tutkimuskysymyksen kannalta tärkeitä asiakokonaisuuksia ja usein esiintyviä samoja piirteitä. Kun käytetään teemoittelua, tutkimusraporttiin kirjataan usein

sitaatteja aineistosta. Sitaateilla havainnollistetaan teemoittelua ja tuodaan teemoittelun alkuperää näkyväksi. (Tietoarkisto, n.d.)

Aloitin avointen kysymysten analysoinnin perehtymällä kyselyllä saatuun aineistoon perusteellisesti. Avointen kysymysten vastaukset analysoin hyödyntämällä teemoittelua. Pysin etsimään avointen kysymysten vastauksista samankaltaisia vastauksia. Samankaltaiset vastaukset merkitsin tekstissä värikoodeilla. Värikoodien käyttäminen auttoi hahmottamaan vastausten samankaltaisuuksia. Samankaltaisista vastauksista hahmotin pääteemoja. Jokainen kyselyn avoin kysymys analysoitiin samalla tavalla.

Vastauksia ja avoimia kysymyksiä oli kyselyssä melko pieni määrä, joten osan vastauksista pystyin kirjoittamaan raporttiin sitaatteina. Avoimista kysymyksistä kirjoitettiin opinnäytetyöhön sellaiset vastaukset, jotka vastasivat kyselyllä selvitettäviin asioihin. Kaikki vastaukset kirjoitettiin sellaisenaan kuin vastaaja oli ne kyselyyn kirjoittanut.

## **5 Opinnäytetyön eettisyys, vastuullisuus ja luotettavuus**

Hyvän tieteellisen käytännön (HTK) edellyttämällä tavalla suoritettu tieteellinen tutkimus on eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa. Hyvän tieteellisen käytännön mukaan suoritettujen tutkimusten tulokset ovat luotettavia. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2024.) Tutkimus- ja kehittämistyön tulee olla eettistä ja luotettavaa. Tutkimus- ja kehittämistyön lähtökohtana voidaan pitää sitä, että kirjoittaja ei plagioi eli esitä toisen tekstiä omanaan. Eettisiin ohjeisiin kuuluu myös se, että tutkimuksen tuloksia ei keksitä tai vääristellä. Tämän lisäksi kaikkien tekstissä käytettyjen lähteiden tulee löytyä lähdeluettelosta ja kaikkiin lähdeluettelossa mainittuihin lähteisiin löytyy tekstissä viittaus ja tekstiviite. (Hakala, 2022, s. 117)

Tieteellisen työn luotettavuutta kuvataan validiteetilla ja reliabiliteetilla. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksella tutkitaan oikeita asioita. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta eli jos tutkimus toistetaan, sillä saadaan samat tulokset. (Kananen, 2015, s. 343)

Pysin opinnäytetyössä noudattamaan kaikkia eettisiä ohjeita. Merkitsen lähdeluetteloon kaikki käyttämäni lähteet ja viittaan niihin tekstissä. Toteutan opinnäytetyön niin, että esimerkiksi kyselyn vastauksissa kunnioitan vastaajien anonymiteettiä eli vastaajia ei voida tunnistaa vastauksista. Tämän lisäksi kerron kyselyllä saadut tulokset luotettavasti ja totuudenmukaisesti.

Opinnäytetyöni tutkimusaineistona on kehityskeskustelupakan käytön jälkeen työntekijöille sekä esihenkilölle tehty sähköinen kysely ja sen vastaukset. Sähköinen kysely toteutetaan Webropolin kautta. Webropol-kyselyn internetlinkki lähetetään toimeksiantajalle, joka toimittaa kyselyn linkin kaikille työntekijöille. Opinnäytetyön aineisto eli kyselyn vastaukset käsitellään luottamuksellisesti eikä vastauksista voida opinnäytetyössä tunnistaa vastaajia. Opinnäytetyössä ei julkaista eikä käsitellä henkilötietoja. Opinnäytetyön aineistosta on tehty tietosuojailmoitus.

Sähköisen kyselyn vastaukset tallentuvat Webropol-järjestelmään. Sähköiset vastaukset voidaan käsitellä ja analysoida Webropol-alustalla. Webropoliin saapuneet vastaukset ja analysoidut tilastot tallennan analyysivaiheessa Wihin Luottamukselliselle alueelle. Tämän lisäksi teen vastauksista varmuuskopion. Vain minulla opinnäytetyön tekijällä on pääsy tutkimaan aineistoja. Ennen opinnäytetyön valmistumista poistan aineiston Wihistä ja siirrän salasanalla suojattuun kansioon omalle tietokoneelleni sekä ubs-tikulle. Muilla kuin minulla ei ole pääsyä tietokoneelleni. Opinnäytetyön valmistuttua tutkimusaineistoa ei jatkokäytetä. Opinnäytetyön aineistoa säilytetään tietoturvallisesti yhden vuoden ajan opinnäytetyön hyväksymispäivästä, jotta tulokset voidaan tarvittaessa varmistaa. Tämän jälkeen aineisto hävitetään tietoturvallisesti.

Opinnäytetyön tuotoksen eli kehityskeskustelupakan käyttäminen oli oleellinen osa opinnäytetyötä, jotta sain kehityskeskustelupakan käytöstä käytännön tietoa. Tämän tiedon sain kehityskeskusteluiden jälkeen toteutetun kyselyn avulla. Itse kehityskeskustelut olivat salaisia ja mahdolliset kehityskeskustelun aikana esihenkilön tekemät muistiinpanot tai kirjatut tavoitteet olivat vain esihenkilön ja työntekijän käyttöön, enkä minä opinnäytetyön tekijä näe niitä tai käytä niitä aineistona opinnäytetyössä.

Työskentelen itse organisaatiossa, jossa kehityskeskustelupakkaa testattiin. Tämä on hyvä ottaa huomioon kyselyn tulosten objektiivisuudessa. Olen kuitenkin ollut koko opinnäytetyön prosessin ajan perhevapaalla eli en ole ollut organisaatiossa töissä prosessin aikana.

## **6 Kyselyn tulokset**

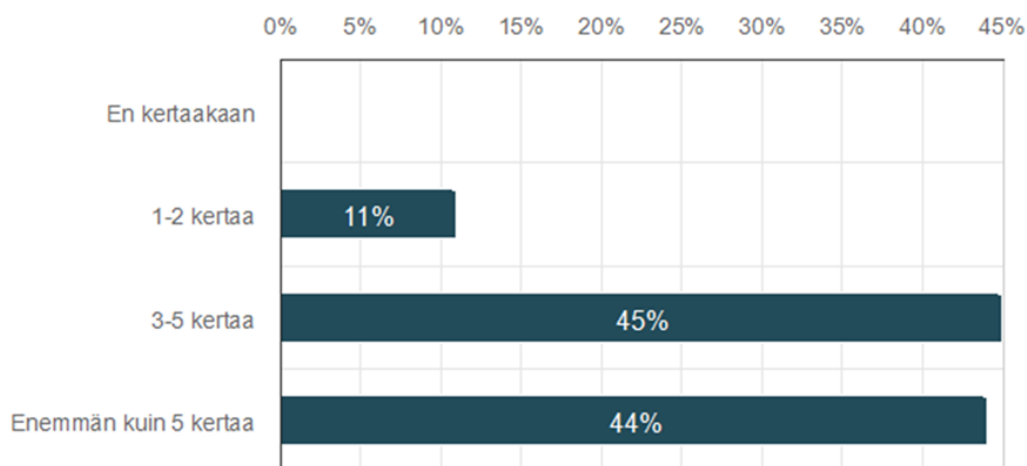
Organisaation esihenkilö piti kehityskeskustelun kehityskeskustelupakan avulla aikataulun puitteissa kymmenelle työntekijälle. Aikataulullisista syistä ja työntekijöiden vuosilomien ja sairauslomien vuoksi esihenkilö ei saanut pidettyä kehityskeskustelua aivan jokaiselle vakituiselle työntekijälle, joita olisi ollut 12. Sähköisellä kyselyllä kerättiin sekä esihenkilön

että työntekijöiden mielipide kehityskeskustelupakasta eli vastauksia olisi voinut palautua yhteensä 11. Kyselyyn palautui lopulta yhteensä 9 vastausta. Kyselyn vastausprosentti oli 82 %. Tavoitteena oli, että kyselyyn vastaisi yli puolet kehityskeskusteluun osallistuneista henkilöistä. Kyselylle asetettu tavoite saavutettiin.

Kyselyllä selvitettiin, miten pelillisuus ja kehityskeskustelupakka soveltui kehityskeskustelumenetelmäksi. Kyselyllä kerättiin kokemuksia siitä, miten kehityskeskustelu sujui keskustelupakan avulla, tuliko keskustelussa käsiteltyä kaikki tarpeelliset teemat vai jäikö jotain asioita käsittelemättä. Kyselyllä selvitettiin myös mikä kehityskeskustelupakan käytössä oli hyvää ja mitä kehitettävää kehityskeskustelupakassa ilmeni. Kyselyllä selvitettiin myös sitä, miltä uusi menetelmä tuntui perinteiseen kehityskeskusteluun verrattuna ja soveltuiko kehityskeskustelupakka ja pelillisuus kehityskeskustelun pitämiseen. Esittelen kehityskeskustelupakkaa koskevan kyselyn tulokset numeerisesti ja graafisesti sekä sanallisesti siinä järjestyksessä kuin ne kyselyssä olivat.

Kyselyllä selvitettiin, kuinka monta kertaa vastaajat olivat aikaisemmin osallistuneet kehityskeskusteluun ja millaiseen kehityskeskusteluun he olivat aikaisemmin osallistuneet. Kyselyyn vastanneista kaikki yhdeksän olivat osallistuneet kehityskeskusteluun aikaisemmin. Vastaajista 11 % oli osallistunut kehityskeskusteluun aikaisemmin 1–2 kertaa. Vastaajista 45 % oli osallistunut kehityskeskusteluun aikaisemmin 3–5 kertaa ja 44 % oli osallistunut enemmän kuin viisi kertaa. Kaikki vastaajat eli 9 henkilöä oli osallistunut aikaisemmin perinteiseen kehityskeskusteluun. Yksi vastaajista oli osallistunut perinteisen kehityskeskustelun lisäksi aikaisemmin kehityskeskusteluun pelin muodossa. Taulukossa 1 on kuvattu vastaajien aikaisempi osallistuminen kehityskeskusteluun.

Taulukko 1. Vastaajien aikaisempi osallistuminen kehityskeskusteluun



Kyselyllä selvitettiin kehityskeskusteluun varatun ajan riittävyyttä. Kaikki vastaajat eli 100 % (n 9) oli sitä mieltä, että kehityskeskusteluun varattu aika oli riittävä.

Vastaajista 100 % (n 9) oli sitä mieltä, että kehityskeskustelupakka soveltui kehityskeskustelun pitämiseen. Vastauksista nousi esiin kaksi tärkeintä teemaa, joilla soveltuvuutta perusteltiin. Nämä asiat olivat valmiit aihealueet sekä kysymykset. Kehityskeskustelupakan soveltumista kehityskeskusteluun perusteltiin esimerkiksi sillä, että valmiiden aihealueiden avulla kaikki kehityskeskustelun teemat tuli käytyä läpi laajasti ja yksityiskohtaisesti. Tämän lisäksi kehityskeskustelupakan valmiit aihealueet jäsensivät ja ohjasivat kehityskeskustelun kulkua. Kehityskeskustelupakan kysymykset koettiin hyväiksi, selkeiksi ja monipuolisiksi.

”Korttien avulla kaikki aiheet ja teemat käytiin läpi yksityiskohtaisesti, mitään ei jäänyt huomiotta. Kortit myös jäsentelivät ja ohjasivat kehityskeskustelun kulkua erinomaisesti.” Vastaaja 6

”Kysymykset hyviä ja monipuolisia.” Vastaaja 9

”Se selkeytti, kun oli osa-alueet ja selkeät kysymykset.” Vastaaja 7

”Kun oli valmiit kysymykset oli helppo miettiä vastaus.” Vastaaja 2

”On tietyt asiat mitkä käydään läpi, sekä mahdollisuus korttien ulkopuoliseen keskusteluun myös.” Vastaaja 4

Kyselyssä selvitettiin avoimella kysymyksellä, miten kehityskeskustelupakan avulla toteutettu kehityskeskustelu tuki työntekijän omaa työssä kehittymistä. Vastauksissa tärkeimpänä nousi esille työstä saatava palaute ja oman työn reflektointi. Vastaajista osan mielestä kehityskeskustelupakassa oli sellaisia kysymyksiä ja teemoja, joita ei muuten olisi tullut ajatelleeksi. Kehityskeskustelupakan uskottiin myös lisäävän tasalaatuisuutta ja tasapuolisuutta työyhteisön kehityskeskusteluihin.

”Omasta työstä saatu kannustava palaute motivoi. Jos työssä olisi jotakin haasteita niin korttien kysymysten avulla ne olisi helpompi ottaa puheeksi.” Vastaaja 8

”Korttien avulla pystyi hyvin pohtimaan ja refleктоimaan omaa työtä ja siihen liittyviä elementtejä. Lisäksi eri teemoja ja omaa työtä tuli pohdittua korttien avulla uudella tavalla, myös se tukee omaa työssä kehittymistä. Esimieheltä saadut kommentit tukivat omia ajatuksia ja motivoivat.” Vastaja 6

”Tuli ainakin pohdittua työn osa-alueita monipuolisesti. Tykkäsin laajuudesta ja selkeydestä. Uskon että tämänkaltainen keskustelupakka tuo myös tasalaatua ja tasapuolisuutta työyhteisön kehityskeskusteluihin.” Vastaja 7

Kyselyllä kartoitettiin asioita, joilla kehityskeskustelupakkaa voisi kehittää. Tähän avoimeen kysymykseen ei tullut kuin kaksi kehitystoivetta. Toisessa vastauksessa kehityskeskustelupakkaan toivottiin muutamaa vain esihenkilölle suunnattua kysymystä. Toisessa vastauksessa oltiin sitä mieltä, että kehityskeskustelupakan kysymykset voisivat olla monipuolisempia.

”Siinä voisi olla ehkä muutama kysymys myös esihenkilölle tyyliin ”minkälaista palautetta antaisit minulle työntekijänä.” Nyt se voi jäädä työntekijäpainotteiseksi. Kehityskeskustelu on mielestäni vastavuoroista niin että työntekijä arvioi, pohtii ja peilaa omaa tapaansa tehdä työtä ja omaa työhyvinvointiaan mutta esihenkilön palaute voi jäädä syrjään.” Vastaja 7

Kehityskeskustelupakassa oli kyselyn perusteella paljon vahvuuksia ja kehityskeskustelupakka soveltui vastaajien mielestä kehityskeskustelun pitämiseen hyvin. Kyselyssä nousi esiin myös joitain kehitysehdotuksia kehityskeskustelupakalle.

#### **Kehityskeskustelupakan vahvuudet:**

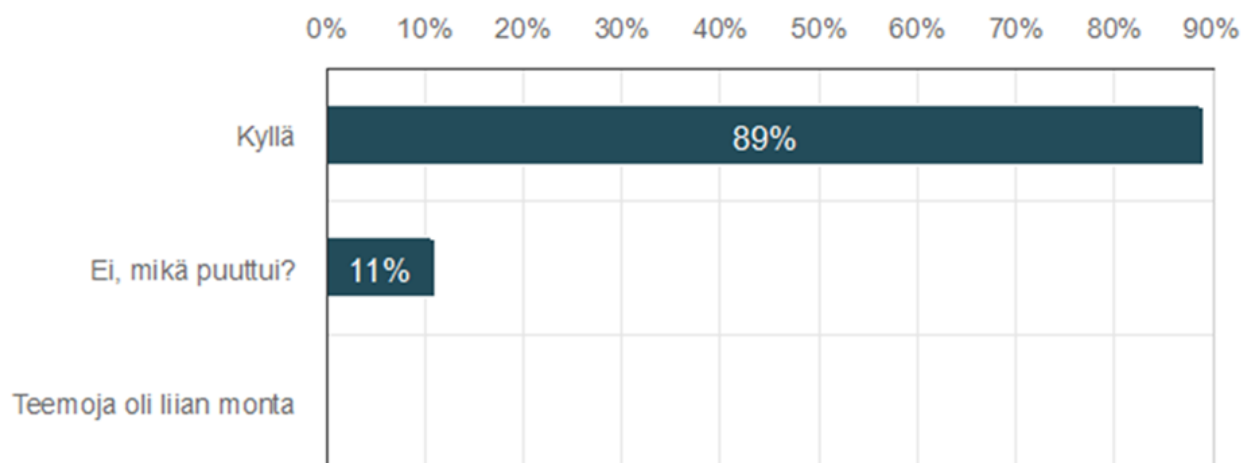
- Valmiit aihealueet
- Monipuoliset kysymykset
- Palautetta esihenkilöltä
- Tuki oman työn monipuolista reflektointia

#### **Kehitettävää**

- Kysymyksiä esihenkilölle

Kyselyn perusteella kehityskeskustelupakka sisälsi kaikki tärkeät kehityskeskustelun teemat (Taulukko 2). Vastaajista 89 % eli 8 vastaajaa oli sitä mieltä, että kehityskeskustelupakka sisälsi kaikki tärkeät teemat ja 11 % eli 1 vastaaja oli sitä mieltä, että jokin tärkeä teema puuttui. Vastaaja olisi toivonut teemaa esihenkilölle suunnatuille kysymyksille.

Taulukko 2. Sisälsikö kehityskeskustelupakka kaikki tärkeät teemat?



## 7 Pohdinta ja johtopäätökset

Pohdinnassa tarkastellaan kehityskeskustelupakan käyttöä koskevan kyselyn keskeisiä tuloksia ja kyselyssä esiin nousseita mahdollisia kehityskeskustelupakan kehityskohteita. Tämä lisäksi pohditaan opinnäytetyöprosessia. Lopuksi esitellään johtopäätökset ja opinnäytetyön hyöty toimeksiantajalle. Tämän lisäksi esitellään jatkotutkimusaiheet.

### 7.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Kyselytutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, soveltuuko pelillisuus kehityskeskustelupakan muodossa kehityskeskustelun pitämiseen. Kyselyn perusteella kehityskeskustelupakka soveltui kaikkien vastaajien mielestä kehityskeskustelun pitämiseen. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää organisaatiolle uusi kehityskeskustelumalli pelillisyyden keinoin. Myös tämä tavoite saavutettiin. Opinnäytetyön tuotoksena kehitetty kehityskeskustelumalli toimi vastaajien mielestä kehityskeskustelun pitämisessä.

Kyselyllä kartoitettiin kyselyyn osallistujien aikaisempaa osallistumista kehityskeskusteluun. Lähes 90 % oli osallistunut kehityskeskusteluun aikaisemmin enemmän kuin 2 kertaa. Tästä

voidaan päätellä, että kaikki vastaajat ovat olleet tietoisia siitä, mikä kehityskeskustelu on. Voidaan siis ajatella, että vastaajilla on ollut käsitys siitä, millainen on hyvä kehityskeskustelu ja näin ollen osaavat arvioida omasta lähtökohdastaan sitä, soveltuiko kehityskeskustelupakka tähän tarkoitukseen.

Kyselyllä oli hyvä vastausprosentti. Kyselyyn vastasi 82 % kaikista henkilöistä, jotka osallistuivat kehityskeskusteluun kehityskeskustelupakan avulla. Tämä on erittäin hyvä vastausprosentti. Suuren vastausprosentin takia tutkimuksella saatuja vastauksia voidaan pitää luotettavina arvioidessa kehityskeskustelupakan soveltuvuutta kehityskeskustelun pitämiseen. Kyselyn suuri vastausprosentti kertoo myös vastaajien ja organisaation sitoutumisesta tutkimukseen, joka tuntuu näin opinnäytetyön tekijänä mukavalta ja tärkeältä. Kyselyn vastauksissa huomiota kiinnitti vastausprosentin lisäksi se, että vastaukset olivat hyvin samankaltaiset. Tästäkin syystä saatuja tuloksia voidaan pitää luotettavina.

Kyselytutkimuksen keskeisimmät tulokset olivat esiin nousseet kehityskeskustelupakan vahvuudet ja toisaalta kehityskohteet. Vastauksista esiin nousseiden kehityskohteiden perusteella kehityskeskustelupakkaa on mahdollista jatkokehittää vielä paremmin toimivaksi. Kehityskeskustelupakan keskeisimmät vahvuudet liittyivät valmiisiin aiheisiin, kysymyksiin ja oman työn reflektointiin.

Kehityskeskustelupakan aiheita ja kysymyksiä pidettiin esimerkiksi monipuolisena ja sen koettiin jäsentävän ja ohjaavan kehityskeskustelun kulkua erinomaisesti. Tämän lisäksi kehityskeskustelupakan koettiin tuovan tasalaatua ja tasapuolisuutta työyhteisön kehityskeskusteluihin, koska kakkien kanssa käytiin samat aiheet ja kysymykset kehityskeskustelun aikana läpi. Kehityskeskustelupakan aiheet oli valittu niin, että ne palvelisivat mahdollisimman laajasti kehityskeskustelua työn näkökulmasta sekä työntekijän hyvinvoinnin kannalta. Aiheiden tarkoituksena oli myös se, että kehityskeskustelu olisi muokattavissa/käytettävissä haluttaessa vain tiettyjen osa-alueiden avulla.

Kehityskeskustelu on ammatillinen keskustelu, joka tähtää työntekijän ammattitaidon ja osaamisen kehittämiseen. Kehityskeskustelun avulla voidaan parantaa esihenkilön ja työntekijän välejä sekä vaikuttaa vuorovaikutuksen avoimuuteen ja luottamuksellisuuteen. Esihenkilön ja työntekijän avoimella ja luottamuksellisella suhteella on vaikutusta työntekijän motivaatioon, oppimiseen, tehtävien suorittamiseen ja työssä jaksamiseen. (Autio ym., 2010, s.29) Kyselyn perusteella voidaan sanoa, että vastaajat kokivat esihenkilöltä saadun palautteen työstään tärkeänä ja motivoivana. Esihenkilöltä saadun palautteen tärkeys tuotiin esiin useammassa vastauksessa. Kehityskeskustelussa olennaista on, että palautetta

annetaan molemmin puolin. Kehityskeskustelu vaatii esimieheltä hyviä vuorovaikutustaitoja, koska kehityskeskustelussa keskustellaan yksittäisen työntekijän työstä, kokemuksista ja näkemyksistä. Kehityskeskustelun jälkeen tulisikin olla sellainen olo, että on tullut kuulluksi ja on saanut sanottua haluamansa asiat. (Heikkinen, 2017)

Motivaation lisäksi työstä saatu palaute tukee työntekijän omaa työssä kehittymistä sekä työn reflektointia. Työstä saatu myönteinen palaute tukee työntekijän halua jatkaa hyvää työtä. Tämän lisäksi myönteinen palaute tuo lisää energiaa sekä positiivisuutta työhön. Säännöllinen kannustavan palautteen saaminen tukee työntekijän työidentiteettiä, lisää työmotivaatiota, halua oppia ja kehittyä. (Sarkkinen, 2017) Kyselyn vastauksista nousi esille se, että kehityskeskustelupakan koettiin tukevan työntekijän omaa työssä kehittymistä sekä itsereflektointia.

Kyselyn perusteella kehityskeskustelupakka soveltui kehityskeskustelun pitämiseen hyvin ja kehityskeskustelupakalle tuli vain yksittäisiä kehitysehdotuksia. Yksi vastaajista olisi kaivannut kehityskeskustelupakkaan joitakin kysymyksiä vain esihenkilölle, jotta kehityskeskustelu ei jäisi työntekijäpainotteiseksi. Kehityskeskustelu mahdollistaa esihenkilön ja työntekijän välisen yhteistyösuhteen tarkastelun. Kehityskeskustelun avulla voidaan kehittää vuorovaikutusta avoimeksi ja luottamukselliseksi. (Autio ym., 2010, s. 29)

Kehityskeskustelupakan tarkoituksena onkin, että keskustelu on vastavuoroista. Kehityskeskustelupakka on suunniteltu niin, että kunkin kysymyksen kohdalla työntekijän vastauksen jälkeen on esihenkilön vuoro antaa palautetta kyseisestä kysymyksestä. Kehityskeskustelupakan tarkoituksena ei siis ole olla yksipuolinen keskustelu, vaan vastavuoroisuus on tärkeä elementti. Tämä on myös kirjattu kehityskeskustelupakan ohjeisiin. Kyselyyn tulleen kehitysehdotuksen mukaan olisi siis syytä vielä korostaa ohjeistusta, että kehityskeskustelupakan kysymyksiin tulisi molempien sekä työntekijän että esihenkilön antaa oma mielipiteensä. Tämä olisi hyvä kirjata vielä selkeämmin kehityskeskustelupakan ohjeisiin. Toisaalta kehityskeskustelupakassa voisi myös olla osio, jossa olisi vain esihenkilölle suunnattuja kysymyksiä. Tällöin jokaisessa kehityskeskustelussa työntekijä saisi esihenkilöltä palautetta työstään.

## **7.2 Opinnäytetyöprosessi ja jatkotutkimusaiheet**

Opinnäytetyöprosessi oli kokonaisuudessaan mielenkiintoinen ja opettavainen. Henkilökohtaisten perhesyiden sekä toimeksiantajan aikataulujen takia prosessi oli melko pitkä. Opinkin prosessin aikana ajanhallintaa sekä pitkäjänteisyyttä. Myös opinnäytetyön

ohjaaja vaihtui opinnäytetyöprosessin aikana. Johtuen prosessin pitkäkestoisuudesta ja prosessin aikana tulleista tauoista ja muutoksista, on työn tekeminen ja kirjoittaminen ollut hetkittäin haastavaa. Opinnäytetyön aihe on ollut kuitenkin koko ajan mielenkiintoinen ja motivoiva.

Opinnäytetyön aihe valikoitui omasta kiinnostuksestani työhyvinvointiin ja kehityskeskusteluun. Erityisesti kehityskeskusteluista halusin prosessin aikana oppia uutta. Tiedon hakeminen kehityskeskustelusta toi itselleni paljon uutta tietoa aiheesta, jota voin hyödyntää tulevaisuudessa työntekijän roolissa sekä mahdollisesti esihenkilön roolissa toimiessani. Koen, että voin myös hyödyntää opinnäytetyön tuotosta eli kehityskeskustelupakkaa kehityskeskusteluissa mahdollisesti esihenkilönä toimiessani. Toiminnallisen opinnäytetyön tekeminen oli itselleni uutta ja opin toteuttamaan toiminnallisen opinnäytetyön. Opinnäytetyön toiminnallinen osuus eli kehityskeskustelupakan suunnittelu ja pakan fyysinen tekeminen oli erityisen mieluinen opinnäytetyön osuus. Toteuttamani kyselytutkimuksen kautta opin uutta myös tutkimusmenetelmistä, kuten aineiston analysoinnista.

Haastavaa opinnäytetyöprosessissa oli alkuvaiheessa tiedonhaku ja eri tietokantojen käyttö. Erityisesti pelillisyydestä ja pelillistämisestä oli vaikea löytää lähdemateriaalia. Tietokantojen käyttöön hain apua myös Hämeen ammattikorkeakoulun informaatikolta. Koen, että lähdemateriaalia olisin saanut käyttää vielä enemmän kuin nyt käytin.

Koen, että kehityskeskustelu voi luoda pohjan aidolle ja avoimelle keskustelulle esihenkilön ja työntekijän välillä. Tällöin molempien, sekä työntekijän että esihenkilön on mahdollista ottaa puheeksi työhön liittyviä asioita laajastikin, esimerkiksi huoli jaksamisesta ja työssä suoriutumisesta. Kehityskeskustelussa on mahdollisuus tuoda nämä kaikki työhön vaikuttavat asiat esille ja pyrkiä yhdessä löytämään niihin ratkaisu. Aito ja luottamuksellinen vuorovaikutus työntekijän ja esihenkilön välillä luo pohjan sille, että työhön vaikuttavat asiat on helppo ottaa puheeksi ja vaikuttaa niihin ajoissa. Toivonkin, että opinnäytetyönä kehittämäni uusi kehityskeskustelumalli tarjoaa avoimen ja vuorovaikutuksellisen kehityskeskustelu ympäristön.

Koen, että opinnäytetyöllä saavutettiin sille asetetut tavoitteet. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää uusi kehityskeskustelumalli organisaatiolle pelillisyyden keinoin. Tämä tavoite toteutui kehityskeskustelupakan muodossa. Koen myös, että toimeksiantaja hyötyi opinnäytetyöstä saadessaan käyttöönsä uuden kehityskeskustelumallin. Organisaation on mahdollista käyttää jatkossa kehityskeskustelupakkaa kehityskeskusteluissaan haluamallaan

tavalla. Kehityskeskustelun toteutukseen kuuluu järjestelmällisyys ja säännöllisyys. Kehityskeskustelupakan avulla organisaation on mahdollista tuoda kehityskeskusteluun järjestelmällisyyttä ja toistettavuutta. Järjestelmällisyyttä kehityskeskusteluun tuo esimerkiksi se, että organisaatiolla on käytössään yhteinen keskustelurunko kehityskeskustelulle. Säännöllisyyttä kehityskeskusteluissa on se, että keskustelu käydään organisaatiossa tietynä ajankohtana kerran tai kaksi kertaa vuodessa. (Autio ym., 2010, s.29) Myös kyselyn vastauksissa todettiin, että saman kehityskeskustelumallin käyttäminen tuo tasapuolisuutta ja tasalaatuisuutta kehityskeskusteluun.

Yhteistyö toimeksiantajan kanssa sujui hienosti koko opinnäytetyöprosessin ajan. Yhteistyö oli mutkatonta ja joustavaa. Toimeksiantajalla oli mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa opinnäytetyöhön halutessaan koko prosessin ajan. Erityisen tyytyväinen ja kiittollinen olen toimeksiantajan sitoutuneisuudesta opinnäytetyöhön koko prosessin ajan. Olen erittäin tyytyväinen myös siihen, että organisaation henkilökunta sitoutui hienosti opinnäytetyöhöni vastaamalla kyselyyn aktiivisesti. Toimeksiantajalle toimitettiin valmis opinnäytetyö.

Jatkotutkimusaiheena opinnäytetyölle voisi olla esimerkiksi kehityskeskustelupakan soveltuvuuden selvittäminen kehityskeskusteluun esihenkilöiden näkökulmasta. Olisi mielenkiintoista tutkia kehityskeskustelupakan soveltuvuutta ainoastaan esihenkilöiden näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä ei ollut mahdollista kerätä tai tarkastella vain esihenkilön vastauksia, koska kyselyyn vastasi vain yksi esihenkilö. Tällöin hänen vastauksensa eivät olisi pysyneet nimettöminä. Olisi siis mielenkiintoista käyttää kehityskeskustelupakkaa sellaisessa organisaatiossa, jossa on esimerkiksi useampi yksikkö ja esihenkilö tai useammassa eri organisaatiossa ja toteuttaa tämän jälkeen kysely vain esihenkilöille. Tulisiko tällöin esihenkilöiden näkökulmasta samankaltaiset tulokset pelillisyyden ja juuri kehityskeskustelupakan soveltumisesta kehityskeskusteluun.

## Lähteet

- Autio, V M., Juuti, P. & Wink, H. (2010). *Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen tuloksellinen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta*. Johtamistaidon opisto.
- Hakala, J. (2022). *Hyvä, parempi, valmis. Opinnäyteopas ammattikorkeakouluille*. Gaudeamus.
- Heikkinen, J. (22.8.2017). Kehityskeskustelu on tilaisuus pysähtyä arjen keskellä. *Työpiste. Työterveyslaitos*. <https://www.ttl.fi/tyopiste/kehityskeskustelu-on-tilaisuus-pysahtya-arien-keskella>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Kananen, J. (2015). *Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kostamo, P., Airaksinen, T. & Vilkkä, H. (2022). *Kirjoita itsesi asiantuntijaksi. Opas toiminnalliseen opinnäytetyöhön*. Art House Oy.
- Krokfors, L., Kangas, M. & Kopisto, K. (2014). *Oppiminen pelissä*. Vastapaino.
- Leinonen, R. (12.12.2018). *Sisällönanalyysi*. Haettu 12.10.2024 osoitteesta <https://spoken.fi/sisallonanalyysi/>
- Manka, M-L. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Talentum. <https://mooli.fi/wp-content/uploads/2017/09/Tyo%CC%88hyvinvointi-kirja.pdf>
- Meretniemi, I. (2012). *Esimiehen opas kehityskeskusteluihin*. Talentum.
- Palveluyhteisö Entitas Oy. (n.d.). *Asuminen*. Haettu 30.9.2023 osoitteesta <https://www.entitas.fi/asuminen/>
- PAM. (20.5.2024). *Työhyvinvoinnin edistäminen vaatii toimenpiteitä*. <https://www.pam.fi/tyoelamaopas/tyoelamassa/tyosuojelu-ja-tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/>

- Patja, P. & Puhilas, P. (7.10.2022). *Sote-alan sopimus on muutakin kuin palkkaratkaisu: Mahdollisuus työhyvinvoinnin ja alan vetovoiman kasvuun*. Avoin yliopisto.  
<https://www.avoin.jyu.fi/fi/blogit/sote-alan-sopimus>
- Sarkkinen, M. (20.3.2017). Palaute on työelämän pienin suuri asia. *Työpiste*.  
*Työterveyslaitos*. <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia>
- Sarkkinen, M. (1.9.2020). Työhyvinvoinnin johtaminen on kova juttu. *Työpiste*.  
*Työterveyslaitos*. <https://www.ttl.fi/tyopiste/tyohyvinvoinnin-johtaminen-on-kova-juttu>
- Sarkkinen, M. (8.11.2022). Kehityskeskustelu auttaa tunnistamaan, mikä saa työntekijän syttymään työssä. *Työpiste*. *Työterveyslaitos*.  
<https://www.ttl.fi/tyopiste/kehityskeskustelu-auttaa-tunnistamaan-mika-saa-tyontekijan-syttymaan-tyossa>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (n.d.). *Työturvallisuus ja työhyvinvointi*. Haettu 29.8.2023.  
 osoitteesta <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Tampereen yliopisto & Tampereen ammattikorkeakoulu. (n.d.). *Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli*. Haettu 29.8.2023 osoitteesta <https://www.tyohyvinvointi.fi/>
- Tietoarkisto. (n.d.). *Analyysitavan valinta ja yleiset analyysitavat. Johdanto: Analyysi ja tulkinta*. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/analyysi-ja-tulkinta/>
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK)*.  
<https://tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>
- Turun ammattikorkeakoulu, Humanistinen ammattikorkeakoulu & Turun yliopisto. (n.d.).  
*Pelillistäminen*. <https://pelimo.turkuamk.fi/arkisto/pelillistaminen/index.html>
- van Woerkom, M. & Kroon, B. (31.7.2020). The Effect of Strengths-Based Performance Appraisal on Perceived Supervisor Support and the Motivation to Improve Performance. *frontiers in Psychology*.  
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7438919/#ref46>

Työterveyslaitos. *Esihenkilötyön ja johtamisen koulutukset*. Haettu 5.10.2024 osoitteesta

[https://www.ttl.fi/koulutus/tyohyvoivoinnin-osaajaksi?utm\\_term=ty%C3%B6hyvoivointi&utm\\_campaign=TU07-2065006-Akatemian+koulutuskampanja+2023-+Ty%C3%B6hyvoivoinnin+osaajaksi&utm\\_source=adwords&utm\\_medium=ppc&hsa\\_tgt=kwd-295612725526&hsa\\_grp=150988097017&hsa\\_src=g&hsa\\_net=adwords&hsa\\_mt=b&hsa\\_ver=3&hsa\\_ad=672872513507&hsa\\_acc=6172868908&hsa\\_kw=ty%C3%B6hyvoivointi&hsa\\_cam=20523562981&gad\\_source=1&gclid=EAlaIQobChMImLG1w9SQiQ\\_MVIEGRBR265hJ8EAMYASAAEqJysvD\\_BwE](https://www.ttl.fi/koulutus/tyohyvoivoinnin-osaajaksi?utm_term=ty%C3%B6hyvoivointi&utm_campaign=TU07-2065006-Akatemian+koulutuskampanja+2023-+Ty%C3%B6hyvoivoinnin+osaajaksi&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_tgt=kwd-295612725526&hsa_grp=150988097017&hsa_src=g&hsa_net=adwords&hsa_mt=b&hsa_ver=3&hsa_ad=672872513507&hsa_acc=6172868908&hsa_kw=ty%C3%B6hyvoivointi&hsa_cam=20523562981&gad_source=1&gclid=EAlaIQobChMImLG1w9SQiQ_MVIEGRBR265hJ8EAMYASAAEqJysvD_BwE)

Ängeslevä, S. (2014). *Level up: Työruutiinit peliksi*. Talentum.

## Liite 1. Kehityskeskustelupakan sisältö

### Mikä on kehityskeskustelu?

Kehityskeskustelu on **esihenkilön ja työntekijän välinen ammatillinen keskustelu**, jonka avulla kehitetään työntekijän ammattitaitoa ja osaamista. Kehityskeskustelussa on tarkoitus **keskittyä työntekijän työssä suoriutumiseen, ammatilliseen kasvuun ja kehittymiseen sekä yhteistyöhön esihenkilön ja työntekijän välillä**. Onnistuneen kehityskeskustelun avulla voidaan edistää työntekijän suoriutumista ammatillisesti ja samalla varautua mahdollisiin haasteisiin tulevaisuudessa.

Kehityskeskustelun avulla voidaan **kehittää työntekijän ja esihenkilön vuorovaikutusta avoimeksi ja luottamukselliseksi**. Esihenkilön ja työntekijän avoin ja luottamuksellinen suhde vaikuttaa työntekijän motivaatioon, oppimiseen, tehtävien suorittamiseen ja työssä jaksamiseen ja on näin tärkeä osa kehityskeskustelua.

Kehityskeskustelussa keskitytään keskustelemaan niistä **edellytyksistä ja mahdollisuuksista, jotka ovat tärkeitä työntekijälle** ja joiden avulla työntekijä onnistuisi ja kehittyisi työssään. Esihenkilö saa kehityskeskustelussa kuvan työntekijän kyvyistä ja halusta kehittää itseään sekä mahdollisuuden arvioida työntekijän kehityspotentiaalia. Työntekijä puolestaan saa kehityskeskustelussa mahdollisuuden löytää oman kasvunsa rajat tehtävässään.

On tärkeää, että kehityskeskusteluun tullaan **hyvin valmistautuneena**, jolloin myös keskustelun anti hyödyttää sekä työntekijää että esihenkilöä. Sekä esihenkilön että työntekijän on **hyvä miettiä etukäteen mitä asioita ja millä tavalla aikoo tuoda asioita esille** kehityskeskustelun aikana. Tärkeää keskustelun kannalta on myös se, että molemmat haluavat aidosti osallistua keskusteluun. Kehityskeskusteluun tulee suhtautua kuitenkin realistisesti tavoitteiden ja toiveiden kannalta. **Keskustelun ajankohta olisi hyvä sopia mielellään noin kaksi viikkoa etukäteen**, jotta jokainen ehtii varautua ja valmistautua keskusteluun.

## **Kehityskeskustelupakan käyttö**

**Kehityskeskustelupakka** on korttipakka, joka sisältää kysymyksiä ja väittämiä, jotka toimivat pohjana kehityskeskustelulle ja ohjaa kehityskeskustelun kulkua.

Kehityskeskustelupakassa on viisi eri teemaa. Teemat on eroteltu toisistaan eri väreillä. Jokainen teema sisältää teemaan kuuluvia kysymyksiä tai väittämiä. Yhteensä kortteja korttipakassa on 55.

Kehityskeskustelupakka sisältää kysymyskorttien lisäksi neljä vastausvaihtoehtokorttia. Vastausvaihtoehtokortit ovat huono/kehitettävää, neutraali, hyvä ja erinomainen. Korttipakan kysymykseen voi kysymyksen luonteen mukaan vastata vastausvaihtoehtokorttien avulla tai ilman.

Esihenkilö voi kirjata keskustelun aikana muistiinpanoja erilliselle muistiinpanolomakkeelle.

### **Keskustelun kulku kehityskeskustelupakan avulla**

Aluksi kehityskeskustelussa käydään läpi edellisessä kehityskeskustelussa asetetut tavoitteet ja niiden toteutuminen.

Tavoitteiden läpikäymisen jälkeen otetaan kehityskeskustelupakka käyttöön.

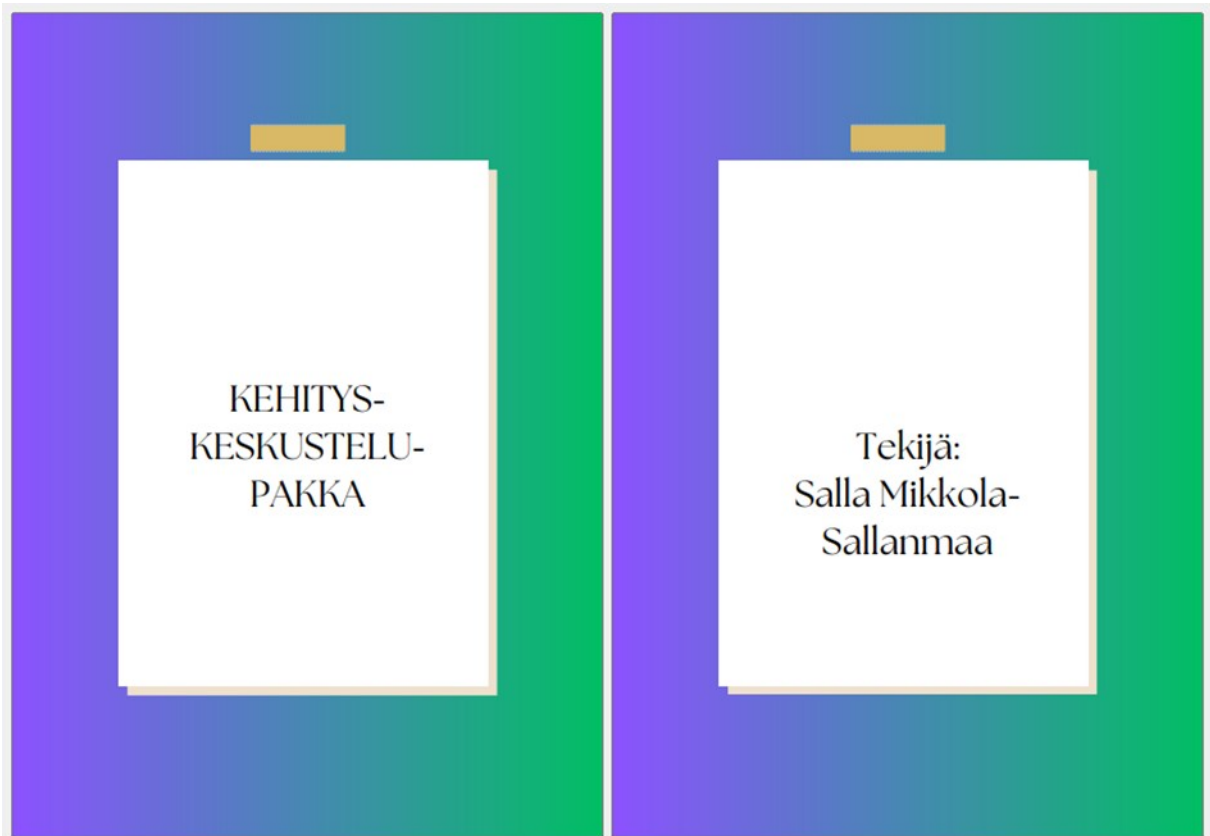
Korttipakan neljä vastausvaihtoehtokorttia asetetaan pöydälle kuvapuoli ylöspäin ja korttipakan kysymyskortit vastausvaihtoehtojen viereen. Tämän jälkeen työntekijä nostaa korttipakasta yhden kysymyksen, lukee sen ääneen ja asettaa kortin hänelle sopivimman vastausvaihtoehtokortin alapuolelle pinoon. Kysymyskortin asettamisen jälkeen työntekijä perustelee vastauksensa. Vaihtoehtoisesti työntekijä voi vastata kysymyskorttiin vain sanallisesti, ilman vastausvaihtoehtokorttien käyttöä ja asettaa kortin pinoon vastausvaihtoehtokorttien viereen. Työntekijän vastauksen jälkeen myös esihenkilö antaa palautetta ja oman arvionsa kyseisestä kysymyksestä. Näin käydään läpi koko kehityskeskustelupakka. Varsinaisten kysymysten jälkeen käydään läpi mahdolliset muut asiat.

Kehityskeskustelupakan läpikäynnin jälkeen on aika asettaa tavoitteet seuraavalle kaudelle. Tavoitteet voidaan määrittää esimerkiksi käymällä läpi kysymykset, jotka työntekijä on asettanut vaihtoehdon huono/kehitettävää kohdalle. Tavoitteiden asettamisessa voi

hyödyntää myös esihenkilön tekemiä muistiinpanoja keskustelun ajalta. Yhdessä asetetut tavoitteet kirjataan ylös seuraavaa kehityskeskustelua varten.

*Antoisaa kehityskeskustelua!*

## Kehityskeskustelupakan kortit





Toimenkuva ja  
tehtävät

Mitkä työtehtävät  
innostavat/  
kiinnostavat sinua  
eniten? Entä mitkä  
vähiten?

Kehityskeskustelupakka

Toimenkuva ja  
tehtävät

Kuinka hyvin  
nykyiset tehtäväsi  
vastaavat  
osaamistasi ja  
kykyjäsi?

Kehityskeskustelupakka

Toimenkuva ja  
tehtävät

Haluaisitko jotain  
muutoksia  
tehtäviisi tai  
vastuualueisiisi?

Kehityskeskustelupakka

Toimenkuva ja  
tehtävät

Miten omaa työtäsi  
voisi kehittää?

Kehityskeskustelupakka

Toimenkuva ja  
tehtävät

Mitä uusia vastuita  
tai tehtäviä  
toivoisit?

Kehityskeskustelupakka

Toimenkuva ja  
tehtävät

Mitä odotat työltäsi  
tulevaisuudessa?

Kehityskeskustelupakka

Toimenkuva ja  
tehtävät

Mitä työhön liittyviä  
uusia asioita  
haluaisit oppia?

Kehityskeskustelupakka

Työympäristö ja  
työyhteisön ilmapiiri

Millaiseksi koet  
työilmapiirin?

Kehityskeskustelupakka

Työympäristö ja  
työyhteisön ilmapiiri

Mitkä ovat  
työilmapiirin  
vahvuudet ja  
kehityskohteet?

Kehityskeskustelupakka

Työympäristö ja  
työyhteisön ilmapiiri

Millaiseksi koet  
oman vaikutuksesi  
työilmapiiriin ja  
roolisi työyhteisön  
jäsenenä?

Kehityskeskustelupakka

Työympäristö ja  
työyhteisön ilmapiiri

Arvioi omaa  
motivaatiotasi  
työhön?

Kehityskeskustelupakka

Työympäristö ja  
työyhteisön ilmapiiri

Mitä olet tehnyt ja  
mitä voisit vielä  
tehdä oman  
motivaatiosi  
kehittämiseksi?

Kehityskeskustelupakka

Työympäristö ja  
työyhteisön ilmapiiri

Miten yhteistyö  
toimii työyhteisön  
sisällä?

Kehityskeskustelupakka

Työympäristö ja  
työyhteisön ilmapiiri

Miten yhteistyö  
toimii  
ulkopuolisten  
tekijöiden kanssa?

Kehityskeskustelupakka

Työympäristö ja  
työyhteisön ilmapiiri

Miten yhteistyötä  
työyhteisön sisällä  
ja ulkopuolella voisi  
kehittää?

Kehityskeskustelupakka

Työympäristö ja  
työyhteisön ilmapiiri

Millaiseksi koet  
työskentely-  
olosuhteet ja  
työvälineet?

Kehityskeskustelupakka

Työympäristö ja  
työyhteisön ilmapiiri

Miten  
vuorovaikutus  
sujuu  
työkavereiden  
kanssa?

Kehityskeskustelupakka

Esihenkilötoiminta

Saatko riittävästi ja  
laadukasta  
palautetta  
esihenkilöltäsi?

Kehityskeskustelupakka

Esihenkilötoiminta

Saatko riittävästi ja  
oikea-aikaisesti  
tietoa  
esihenkilöltäsi  
työhön ja  
työympäristöön  
liittyen?

Kehityskeskustelupakka

Esihenkilötoiminta

Saatko riittävästi  
tukea ja  
kannustusta  
esihenkilöltäsi?

Kehityskeskustelupakka

Esihenkilötoiminta

Koetko esihenkilösi  
olevan riittävästi  
läsnä?

Kehityskeskustelupakka

Esihenkilötoiminta

Onko työsi  
tavoitteet selkeät?

Kehityskeskustelupakka

Esihenkilötoiminta

Voitko vaikuttaa  
omiin tavoitteisiisi?

Kehityskeskustelupakka

Esihenkilötoiminta

Onko esihenkilötyö  
reilua ja  
tasapuolista?

Kehityskeskustelupakka

Esihenkilötoiminta

Onko  
vuorovaikutus  
esihenkilön kanssa  
avointa ja  
luottamuksellista?

Kehityskeskustelupakka

Esihenkilötoiminta

Onko sinulla  
mahdollisuus  
vaikuttaa  
työpaikkasi  
asioihin?

Kehityskeskustelupakka

Työssä suoriutuminen

Miten olet mielestäsi suoriutunut työtehtävistä?

Kehityskeskustelupakka

Työssä suoriutuminen

Mitä oli edellisen kauden onnistumisesi? Entä epäonnistumisesi?

Kehityskeskustelupakka

Työssä suoriutuminen

Miten saavutit mielestäsi viime kauden tavoitteesi?

Kehityskeskustelupakka

Työssä suoriutuminen

Mitkä asiat auttoivat ja mitkä vaikeuttivat tavoitteiden saavuttamista?

Kehityskeskustelupakka

Työssä suoriutuminen

Mihin asioihin aiot kiinnittää erityisesti huomiota tulevalla kaudella?

Kehityskeskustelupakka

Työssä suoriutuminen

Miten arvioisit omaa ammattitaitoasi?

Kehityskeskustelupakka

Työssä suoriutuminen

Arvioi oman työsi suunnitelmallisuutta?

Kehityskeskustelupakka

Työssä suoriutuminen

Arvioi oman työsi ajankäyttöä?

Kehityskeskustelupakka

Työssä suoriutuminen

Oletko valmis  
tekemään  
tarvittaessa  
ylitöitä?

Kehityskeskustelupakka

Työssä suoriutuminen

Voitko tehdä  
työtäsi haluamallasi  
tavalla?

Kehityskeskustelupakka

Työntekijän  
työhyvinvointi

Millaiseksi koet  
työhyvinvointiasi  
tällä hetkellä?

Kehityskeskustelupakka

Työntekijän  
työhyvinvointi

Vastaako työ tällä  
hetkellä taitojasi ja  
voimavarojasi?

Kehityskeskustelupakka

Työntekijän  
työhyvinvointi

Pidätkö työstäsi?

Kehityskeskustelupakka

Työntekijän  
työhyvinvointi

Koetko työsi  
arvokkaaksi?

Kehityskeskustelupakka

Työntekijän  
työhyvinvointi

Tarjoaako työ  
mahdollisuuden  
ammattilliseen  
kehittymiseen?

Kehityskeskustelupakka

Työntekijän  
työhyvinvointi

Tuntuuko työsi liian  
raskaalta?

Kehityskeskustelupakka

Työntekijän  
työhyvinvointi

Aiheuttaako työsi  
kohtuutonta  
väsymystä  
työpäivän jälkeen?

Kehityskeskustelupakka

Työntekijän  
työhyvinvointi

Mietitkö työasioita  
vapaa-ajalla?

Kehityskeskustelupakka

Työntekijän  
työhyvinvointi

Jakautuuko  
työkuormitus  
työpaikalla  
mielestäsi  
oikeuden-  
mukaisesti?

Kehityskeskustelupakka

Työntekijän  
työhyvinvointi

Huolehditko  
riittävästi omasta  
jaksamisestasi?

Kehityskeskustelupakka

Työntekijän  
työhyvinvointi

Miten huolehdit  
omasta  
jaksamisestasi?

Kehityskeskustelupakka

Työntekijän  
työhyvinvointi

Selviätkö  
työtehtävistäsi  
hyvin?

Kehityskeskustelupakka

Muut asiat

Mistä haluaisit vielä  
keskustella?

Kehityskeskustelupakka

Tavoitteet seuraavalle  
kaudelle

Mitä tavoitteita  
haluaisit asettaa  
seuraavalle  
kaudelle?

Kehityskeskustelupakka

## Tavoitteet -Lomake

### Kehityskeskustelussa sovitut tavoitteet

Tavoitteet seuraavalle kaudelle:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Tavoitteiden toteutuminen (käydään läpi seuraavassa kehityskeskustelussa)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Kehityskeskustelun pitäjä (allekirjoitus) \_\_\_\_\_

Työntekijä (allekirjoitus) \_\_\_\_\_

Päivämäärä \_\_\_\_\_



## Liite 2. Saatekirje/ Tiedote opinnäytetyönä toteutetusta kehityskeskustelupakasta

Hei,

Opiskelen Hämeen ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen, sosionomi (YAMK) -koulutusohjelmassa ja olen toteuttamassa opinnäytetyötäni Palveluyhteisö Entitas Oy:lle. Opinnäytetyöni tarkoituksena on kehittää Entitakselle uusi kehityskeskustelumalli pelillisyyden keinoin.

Opinnäytetyönä kehitetty uusi kehityskeskustelumalli on kehityskeskustelupakka, jota tullaan testaamaan Entitaksen kehityskeskusteluissa. Kehityskeskustelupakka on siis korttipakka, joka toimii pohjana kehityskeskustelulle, ohjaa keskustelua sekä toimii kehityskeskustelussa arvioinnin apuna. Kehityskeskustelupakan käytön jälkeen kerään sähköisellä kyselyllä ajatuksia ja kokemuksia uudesta kehityskeskustelumallista. Sähköinen kysely toteutetaan nimettömänä eli vastauksista ei voida tunnistaa vastaajaa. Linkki sähköiseen kyselyyn toimitetaan sähköpostitse.

Kehityskeskustelupakka sisältää kysymyksiä ja väittämiä eri teemoista, joita on yhteensä viisi. Kehityskeskustelupakan teemat ovat toimenkuva ja tehtävät, työympäristö ja työyhteisön ilmapiiri, esihenkilötoiminta, työssä suoriutuminen sekä työntekijän työhyvinvointi. Voit valmistautua kehityskeskusteluun miettimällä teemoja omasta näkökulmastasi sekä mitä muuta haluaisit kehityskeskustelussa käsitellä.

Jos sinulla on jotain kysyttävää kehityskeskustelupakasta tai sähköisesti toteutettavasta kyselystä, voit ottaa minuun yhteyttä sähköpostitse osoitteeseen xx.

Ystävällisin terveisin

Salla Mikkola-Sallanmaa

**Liite 3. Kyselylomake**

## Kysely kehityskeskustelupakasta

1. Kuinka monta kertaa olet osallistunut kehityskeskusteluun aikaisemmin?
  - En kertaakaan
  - 1–2 kertaa
  - 3–5 kertaa
  - Enemmän kuin 5 kertaa
  
2. Millaiseen kehityskeskusteluun olet osallistunut aikaisemmin?
  - Perinteinen kehityskeskustelu
  - Ryhmäkeskustelu
  - Peli
  - Muu, mikä? \_\_\_\_\_
  
3. Oliko kehityskeskusteluun varattu aika mielestäsi riittävä?
  - Kyllä
  - Ei
  
4. Saitteko käytyä koko kehityskeskustelupakan läpi varatun ajan puitteissa?
  - Kyllä
  - Ei
  
5. Soveltuiko kehityskeskustelupakka mielestäsi kehityskeskustelun pitämiseen?
  - Kyllä, perustele \_\_\_\_\_
  - Ei, perustele \_\_\_\_\_
  
6. Miten kehityskeskustelupakan avulla toteutettu kehityskeskustelu tuki omaa työssä kehittymistäsi?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. Miten kehityskeskustelupakkaa tulisi kehittää, jotta se tukisi työssä kehittymistäsi?

---

---

---

---

---

8. Sisälsikö kehityskeskustelupakka mielestäsi kaikki tärkeät kehityskeskustelun teemat?

- Kyllä
- Ei, mikä puuttui? \_\_\_\_\_

9. Mitä mieltä olit kehityskeskustelun pitämisestä kehityskeskustelupakan avulla?

---

---

---

---

---

## **Liite 4. Aineistonhallintasuunnitelma**

### **1 Tutkimusaineiston tallennus ja säilytys**

Opinnäytetyöni tutkimusaineistoa on kehityskeskustelupakan käytön jälkeen työntekijöille sekä esihenkilölle tehty sähköinen kysely ja sen vastaukset. Sähköinen kysely toteutetaan Webropolin kautta. Webropol-kyselyn internetlinkki lähetetään toimeksiantajalle, joka toimittaa kyselyn linkin kaikille työntekijöille. Sähköisen kyselyn vastaukset tallentuvat Webropol-järjestelmään. Sähköiset vastaukset voidaan käsitellä ja analysoida Webropol-alustalla. Webropoliin saapuneet vastaukset ja analysoidut tilastot tallennan analyysivaiheessa Wihin Luottamukselliselle alueelle. Lisäksi teen vastauksista varmuuskopion. Vain minulla opinnäytetyön tekijällä on pääsy tutkimaan aineistoja. Ennen opinnäytetyön valmistumista poistan aineiston Wihistä ja siirrän anonymisoituna salasanalla suojattuun kansioon omalle tietokoneelleni sekä USB-muistitikulle. Muilla kuin minulla ei ole pääsyä tietokoneelleni tai aineistoihin muutenkaan.

### **2 Henkilötietojen ja arkaluontoisten tietojen käsittely**

Opinnäytetyössä ei julkaista eikä käsitellä henkilötietoja. Opinnäytetyön aineisto käsitellään luottamuksellisesti eikä vastauksista voida opinnäytetyössä tunnistaa vastaajaa. Opinnäytetyön aineistosta on tehty tietosuojailmoitus.

### **3 Opinnäytetyöaineiston omistajuus**

Opinnäytetyön aineiston omistaa opinnäytetyön tekijä. Opinnäytetyön tekijä omistaa myös opinnäytetyönä valmistuman tuotoksen. Tuotoksen valmistuttua toimeksiantaja saa opinnäytetyön tuotoksen käyttöönsä.

### **4 Opinnäytetyöaineiston jatkokäyttö työn valmistumisen jälkeen**

Opinnäytetyön valmistuttua tutkimusaineistoa ei jatkokäytetä. Opinnäytetyön aineistoa säilytetään tietoturvallisesti vuoden ajan opinnäytetyön hyväksymispäivästä, jotta tulokset voidaan tarvittaessa varmistaa. Tämän jälkeen aineisto hävitetään tietoturvallisesti.