

KEHITYSKESKUSTELUT LOGISTIIKKA-ALAN YRITYSTEN ARJESSA – PAKKOPULLAA VAI TÄRKEÄ JOHTAMISEN TYÖVÄLINE?

Mia Pakarinen ja Kati Syrjänen

Yrityksen toiminnan kehittäminen vaatii aina toimivaa dialogia esihenkilöiden ja tiimiläisten välillä: keskustelurutiinia ja ilmapiiriä, jossa uskalletaan jakaa omia näkemyksiä ja ideoita rohkeasti uutta yhdessä. Yhteinen kehityskeskustelu esihenkilön ja työntekijän välillä on usein keskeinen väline toimivan dialogin ja luottamuksen rakentamiseksi ja ylläpitämiseksi. Monissa logistiikka-alan pk-yrityksissä säännöllistä rutiinia käydä kehityskeskusteluja ei kuitenkaan ole.

Siihen, että kehityskeskustelut jäävät käymättä, on monia eri syitä. Logistiikka-alan nopeatempoisen ja liikkuvan työn vuoksi kohtaamiset voivat olla hyvin lyhyitä tai niitä ei ole juuri lainkaan. Siksi yhteisten kokoontumisten tai kehityskeskustelujen järjestäminen voi tuntua haasteelliselta. Jos yhteiseen keskusteluun ei ole rutiinia, on entistä vaikeampi ottaa asioita puheeksi tai kysyä, missä oikeasti mennään.

Yritystä voi kuitenkin johtaa tehokkaasti vain oikealla tiedolla, ja siksi esihenkilön on tärkeä löytää omaan johtamiseen ja yrityksen arkeen sopiva tapa käydä dialogia tiimiläistensä kanssa. Kehityskeskustelu on väline, jonka avulla kasvatetaan yrityksen käytössä olevaa osaamis pääomaa ja työhyvinvointia.

Pakarinen, M., Syrjänen, K. 2025. Kehityskeskustelut logistiikka-alan yritysten arjessa – pakkopullaa vai tärkeä johtamisen työväline? Teoksessa Altarriba, E. & Henttu, V. (toim.) Sähköistymistä, datanhallintaa ja testattuja menetelmiä. Logistiikan ja merenkulun tutkimus- ja kehitystoiminnan syyskatsaus 2025. Kotka: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, 92–104. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-639-7>

Tässä artikkelissa kootaan käytännöllisiä ohjeita esihenkilön ja työntekijän välisten kehityskeskustelujen käymiseen ja esitellään logistiikka-alan arkeen sopivia uusia ratkaisuja. Artikkelin perustuu Osallisuus ja toimijuus työhyvinvoinnin ja tuottavuuden tekijöinä -hankkeessa (”OSATTU-hanke”) koottuun tietoon osallistavasta johtamisesta ja logistiikka-alan arjen haasteista. OSATTU-hanke on Euroopan unionin osarahoittama valtakunnallinen hanke, jossa parannetaan logistiikka-alan pk-yritysten työhyvinvointia ja tuottavuutta.

Mitä sudenkuoppia esihenkilön kannattaa varoa?

Omat kokemukset kehityskeskusteluista ja suhtautuminen niihin kulkevat usein käsi kädessä. Pahimmillaan kehityskeskustelut koetaan merkityksättömiksi istunnoiksi, jotka toistuvat vuosittain samanlaisina ilman vaikutusta työarkeen. Mikäli keskusteluun lähtee ”tehdään tämä vain, kun tämä nyt täytyy tehdä” -asenteella, on todennäköistä, että se heijastuu tunnelmaan ja keskustelun lopputulemaan. Jos esihenkilöltä puuttuu aito kiinnostus työntekijän kokemukseen ja yhteiseen keskusteluun, kehityskeskustelussa ei ole mieltä.

Aina ei voi onnistua tai olla parhaimmillaan, mutta ammattitaitoinen esihenkilö luottaa kehityskeskustelun käymisessä perusasioihin, jotka saavat aikaan kokemuksen aidosta kiinnostuksesta ja kuulluksi tulemisesta. Jos koko kehityskeskusteluprosessi tuntuu vaikealta, kannattaa huomioida kiinnittää olennaisimpaan eli omaan keskittymiseen ja aitoon läsnäoloon. Aito kiinnostus toisen kokemukseen ja kunnioittava vuorovaikutus ovat avaimia onnistumiseen. Kun tahti on kova ja kaikilla paljon työtä, on hyvä viestiä, että juuri nyt on tärkeää pysähtyä keskustelun äärelle ja pohtia muun muassa sitä, miten kiirettä voisi helpottaa ja miten työtä voisi kehittää yhä sujuvammaksi.

Vaikka kehityskeskustelussa palautteella on keskeinen rooli ja se voi sisältää myös arviointia, on syytä varoa, ettei työntekijän työsuorituksen arvioinnin näkökulma (*performance appraisal*) saa liian korostettua roolia keskustelussa. Jos esihenkilö keskittyy arvioimaan suoritusta yhteisen kehittämisen näkökulman sijaan, voi se vähentää keskustelusta saatavia hyötyjä. Vahva arviointinäkökulma voi tuoda keskusteluun lisää jännitteen ja varovaisuutta, joka vaikeuttaa aidon dialogin syntymistä ja oikean tiedon välittymistä esihenkilön suuntaan. Jos kehityskeskustelu koetaan ennen kaikkea oman työsuorituksen arviointina, voi esimerkiksi avun tarvetta tai epäonnistumisen pelkoa olla vaikea jakaa esihenkilölle.

Monesti palautetta annettaessa tavoitteena on välitön tulos tai toiminnan muutos. Fokus on silloin tavoitteessa ja varsinainen oppiminen sekä tekijä itse sivuutetaan. Kuitenkin juuri oppimisen huomiointi ja tuki ovat ne, jotka saavat aikaan uutta ajattelua ja toiminnan syvällistä, pysyvää muutosta (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 151).

Monissa organisaatioissa on tapana tukea esihenkilöitä keskustelujen käymiseen laatimalla sitä varten suunniteltu lomake. Lomakkeella on kuitenkin aina vaaransa, sillä se tekee keskustelusta helposti formaalin kyselytunnin, jos sen kanssa mennään väline edellä. Kovin lomakeorientoituneen ja mekaanisen lähestymistavan myötä keskustelut voivat jäädä pinnallisiksi eivätkä ne saa aikaan toivottua vaikutusta tai tarvittavia muutoksia. On tärkeää, että työyhteisössä on yhteisesti sovitut käytännöt, mutta keskustelujen sisältöä tulisi muokata tilanteen ja tarpeiden mukaan myös työnkuva huomioiden. Oleellisinta on, ettei kohtaamisissa esihenkilö mene työväline edellä vaan keskittyy ennen kaikkea kuunteluun.


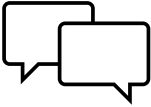

Esihenkilön pahimpia virheitä on sortua aktiivisen kuuntelemisen ja kysymisen sijaan puhumaan vain itse. Asioiden pohtiminen, erilaisten näkökulmien tunnistaminen ja uusien ideoiden syntyminen vaativat aikaa. Siksi hiljaisuuden sieto ja ajan antaminen syventävät keskustelua ja näkyvät sen annissa.

Jos keskustelun perusasiat ovat kunnossa, kohtaamisesta syntyy aina yritykselle arvokasta aineetonta pääomaa: tietoa työn sujuvuudesta, operatiivisesta toiminnan kitkakohdista, kehitysideoista, vuorovaikutuksesta ja viestinnästä sekä työilmapiiristä ja työhyvinvoinnista työpaikalla. Parhaimmillaan kehityskeskustelu on tehokas johtamisen työväline henkilöstön osallistamiseen ja sitouttamiseen. Keskusteluissa saatava tieto auttaa kehittämään toimintaa ja vahvistaa yhteistä ymmärrystä tavoitteista sekä toimintamalleista. Hyvä kehityskeskustelu voi ratkaisevasti lisätä työn tuloksellisuutta sekä työviihtyvyyttä. Kun kehityskeskustelut toteutetaan oikealla tavalla, ne tukevat sekä yksilöitä että koko työyhteisöä yhteistyön ja menestyksen polulla.

Miten kehityskeskustelusta syntyy onnistunut kokemus?

Vaikka päivittäiset kuulumisten vaihdot ja työn kysymysten ratkominen arjessa ovat tärkeitä, ne eivät koskaan korvaa suunniteltua kehityskeskustelua. Huolella valmisteltu keskustelu tarjoaa mahdollisuuden pysähtyä pohtimaan nykytilaa ja miettiä, mihin suuntaan seuraavaksi tulisi edetä. Tällainen keskustelu tukee yksilön, tiimin ja koko organisaation kehittymistä ja kasvua. Kehityskeskustelujen tyyli on 1980-luvulta asti pysynyt melko samanlaisena (Meretniemi 2012, 11). Kehityskeskustelut käydään yleensä kahden tai pienen ryhmän kesken, esimerkiksi tiimissä. EU:n osarahoittamassa OSATTU-hankkeessa on autettu logistiikka-alan pk-yrityksiä kehittämään tuottavuutta ja työhyvinvointia ottamalla henkilöstö mukaan liiketoiminnan kehittämiseen. OSATTU-hankkeessa onkin rohkaistu uudistamaan myös omia kehityskeskustelukäytäntöjä ja kokeilemaan uusia menetelmiä.

Kuvan 1 taulukkoon on koottu onnistuneen kehityskeskustelun tärkeimmät elementit. Taulukkoa voi käyttää esihenkilön silmäiltävänä muistilistana keskusteluun valmistautuessa ja sen voi ottaa myös mukaan keskusteluun. Listan avulla voi myös reflektoida kehityskeskustelun onnistumista yhdessä työntekijän kanssa ja pohtia, miten eri elementit toteutuivat ja miten ensi kerralla voisi parantaa toimintatapoja.

Onnistuneen kehityskeskustelun elementit	
Yhteinen ymmärrys 	Siitä miksi keskustellaan ja mikä on keskustelun tavoite . → kerro ne etukäteen
Valmistautuminen 	Molempien osapuolten huolellinen valmistautuminen, jotta <ul style="list-style-type: none"> • keskustelussa päästään olennaisiin asioihin • kaikki keskeiset asiat tulevat käsitellyiksi.
Aito läsnäolo 	Pysähdytään yhdessä. Keskity ihmiseen, jonka kohtaavat. Monta tärkeää koota: Kunnioita, Kiinnostu, Kysy ja Kuuntele
Innostava dialogi ja hyvä yhteenveto 	Katsotaan eteenpäin, selkiytetään asioita, konkretisoidaan tavoitteita, autetaan onnistumaan ja motivoidaan molempia osapuolia.
Sopimus jatkosta 	Yhteiset tavoitteet: <ol style="list-style-type: none"> 1) mihin tähdätään ja mitä edellytetään? 2) miten olet valmis tukemaan?

Kuva 1. Onnistuneen kehityskeskustelun elementit

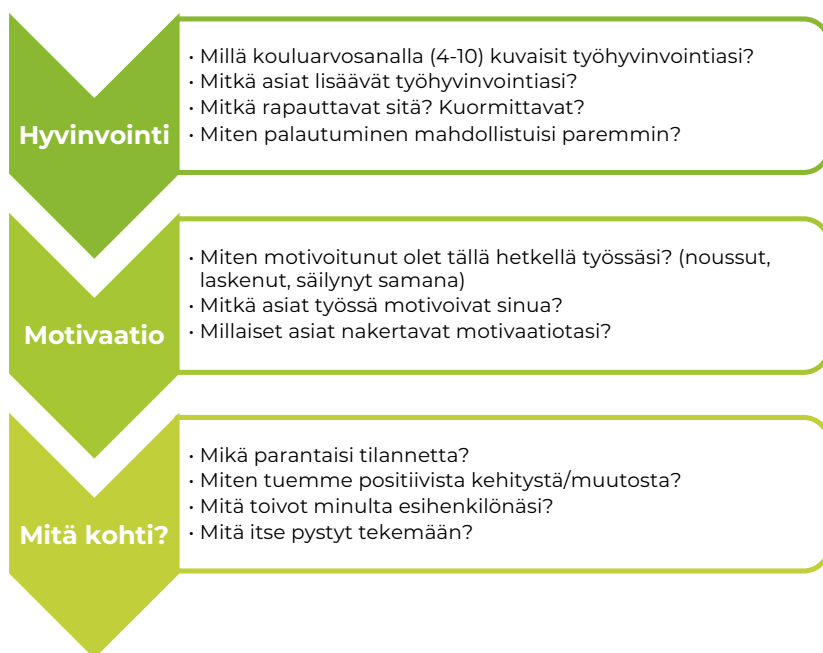
Kehityskeskustelu on työhyvinvoinnin johtamisen tärkeä työkalu

Kehityskeskustelu on tärkeä työväline sekä työhyvinvoinnin monitorointiin että johtamiseen. Työhyvinvointikysely tarjoaa usein tuloksena vain keskiarvoja. Sen perusteella on vaikea saada konkreettista ja yksilöityä tietoa työhyvinvoinnista ja työilmapiiristä. Tarvitaan henkilökohtaista luottamuksellista keskustelua eli kiinnostusta kysyä sekä kuunnella.

Työhyvinvointiin ja työilmapiiriin liittyvät kysymykset voivat olla työntekijälle hyvin sensitiivisiä, ja niiden puheeksi ottaminen on siksi usein hankalaa. Esimerkiksi häirinnästä, oman työhyvinvoinnin rapautumisesta tai motivaation katoamisesta saatetaan puhua ystävien tai työterveyden kanssa, mutta asiaa ei välttämättä uskalleta tai kehdata ottaa esiin oman

esihenkilön kanssa. Siksi näiden teemojen säännöllinen kysyminen ja puheeksi ottaminen kehityskeskustelussa voi olla ratkaisevan tärkeää asian korjaamiseksi ja koko tiimin työhyvinvoinnin ja työterveyden varmistamiseksi.

Työterveyslaitoksen tutkimusten mukaan panostus työterveyteen kannattaa aina. Esimerkiksi pitkittynyt stressi ja ylivireystila vähentävät työntekijän käytössä olevaa kognitiivista kapasiteettia ja kykyä uusien toimintatapojen oppimiseen. Muuttuvassa toimintaympäristössä vaaditaan jatkuvaa uuden oppimista, ja siksi työhyvinvointia tukeva johtaminen on erityisen tärkeää. Kehityskeskustelu on tärkeä työkalu, jonka avulla esihenkilö voi varmistaa, että työssä on mahdollista ylläpitää hyvän suoriutumisen ja uuden oppimisen mahdollistavaa vireystilaa. Työterveyspalvelut, TYHY-päivät ja virkistyssetelit ovat toki tärkeitä mutta vain yksi osa työhyvinvointiin vaikuttamista. Työhyvinvoinnin johtamisessa keskeistä on sellaisen työarjen mahdollistaminen, jossa työ sekä sujuu että palautuminen on mahdollista. (Pakarinen, 2024.)



Kuva 2. Kehityskeskustelun tueksi. Työhyvinvointiin ja motivaatioon liittyviä esimerkkikysymyksiä.

Onnistumisiin kannattaa aina palata – myös kehityskeskustelussa

Arjen ongelmia ratkoessa huomio kohdistuu helposti siihen, mikä ei toimi tai missä epäonnistuttiin. Kun työ sujuu hyvin, on houkuttavaa vain kii-ruhtaa eteenpäin. Harvoin on aikaa pysähtyä ja käydä läpi onnistumista, esimerkiksi sitä, mikä mahdollisti onnistumisen. Onnistumisiin pysähtyminen on kuitenkin toiminnan kehittämisen, motivaation ylläpidon ja uuden oppimisen kannalta tärkeää. Esihenkilön tärkeimpiä rooleja on auttaa ihmistä tunnistamaan omassa tekemisessään niitä tekijöitä, jotka tukevat tai estävät onnistumista. Kehityskeskustelu on siksi erinomainen foorumi onnistumisten läpikäyntiin. Tällainen onnistumisiin keskittyvä keskustelu voidaan käydä myös koko tiimin kesken, jolloin päästään jakamaan osaamista ja onnistumisen kokemuksia.



Kuva 3: Kehityskeskustelun tueksi. Onnistumisiin liittyviä esimerkkikysymyksiä.

Palaute on monen työpaikan hyödyntämätön resurssi

Kehityskeskustelussa on tärkeää sekä kysyä palautetta että antaa sitä. Vähintään yhtä tärkeää kuin varsinainen palaute on kuitenkin se, että on kiinnostunut ja haluaa kuulla toisen ajatuksia, kokemuksia sekä ideoita. Se vahvistaa luottamusta ja kokemusta siitä, että ihminen sekä hänen työnsä huomataan ja hänen onnistumistaan tuetaan.

Keskustellessa voi antaa niin sanottua mikropalautetta sanomalla esimerkiksi "Olen huomannut, että..." tai "Tuo oli hyvä pointti" tai "Hyvä, että toit tuon asian esiin...". Nämä vahvistavat välikommentit osoittavat arvostusta ja kiinnostuneisuutta, ohjaavat tekijää haluttuun suuntaan ja tukevat rakentavaa vuorovaikutusta.

Korjaava palaute on tärkeää sekä arjessa että kehityskeskustelussa silloin, kun siihen on aihetta. Korjaava palaute on palvelus, joka mahdollistaa kehittämisen ja tulevan onnistumisen. Vaikeiden asioiden rauhallinen puheeksi ottaminen ja toisen näkemyksen kuunteleminen on keskeistä. On tärkeää, että korjaava palaute kohdistuu vain asioihin, joihin työntekijä voi vaikuttaa. Myös työntekijän esihenkilölle antama korjaava palaute on palvelus, joka mahdollistaa esihenkilön tehtävässä kehittymisen (Sarkkinen 2017). Siksi sen pyytäminen on tärkeää.

Kehityskeskusteluun liittyvissä lomakkeissa palauteosio usein käsitellään vasta keskustelun lopussa erillisenä asiana, jolloin se helposti jää myös ympärilyöreäksi. Siksi on tärkeää, ettei fokus ole lomakkeissa tai muissa työvälineissä. Rakentava palaute on kehittymisen edellytys, ja hyvässä keskustelussa se nivoutuu luonnolliseksi osaksi keskustelua. Lomakkeiden sijaan fokus tulee olla aina ihmisessä.

On hyvä muistaa, että työpaikan arjessa käytännössä kaikki vuorovaikutus sisältää jonkinlaista palautetta: sanallisia tai sanattomia viestejä siitä, mitä ajattelemme ja miten koemme toisemme ja oman työn. Myös ilmeet ja sanomatta jääneet asiat voivat olla viestejä. Arjen viestinnässä tapahtuu siksi helposti myös väärinymmärryksiä, ja sen vuoksi kehityskeskustelutyypiset kohtaamiset ovat erityisen tärkeitä, koska niiden rakenteeseen kuuluu myös varmistaa, miten toinen on ymmärtänyt asian. Kehityskeskustelu voi siten myös tärkeällä tavalla oikaista arjen väärinymmärryksiä puolin ja toisin.

Kehityskeskustelu ei korvaa jatkuvaa vuorovaikutusta arjessa

Kehityskeskustelu on henkilökohtaisena tapaamisena tärkeä osa johtamista, mutta kerran pari vuodessa toteutuvat keskustelut eivät korvaa päivittäistä vuorovaikutusta. Jatkuva kaksisuuntainen palaute arjessa auttaa ylläpitämään sujuvaa yhteistyötä ja hyvää työilmapiiriä. Erityisesti korjaavan palautteen on syytä olla oikea-aikaista ja puheeksi ottamisen täytyy tapahtua viipymättä.

Päivittäisessä arjessa keskustelut kuitenkin painottuvat pääasiassa meillä oleviin työtehtäviin ja akuutteihin asioihin. Siksi arkisen vuorovaihtuuden lisäksi tarvitaan kehityskeskusteluja, sillä ne tarjoavat tärkeän mahdollisuuden pysähtyä pohtimaan myös syvemmin sitä, mikä toimii ja mihin suuntaan halutaan kehittyä (Wenström, 2021, 191). Se on tarpeellista kaikille työyhteisöille koosta ja toimialasta riippumatta. Kehityskeskustelu on tärkeä esihenkilön työväline myös työhyvinvoinnin ja työilmapiirin rakentamiseen ja monitorointiin.

Millainen kehityskeskustelumalli sopii omaan työarkeen?

Ei ole olemassa yhtä oikeaa kehityskeskustelumallia, joka sopisi kaikkiin työyhteisöihin. On selvää, että eri työympäristöissä, esimerkiksi liikkuvassa vuorotyössä tai päivittäisessä toimistotyössä, hyvät ja toimivat käytännöt voivat poiketa toisistaan merkittävästi. Samoin on hyvä huomata, että jos kehityskeskustelu terminä tuntuu vastenmieliseltä, ei siihen tarvitse jäädä kiinni. Mikä tahansa nimi kelpaa, kunhan kaikki ymmärtävät sen merkityksen. Työpaikalla voidaan suunnitella omaan työyhteisöön sopiva käytäntö yhteisiin keskusteluihin esihenkilön ja tiimiläisten välillä. Tärkeintä on viestiä myönteisesti keskustelun tarkoituksesta ja innostaa aitoon dialogiin.

OSATTU-hankkeessa on kannustettu osallistuvia pk-yrityksiä luomaan omalle yritykselle sopivia tapoja ja menetelmiä kehityskeskusteluihin. Erityisesti kuljetusalan pk-yrityksissä koetaan, että aikaa yhteisiin kohtaamisiin ei ole riittävästi ja siksi kehityskeskustelut jäävät joskus väliin tai jopa kokonaan käymättä. Aikaresurssin niukkuuden selättämiseksi hankkeessa kokeillaan muun muassa kuljettajien kanssa kehityskeskustelutyyppisen tapaamisen toteuttamista ”Hyppää kyytiin KEKE” -mallilla, jossa esihenkilö lähtee kuljettajan mukaan ajoreitille ja päivän aikana käydään läpi arjessa eteen tulevia haasteita ja onnistumisia. Yhteisen ajon jälkeen on luontevaa keskustella myös muista kehittämiseen liittyvistä asioista. Tärkeintä tässäkin on aito kiinnostus kuljettajan omaan kokemukseen ja osaamisen jakamiseen. Mallissa on erityistä se, että ajokeikan aikana myös esihenkilö voi tehdä omia operatiiviseen toimintaan liittyviä havaintoja ja saada tärkeää tietoa työarjen haasteista ja onnistumisista. Näin tunnistetaan myös hyviä ja toimivia käytäntöjä, joita voidaan jakaa koko työyhteisölle.

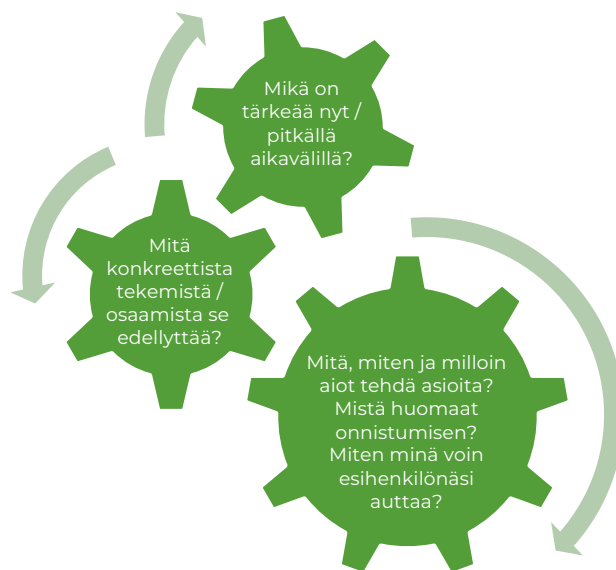
Logistiikka-alalla myös työn tekemisen monipaikkaisuus on yleistä, eivätkä työntekijä ja esihenkilö välttämättä lainkaan kohtaavat arjessa. Täl-

löin kehityskeskustelu on esihenkilölle entistä tärkeämpi työväline tiedon saamiseen, eikä sitä kannata jättää käyttämättä etenkään, kun nykytekniikka mahdollistaa uusia tapoja kohtaamiseen.

Logistiikka-alan yrityksissä myös alihankintasuhteet voivat aiheuttaa tilanteita, joissa omaan työyhteisöön kuuluu työntekijöitä, joiden varsinainen esihenkilö on toisesta yrityksestä tai oma työntekijä työskentelee asiakkaan luona ja sen operatiivisen johdon alaisena. Näissä tilanteissa tärkeää tietoa työarjesta voi jäädä välittymättä, koska arjen kohtaamisia ei ole eikä tieto välity.

Myös tällaisissa tilanteissa voi olla hyödyllistä järjestää oma kehityskeskustelutyyppinen luottamuksellinen kohtaaminen ja yhteinen keskustelu. Esihenkilö voi esimerkiksi kutsua alihankkijan työntekijän kahville keskustelemaan tämän kokemuksista tiimissä. Tällaista kevennettyä ”pullakahvit”-mallia voi kokeilla myös oman tiimin kanssa. Olennaista on kuitenkin viestiä etukäteen kohtaamisen tarkoituksesta ja tavoitteista, jotta siihen voidaan valmistautua, ja kertoa etukäteen, mitä varten tavaan ja mitä tavoitteita tapaamisella on.

Hyvän kehityskeskustelun ei tarvitse noudattaa formaalia kaavaa tai sisältää kaikkia mahdollisia kehityskeskustelun elementtejä. Sen sijaa kehityskeskustelulle tärkeitä osia voi yhdistellä ja kehittää oman työyhteisön ja henkilön tilanteen mukaan.



Kuva 4: Kehityskeskustelun tueksi. Tavoitteiden selkiyttäminen. Tavoitteisiin liittyviä esimerkkikysymyksiä.

Yhteisesti sovittu dokumentointi on tärkeää, ja sen voi tehdä monin eri tavoin. Tärkeintä on, että dokumentointiin palataan myöhemmin ja katsotaan, missä ollaan ja mihin suuntaan asia on kehittynyt. Myös uutta teknologiaa voi hyödyntää luovasti, ja esimerkiksi yhteisten tavoitteiden kirjaaminen voidaan tehdä esimerkiksi puhelimella tehdyllä muutaman minuutin videolla. Kun videoon myöhemmin palataan, palataan myös kohtaamisen tunnelmaan.

Suosittelua menetelmä kehityskeskustelun yhteenvedon tekemiseen on pyytää työntekijää tekemään yhteenvedo. Näin varmistetaan yhteinen ymmärrys sovitusta. Kun yhteenvedon aloitus on työntekijällä, esihenkilö kuulee, miten työntekijä on ymmärtänyt asiat ja miten sitoutunut hän on sovittuihin asioihin.



Kuva 5: Kehityskeskustelun tueksi. Kehityskeskustelun yhteenvedoon liittyviä esimerkkikysymyksiä.

Kehityskeskustelu on yrityksen osaamis- pääoman ja työhyvinvoinnin rakentamista

Logistiikka-alan yrityksissä työarjessa kohdataan monia toistuvia haasteita, jotka turhauttavat ja vievät aikaa. Parhaita käytäntöjä jakamalla ja kehittämällä voidaan tehostaa työtä ja lisätä tuottavuutta. Systemaattisesti toteutetuilla kehityskeskusteluilla voi esihenkilö koota yrityksen toiminnan kehittämisen kannalta arvokasta tietoa ja rakentaa yrityksen osaamis-pääomaa, sillä työarjen sujuvuus on usein yrityksen arvokkainta pääomaa. Siksi kehityskeskustelutyypinen kohtaaminen on rahanarvoinen esihenkilön työkalu, jota ei kannata jättää käyttämättä. Kahdenkeskiset keskustelut antavat tilaisuuden koota kattavaa tietoa myös työntekijöiden potentiaalisesta piilo-osaamisesta ja koetusta koulutus-tarpeesta (Meretniemi 2012, 13), joka voi olla toiminnan suunnittelun kan-nalta kriittistä tietoa.

Kehityskeskustelu on myös työntekijälle tärkeä tapa tulla kuulluksi ja osallistua yrityksen toiminnan reflektointiin ja kehittämiseen. Osallistu-minen yrityksen kehittämiseen voi lisätä sekä työhyvinvointia että tuotta-vuutta. Ihmisen perustarve on kuulua joukkoon ja tuntee olevansa tärkeä osa yhteisöä, siksi se on työhyvinvoinnin perusta. Tunne oman työn laa-jemmasta merkityksestä on myös tärkeä työmotivaation ylläpitäjä (Pa-karinen, 2025).

OSATTU-hankkeessa tuetaan logistiikka-alan yrityksiä ottamaan käyt-töön menetelmiä, jotka mahdollistavat työntekijöiden osallistumisen yrityksen kehittämiseen. Kehityskeskustelutyypiset kohtaamiset esi-henkilöiden ja työntekijöiden välillä ovat osallistamisen tärkeä peruski-vi. Ne rakentavat luottamusta, joka on kaiken hyvän yhteistyön perusta.

LÄHTEET

Ahopelto, T. 2019. Kehityskeskustelut, arviointia, tavoitteita, oppimista ja ennen kaikkea vuorovaikutusta. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Saatavissa: <https://blogs.tuni.fi/alustalehti/2019/05/28/kehityskeskustelut-arviointia-tavoitteita-oppimista-ja-ennen-kaikeaa-vuorovaikutusta/> [viitattu 15.9.2025].

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro Oy Helsinki.

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

Pakarinen, M. 2022. Kehitä lennossa – uusia menetelmiä logistiikka-alan tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Teoksessa Halonen, Sutela, Poikolainen. Turvallisuuskulttuuri, vihreä siirtymä ja teknologinen muutos. Alkuvuoden 2025 katsaus Logistiikan ja merenkulun tutkimus- ja kehitystoimintaan. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu 2025. Saatavissa: [Turvallisuuskulttuuri, vihreä siirtymä ja teknologinen muutos. Alkuvuoden 2025 katsaus Logistiikan ja merenkulun tutkimus- ja kehitystoimintaan - Theseus](#) [viitattu 15.9.2025].

Pakarinen, M. 2024. Mitä johtajan pitäisi ymmärtää ihmisen vireyden säätelystä. Teoksessa Rajahonka, M. & Haapaniemi, H. (toim.) Luovia menetelmiä ja älykkäitä ratkaisuja. Digitaalisen talouden vahvuusalajulkaisu 2023. Mikkeli: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, 214–227. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-568-0> [viitattu 15.9.2025].

Sarkkinen, M. 2017. Palaute on työelämän pienin suuri asia. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia> [viitattu 15.9.2025].

Sarkkinen, M. Kehityskeskustelu auttaa tunnistamaan, mikä saa työntekijän syttymään työssä. Verkkolehtiartikkeli 08.11.2022. Työterveyslaitos. Työpiste verkkolehti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/kehityskeskustelu-auttaa-tunnistamaan-mika-saa-tyontekijan-syttymaan-tyossa> [viitattu 15.9.2025].

Wenström, S. 2021. Positiivinen johtaminen, Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla. PS-Kustannus. Jyväskylä.