

STRATEGISET TAVOITTEET OSAKSI PÄIVITTÄISTÄ TYÖTÄ

Kehityskeskustelut strategian jalkauttajana
terveyskeskussairaalassa

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysala
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen
ja johtaminen, ylempi AMK
Opinnäytetyö
Kevät 2016
Nina Nikkinen

Lahden ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysala, ylempi ammattikorkeakoulututkinto

NIKKINEN, NINA: Strategiset tavoitteet osaksi päivittäistä työtä –
Kehityskeskustelut strategian jalkauttajana
terveyskeskussairaalassa

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen opinnäytetyö 74 sivua,
7 liitesivua

Kevät 2016

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämishankkeena Järvenpään kaupungin terveyskeskussairaalan kolmessa työyksikössä, akuuttiosasto 1:llä ja 2:lla sekä kotisairaalassa.

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena oli lisätä Järvenpään terveyskeskussairaalan strategian tunnettuutta hoitohenkilöstön keskuudessa ja jalkauttaa se entistä paremmin osaksi hoitohenkilöstön päivittäistä työtä. Tavoitteena oli tuottaa yhdessä hoitotyön esimiesten ja hoitohenkilöstön kanssa toimintayksikön strategiaan pohjautuva kehityskeskustelujärjestelmä.

Kehittämishanke toteutettiin projektityönä, käyttäen apuna lineaarisen projektityön mallia. Aineistot kerättiin hoitohenkilöstöltä ja esimiesryhmältä työpajatyöskentelyn avulla. Työpajatyöskentelyissä käytettiin negatiivinen aivoriihi-menetelmää ja 4x4-menetelmää. Työpajatyöskentelyistä saatuja aineistoja täydennettiin hoitohenkilöstölle suunnatulla lomakekyselyllä. Kehittämishankkeeseen osallistui koko terveyskeskussairaalan hoitohenkilöstö, tiimivastaavat ja lähiesimiehet.

Kehittämishankkeen tuloksena syntynyt uusi kehityskeskustelujärjestelmä sisälsi kehityskeskusteluohjeet ja henkilökohtaisen strategiakortin. Uusi ohje jakoi kehityskeskustelun kolmeen vaiheeseen, valmistautumiseen, keskustelutilanteeseen ja jälkihoitoon. Kaikki kolme vaihetta ohjeistettiin erikseen. Lisäksi Järvenpään kaupungin uutta kehityskeskustelulomaketta (tavoitekeskustelu) täydennettiin toimintayksikön strategian jalkauttamista tukevalla henkilökohtaisella strategiakortilla.

Kehittämishankkeen päätyttyä uusi kehityskeskusteluohje ja henkilökohtainen strategiakortti otettiin käyttöön hoitohenkilöstön kehityskeskusteluissa kaikissa Järvenpään terveyskeskussairaalan työyksiköissä.

Asiasanat: Strategia, strategian jalkauttaminen, johtaminen, kehityskeskustelut, kehityskeskusteluprosessi

Lahti University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Social and Health Care Development and
Management

NIKKINEN, NINA: Strategic objectives as part of daily work –
Performance appraisals, in the implementation of
strategies in health-care-centre hospitals

Master's Thesis in Social and Health Care Development and Manage-
ment, 74 pages, 7 pages of appendices

Spring 2016

ABSTRACT

This study was carried out as a research and development project in three work units at the Järvenpää health-care-centre hospital: on the wards 1 and 2 for acute cases, and in the home hospital.

The purpose of the development project was to increase awareness of the health-care-centre hospital's strategy among the care personnel and to better ensure the implementation of this strategy in the care personnel's daily work. The aim was to create a performance appraisal system based on the operating strategy of the unit in collaboration with the care personnel and management.

The development project was carried out as project work, using the model for linear projects. Material was collected from the care personnel and the group of managers through workshops. Methods used during these workshops included negative brainstorming and the 4x4 method. Material obtained from the workshops was supplemented with a questionnaire survey carried out among the care personnel. The entire personnel at the health-care-centre hospital, the team managers and immediate managers participated in the project.

The new performance appraisal system, created as a result of the development project, included both instructions for performance appraisals and a personal strategy card. In the new instructions, performance appraisals were divided into three phases: preparation, the actual discussion, and post-activities. Separate instructions were provided for each phase. In addition, the new performance appraisal form for the city of Järvenpää was supplemented with a personal strategy card to support the implementation of the operating strategy of the unit.

At the end of the development project, the new instructions for performance appraisals and the personal strategy card were introduced in the performance appraisals with the care personnel at all work units of the Järvenpää health-care-centre hospital.

Key words: strategy, implementation of strategy, management, performance appraisals, performance appraisal process

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT	3
2.1	Järvenpään terveyskeskussairaala toimintaympäristönä	3
2.2	Järvenpään kaupungin kestävän kasvun ja hyvinvoinnin strategia	4
2.3	Kehityskeskustelut Järvenpään kaupungissa	5
2.4	Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite	7
3	STRATEGIAN JA KEHITYSKESKUSTELUN YHTEYS	8
3.1	Strategia organisaation tahtotilan kuvaajana	8
3.2	Kehityskeskustelut johtamisjärjestelmän osana	15
3.3	Strategia kehityskeskusteluissa	19
3.4	Kehityskeskustelun sisältö	24
3.5	Kehityskeskusteluprosessi ja keskusteluun valmistautuminen	27
3.6	Kehityskeskustelutilanne ja keskustelun jälkihoito	30
4	KEHITTÄMISHANKE PROJEKTITYÖNÄ	35
4.1	Projektityö kehittämishankkeen menetelmänä	35
4.2	Kehittämishankkeen eteneminen	37
4.3	Työpajatyöskentely kehittämismenetelmänä	41
4.4	Lomakekysely tiedonkeruumenetelmänä	44
5	KEHITTÄMISHANKKEEN AINEISTON KUVAUS	47
5.1	Hoitohenkilöstön työpajojen aineisto	47
5.2	Hoitohenkilöstön kyselyn aineisto	50
5.3	Esimiesryhmän työpajan aineisto	55
6	TOIMINTAYKSIKÖN STRATEGISTEN TAVOITTEIDEN YHDISTÄMINEN KEHITYSKESKUSTELUUN	58
7	POHDINTA	62
7.1	Tulosten arviointi ja johtopäätökset	62
7.2	Kehittämishankkeen arviointi	66
7.3	Eettisyys ja luotettavuus	69
7.4	Jatkokehittämishaasteet	73
	LÄHTEET	74

1 JOHDANTO

Strategia toimii organisaation suunnannäyttäjänä (Mantere 2008, 39; Suominen 2009, 175–177). Sen tehtävänä on auttaa organisaatiota saavuttamaan tulevaisuuteen asetetut päämäärät (Mintzberg 1994, 23–29). Strategialla yhdistetään organisaation tavoitteet ja erilaiset ohjelmat sekä politiikat yhdeksi kokonaisuudeksi. Sen perusta on toimintaympäristöanalyysi, jonka lisäksi laadintaprosessiin kuuluvat toiminta-ajatuksen, arvojen ja vision määrittely, päämäärän ja tavoitteiden asettelu sekä niihin liittyvien toimintaperiaatteiden ja linjausten valinta. (Ruoranen 2011, 18–19.) Strategian tulee organisaation johdon lisäksi puhutella myös työntekijöitä. Se tarvitsee toteutuakseen aktiivista viestintään esimiesten ja työntekijöiden välillä. (Mantere 2008, 42–43; Salminen 2008, 45.)

Kehityskeskustelut ovat yksi henkilöstöjohtamisen keskeisimmistä prosesseista (Määttä 2000, 225). Kehityskeskustelun perustana on organisaation perustehtävä, jota ilmentävät visio, tavoitteet, strategia ja arvot (Aarnikoivu 2010, 68). Kehityskeskustelulla tarkoitetaan esimiehen ja työntekijän ennalta sovittua, ohjeistettua keskustelua, jossa keskustellaan työntekijän työstä, osaamisesta, kehittymisentarpeista ja kiinnostuksen kohteista (Sydänmaalakka 2012, 92; Kondrasuk 2011, 63). Niiden tavoitteena on edistää strategisten tavoitteiden muuttumista päivittäiseksi työksi ja näin edistää organisaation menestymistä (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 32; Caruth & Humphreys 2008, 29–30; Sydänmaalakka 2012, 87.)

Strategian tavoitteilla johtaminen onnistuu, kun tavoitteet tunnetaan. Organisaatioiden strategioiden laatimisesta on tehty viimeisten vuosikymmenten aikana paljon tutkimusta. Strategioiden välittyminen henkilöstölle ei kuitenkaan ole noussut kovin suureksi tutkimuksen kohteeksi. Strategiatyössä korostetaan strategisen johtamisen merkitystä, mutta strategian välittymisen problematiikka on jäänyt vähemmälle huomiolle. Laaditusta strategiasta on pitkä matka sen toimeenpanoon ja saavutettuihin tuloksiin. (Virtanen & Kauppinen 2008, 39–40.)

Järvenpään terveystieteidenkeskussairalassa selvitettiin vuonna 2013 Järvenpään kaupungin strategian välittymistä hoitohenkilöstölle kehityskeskustelujen kautta. Tuloksista ilmeni, että strategisten teemojen aihealueet olivat hoitohenkilöstön mielestä esillä vaihtelevasti. (Räisänen 2013, 41–43.) Kehityskeskustelujen teemojen ja aihealueiden tulisi kuitenkin pohjautua toimintayksikön perustehtävään, visioon, tavoitteisiin, strategiaan ja arvoihin (Aarnikoivu 2010, 68).

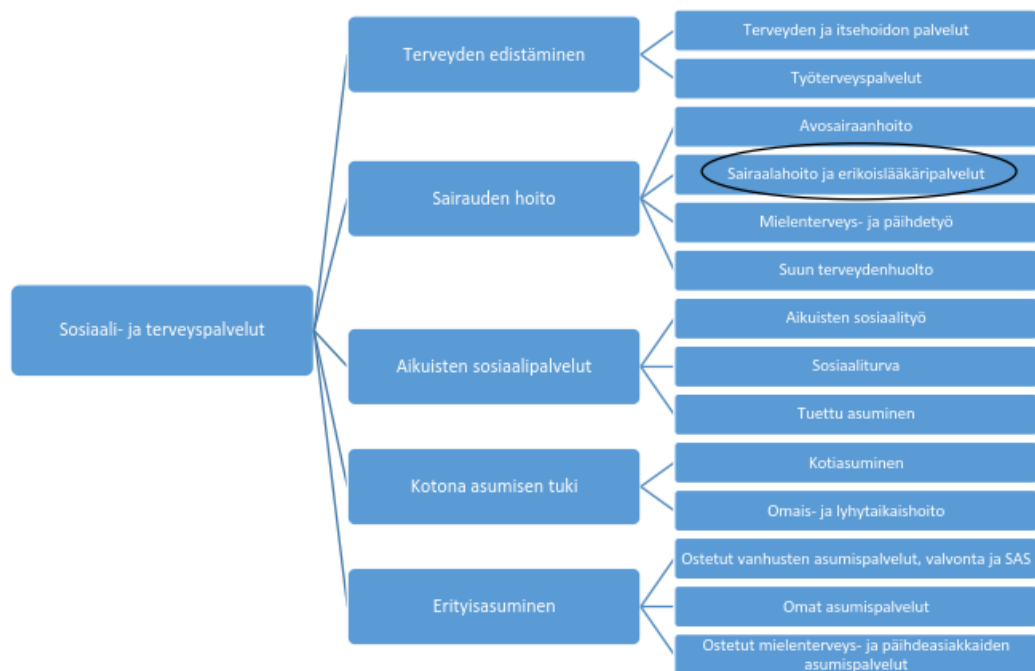
Tämän tutkimuksellisenä kehittämishankkeena toteutetun opinnäytetyön kohdeorganisaatio on Järvenpään kaupungin terveystieteidenkeskus. Kehittämishankkeen tarkoituksena on lisätä kohdeorganisaation strategian tunnettuutta hoitohenkilöstön keskuudessa ja jalkauttaa se entistä paremmin osaksi hoitohenkilöstön päivittäistä työtä. Tavoitteena on tuottaa yhdessä hoitotyön esimiesten ja hoitohenkilöstön kanssa toimintayksikön strategiaan pohjautuva uusi kehityskeskustelujärjestelmä. Järjestelmä sisältää ohjeistuksen kehityskeskusteluprosessin etenemistä ja strategisten tavoitteiden liittämisestä kehityskeskustelun sisältöön. Tieto työyksikön strategisista tavoitteista on yksittäiselle työntekijälle tärkeä, koska henkilöstö on se voimavara, joka strategiaa viimekädessä toteuttaa (Kaplan & Norton 2009, 28).

Kehittämishanke toteutettiin projektityölle ominaisella tavalla, käyttäen lineaarisen projektityön mallia. Lineaarinen projektityön malli etenee vaiheittain tavoitteen määrittelystä, suunnittelun ja toteutuksen kautta projektin päättämiseen ja arviointiin. (Toikko & Rantanen 2009, 64.) Kehittämishankkeen aineisto kerättiin terveystieteidenkeskussairaalan hoitohenkilöstöltä työpajoissa ja lomakekyselyllä. Lisäksi esimiesryhmälle järjestettiin aiheesta oma työpaja. Kehittämishankkeen tuotos muodostui työpajojen ja lomakekyselyn tuloksista, jotka yhdistettiin kehittämishankkeen vetäjän toimesta olemassa olevaan teoreettiseen tietoon.

2 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Järvenpään terveystieteiskeskussairaala toimintaympäristönä

Järvenpään kaupungin organisaatio on muodostettu prosessityön pohjalta. Se koostuu asiakaslähtöisistä ydinprosesseista ja niitä tukevista strategisista palvelukokonaisuuksista. Organisaation perusta muodostuu palvelualueista ja niiden alla olevista avainalueista. Terveystieteiskeskussairaala sijoittuu Sosiaali- ja terveystieteispalveluiden palvelualueelle ja siellä Sairausten hoidon avainalueella olevaan Sairaalahoidon ja erikoislääkäripalvelut -palvelukokonaisuuteen. (Järvenpään kaupunki 2015a.) Järvenpään kaupungin sosiaali- ja terveystieteispalveluiden palvelualueen organisaatio on esitetty kuviossa 1.



KUVIO 1. Järvenpään sosiaali- ja terveystieteispalvelut -palvelualueen organisaatio (mukaan Järvenpään kaupunki 2015a)

Hoidon terveystieteiskeskussairaalassa on perusterveydenhuollon ympärivuorokautista sairaalahoidon osastolla tai potilaan kotona. Terveystieteiskeskussairaalassa on kolme työyksikköä, jotka ovat akuuttiosasto 1 ja 2 sekä kotisai-

raala. Työyksiköiden päivittäistä työtä johtavat hoitotyön esimiehet. (Järvenpään kaupunki 2015b.) Liitteessä 1 on kuvattuna terveystieteiden palveluprosessi kokonaisuudessaan. Kuvauksesta käy ilmi toimintayksikön suurimmat potilasryhmät ja heidän hoidon tarpeensa.

Tämän kehittämishankkeen vetäjä toimii terveystieteiden sairaalan ylihoitajana vastaten toimintayksikön hoitotyön kokonaisuuden johtamisesta. Ylihoitaja toimii yksikön päivittäistä johtamisesta vastaavien hoitotyön esimiesten esimiehenä.

Akuuttiosastot hoitavat akuutisti sairastuneita sekä muita toimintakyvyltään heikentyneitä aikuispotilaita. Suurin osa potilaista on äkillisesti sairastuneita moniongelmaisia ikäihmisiä, joiden tavallisimmat sairaalahoidon johtavat syyt ovat erilaiset infektiot, sydän- ja verenkierto-ongelmat, demensian käytösoireet sekä liikuntakyvyn vaikeudet. Lisäksi osastot hoitavat sairaalahoidoa vaativia palliatiivisen hoidon potilaita ja toimivat kotisairaalan saattohoitopotilaiden tukiosastoina (Järvenpään kaupunki 2015b.)

Kotisairaala tarjoaa lyhytaikaista sairaalahoidon korvaavaa hoitoa potilaan kotona. Hoito kotisairaalamme on vaihtoehto sairaalan osastohoidolle. Ennen kotisairaalaan siirtymistä potilaan diagnoosin tulee olla selvitetty, koska tutkimusmahdollisuudet kotona ovat rajalliset. Kotisairaalan tärkeimmät potilasryhmät ovat palliatiivisen hoidon potilaat ja infektiopotilaat. Kotisairaala toimii myös perusterveydenhuollon palliatiivisen hoidon yksikkönä. Se huolehtii saattohoidosta kotona ja toimii tarvittaessa saattohoidon tukena asumispalveluissa. (Järvenpään kaupunki 2015b.)

2.2 Järvenpään kaupungin kestävä kasvun ja hyvinvoinnin strategia

Järvenpään kaupunginvaltuusto hyväksyi marraskuussa 2013 Järvenpään kestävä kasvun ja hyvinvoinnin strategian vuosille 2014–2025. Kaupunkistrategian suunnitelmajakso on 12 vuotta. Kaupunkistrategia koostuu toiminta-ajatuksista, visiosta ja arvoista sekä strategisista päämääristä ja niiden tavoiteasettelusta. Sen toteutumista ohjataan kolmella strategisella

ohjelmalla, jotka ovat kuntalaisten hyvinvointiohjelma, elinkeino- ja kilpailukykyohjelma sekä ympäristöohjelma. Strategisista ohjelmista palvelualueet laativat omat toimeenpanosuunnitelmansa. Strategiset ohjelmat ja niiden palvelualuekohtaiset toimeenpanosuunnitelmat (liite 2) laaditaan valtuustokausittain ja tarkastetaan tarvittaessa vuosittain. Toimeenpanosuunnitelmien pohjalta palvelualueet laativat omat talousarviotavoitteet vuosittain. Talousarviotavoitteet hyväksyy kaupunginvaltuusto. (Järvenpään kaupunki 2013.)

Avainalueet laativat käyttösuunnitelmataavoitteet kaupungin strategisista päämääristä ja talousarviotavoitteista johtaen. Käyttösuunnitelmataavoitteiden tulee täydentää ja tukea strategisten päämäärien toimeenpanoa. Terveyskeskussairaalan käyttösuunnitelmataavoitteet sisältyvät Sairauden hoidon avainalueen tavoitteisiin. Sairauden hoidon avainalueen käyttösuunnitelmataavoitteet hyväksyy Sosiaali- ja terveyslautakunta. (Järvenpään kaupunki 2014b.)

2.3 Kehityskeskustelut Järvenpään kaupungissa

Esimiesten tulee käydä Järvenpäässä kehityskeskustelut henkilöstönsä kanssa vuosittain (Järvenpään kaupunki 2015c, 7). Kehityskeskustelu on oleellinen osa esimiehen ja alaisen välistä yhteistyötä ja sen tarkoituksena on suunnata yhteiset voimavarat organisaatiolle tärkeiden asioiden hoitamiseen, jotta asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Kehityskeskustelussa keskustellaan työstä, sen tavoitteista, arviointikriteereistä sekä henkilökohtaisista kehittymistarpeista ja kiinnostuksen kohteista. (Järvenpään kaupunki 2014c, 2.) Samassa yhteydessä henkilöstöllä on mahdollisuus antaa esimiehelle johtamispalaute (Järvenpään kaupunki 2014c, 2; Järvenpään kaupunki 2015c, 7).

Kehityskeskustelujen käyminen on osa muuttuvassa toimintaympäristössä tarvittavan osaamisen varmistamista ja ennakointia (Järvenpää 2015d, 9). Kehityskeskustelun lähtökohtina ovat työntekijän tehtäväkuvaus, työyksikön toiminnan tavoitteet, henkilöstöstrategia ja yksikön/johtamisen arvot.

Esimiesten kehityskeskustelussa tulee lisäksi painottaa Järvenpään kaupungin sekä oman toimialan strategiaa ja talousarviota. Kehityskeskustelu rakentuu menneen kauden toiminnan arvioinnista, tulevan kauden tavoitteista ja kehityssuunnitelmasta. (Järvenpään kaupunki 2014c, 2.) Kehityskeskustelujen käymistä koko kaupunkitasolla seurataan osana henkilöstösopimusta (Järvenpää 2015d, 9). Terveyskeskussairaalan hoitotyön esimiehet käyvät kehityskeskustelut alaisensa henkilöstön kanssa ja ylihoitaja käy kehityskeskustelut hoitotyön esimiesten kanssa (Järvenpään kaupunki 2015b).

Järvenpään terveyskeskussairaalassa kartoitettiin vuonna 2013 hoitohenkilöstön mielipidettä terveyskeskussairaalan strategian välittymisestä kehityskeskusteluissa. Kehityskeskusteluissa oli käytössä toimintayksikön tuloskortti. Strategiset teemat olivat vastaajien mielestä esillä kehityskeskusteluissa vaihtelevasti. Neljästä näkökulmasta (asiakas, prosessit ja rakenteet, talous sekä henkilöstö) olivat vastaajien mielestä eniten esillä henkilöstönäkökulman teemat. Potilaiden hoitoa ja hoitotyötä käsittelevät tuloskortin aihealueet olivat hoitohenkilöstön mielestä vähemmän esillä kuin tuloskorttiin sisältyvät työyksikön yleistä hyvinvointia käsittelevät aihealueet. Strategisten teemojen lisäksi kehityskeskusteluun katsottiin kuuluvaksi työtehtävät, työn tavoitteet ja vaativuus sekä esimies-alaissuhde ja työyhteisön toimivuus. Myös nämä teemat erottuivat huomattavasti runsaampana esillä olona vastaajien mielestä kuin strategiset teemat. (Räisänen 2013, 41–42.)

Järvenpäässä laajennetaan vuonna 2016 Osaamispankki-sovelluksen käyttöä. Osaamispankki on sovellus, jolla hallitaan ja tallennetaan Järvenpään kaupungin henkilöstön koulutukseen ja osaamiseen liittyviä tietoja. Sovelluksen yhtenä osana ovat sähköiset tavoitekeskustelulomakkeet. Osaamispankki-sovelluksessa kehityskeskustelusta käytetään nimeä tavoitekeskustelu. Käytön laajentamisen yhteydessä kehityskeskustelukäytäntöä tullaan edelleen kehittämään ja tarkoituksena on huomioida työyksikkökohtaisia tarpeita entistä paremmin. (Järvenpää 2015d, 9.)

Tämän kehittämishankkeen yhtenä osana hoitohenkilöstö arvioi Osaamispankin tavoitekeskustelulomaketta ja sen täyttöohjeistusta (liite 3).

2.4 Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena on lisätä Järvenpään terveyskeskussairaalan strategian tunnettuutta hoitohenkilöstön keskuudessa ja jalkauttaa se entistä paremmin osaksi hoitohenkilöstön päivittäistä työtä. Hoitohenkilöstön on tärkeää tuntea strategian sisältö, voidakseen suunnata päivittäistä työtään toimintayksikön tavoitteiden saavuttamisen suuntaan.

Kehittämishankkeen tavoitteena on tuottaa yhdessä hoitotyön esimiesten ja hoitohenkilöstön kanssa toimintayksikön strategiaan pohjautuva kehityskeskustelujärjestelmä. Uusi kehityskeskustelujärjestelmä sisältää ohjeistuksen kehityskeskusteluprosessin etenemisestä ja toimintayksikön strategisten tavoitteiden liittämisestä kehityskeskustelun sisältöön.

Toimintayksikön strategiset tavoitteet muodostavat jatkossa pohjan työntekijöiden ja esimiesten kehityskeskustelussa yhdessä asettamille tavoitteille. Ohjeistuksen avulla tuetaan kehityskeskustelun mahdollisuutta toimia yhtenä strategian jalkauttamisvälineenä. Strategian jalkauttaminen kehityskeskustelujen kautta mahdollistaa jaetun ymmärryksen lisääntymisen toimintayksikön strategian sisällöstä. Tieto strategisista tavoitteista auttaa hoitohenkilöstöä hahmottamaan oman toiminnan osana laajempaan kokonaisuutta ja koko organisaation tarkoitusta.

3 STRATEGIAN JA KEHITYSKESKUSTELUN YHTEYS

3.1 Strategia organisaation tahtotilan kuvaajana

Strategialla on kirjallisuudessa paljon erilaisia määritelmiä. Se on käsitteenä laaja-alainen ja monitahoinen. (Kamensky 2010, 18; Silvennoinen-Nuora, Lumijärvi & Sihvonen 2005, 65; Mantere 2008, 40; Rannisto 2005, 67.) Eri koulukunnat, aikakaudet ja tutkijat vaikuttavat paljon strategian kuvaamiseen (Kankkunen, Matikainen & Lehtonen 2005, 73; Mantere 2008, 40). Strategian tehtävänä on kuitenkin kaikkina aikakausina ollut tulevaisuudessa olevien päämäärien menestyksekkäs saavuttaminen (Tuomi & Sumkin 2010, 26; Mantere 2008, 39; Suominen 2009, 175–177).

Organisaation strategiaa voidaan tarkastella useammasta eri näkökulmasta. Mintzberg (1994, 23–29) tarkastelee sitä viiden näkökulman kautta. Strategiaa voidaan pitää organisaation suunnan näyttäjänä, siinä se nähdään suunnitelmana ja etukäteen valittuna toimintalinjana. Tällainen strategia on tietoisesti harkittu ja laadittu määrättyjä toimenpiteitä varten. Strategia voi olla myös toimintamalli, joka syntyy ilman etukäteissuunnittelua uudessa tilanteessa ja saa ihmiset käyttäytymään johdonmukaisesti. Kolmantena näkökulmana hän esittää strategian asemana, jolla organisaatio määrittää suhteensa ympäristöön. Tämä korostaa organisaation kilpailukykyä ja -asemaa suhteessa ympäristöön. Lisäksi strategia voidaan hahmottaa perspektiivinä, jolloin sillä tarkoitetaan tapaa hahmottaa maailma. Tällöin strategia muodostaa organisaation persoonallisuuden, jonka tulisi toimiaksien olla jaettu organisaatiossa työskentelevien henkilöiden kesken ja ilmetä sitä kautta tekoina. Viidentenä näkökulmana strategia voidaan ajatella liiketaloudellisena juonena.

Kamensky (2010, 18–20) kuvaa organisaation strategiaa kolmella osittain päällekkäisellä määritelmällä. Strategialla valitaan keskeiset tavoitteet ja toiminnan suuntaviivat muuttuvassa maailmassa, sen avulla pyritään hallitsemaan ympäristöä sekä ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä ja niiden välistä vuorovaikutusta niin, että organisaation asettamat kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet saavuttaisiin.

Koska strategian yksiselitteinen määrittely on vaikeaa, on Kamensky (2015, 23–24) myöhemmin täydentänyt ja muokannut määritelmäänsä ottaen mukaan siihen erilaisia organisaatioita ja yksilön. Edellisen kappaleen kohta kolme on nimetty liikeyritysten strategiamäärittelyksi. Muiden yritysten strategiamäärittely eroaa liikeyrityksistä sillä, että hallinnalla tavoitellaan kannattavuustavoitteen sijaan tulos/hyötytavoitteita. Yhteiskunnan strategiamääritelmä on täydennetty siten, että hallinnan tavoite on yhteiskunnan ja sen jäsenten taloudellisen, fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin saavuttaminen. Yksilön hallinnan tavoite on hänen itselleen asettamat onnellisuuden, jatkuvuuden ja kehittymisen tavoitteet. Yhteistä kaikille määritelmille on hallinnan käsite.

Juuti ja Luoma (2009, 25–27) määrittelevät strategian organisaation menestyksen reseptiksi ja pitkän tähtäyksen suunnaksi. Strategian tarkoituksena on auttaa organisaatiota hyödyntämään resurssinsa muuttuvassa toimintaympäristössä. Organisaatio täyttää strategiallaan markkinoiden ja sidosryhmien erilaisia odotuksia sekä korostaa ainutlaatuisuuttaan, kilpailuetuaan ja ylivoimaisuuttaan. Strategia on organisaation suunnannäyttävä ja se auttaa kohdistamaan ja yhtenäistämään organisaation tekemisiä. Sillä toteutetaan organisaation liiketoiminnallista teoriaa, muuttamalla se suori- tuksiksi (Drucker 1999, 57).

Strategian avulla organisaatio voi keskittyä olennaiseen ja löytää parhaat keinot, joilla tavoitteet saavutetaan. Sen tehtävänä on myös karsia valikoimasta ei-halutut keinot pois. (Harisalo 2010, 239; Silvennoinen-Nuora ym. 2005, 65–66.) Strategiaa voidaan pitää myös keinona hallita muutosta. Sillä annetaan muutokselle merkitys. Ilman määriteltyä strategiaa kaikki muutokset näyttäytyvät yhtä merkityksellisinä tai merkityksettöminä. (Harisalo 2010, 239–240.)

Tiivistettynä strategia on kokoelma erilaisia menetelmiä, joilla pyritään ohjaamaan organisaation tulevaisuuden linjauksia. Lisäksi se yhdistää organisaation tavoitteet sekä eri ohjelmat ja politiikat yhdeksi kokonaisuudeksi, jotta valittu tulevaisuuden suunta toteutuisi. Strategia auttaa organisaation resurssien johtamisessa ja niiden allokoinnissa. (Ruoranen 2011, 18.)

Strategian laadintaprosessi koostuu useista osista. Se perustuu toimintaympäristöanalyysiin, jossa otetaan huomioon toiminnan konteksti ja eri ohjelmat, jotka kyseistä toimintaa ohjaavat. Tämän lisäksi laadintaprosessiin kuuluvat mission/toiminta-ajatuksen, arvojen ja vision määrittely, päämäärän ja tavoitteiden asettelu sekä niihin liittyvien toimintaperiaatteiden ja linjausten valinta. (Silvennoinen-Nuora 2005, 29; Ruoranen 2011, 18–19.). Strategisten linjausten asettamisen jälkeen tulee pohtia millaisten näkökulmien kautta onnistumista arvioidaan, missä asioissa on ehdottomasti onnistuttava ja millaisilla mittareilla tavoitteiden saavuttamista mitataan (Silvennoinen-Nuora ym. 2005, 67).

Missio /Toiminta-ajatus

Missiolla organisaatio kuvaa olemassa olonsa oikeutusta. (Ruoranen 2011, 18–19.) Missiota kutsutaan myös toiminta-ajatuksiksi (Silvennoinen-Nuora ym. 2005, 67), jolla kuvataan sitä miksi organisaatio on olemassa (Kamensky 2015, 34). Missio-käsitteen määritelmä on hieman kirjava. Suomessa missiota käytetään suurimmaksi osaksi toiminta-ajatuksen synonyyminä. Missiolla voidaan siis ilmaista perustarkoituksen lisäksi mihin pyritään. (Kamensky 2015, 34; Kehusmaa 2010, 80–81.) Toiminta-ajatus rajaa selkeämmin ja yksiselitteisemmin toimintaa kuin missio (Kehusmaa 2010, 81).

Toiminta-ajatuksessa tulee ilmetä miksi organisaatio on olemassa, mitä se tekee, mikä on sen perustehtävä ja keitä varten se on olemassa (Silvennoinen-Nuora 2005, 30). Sen tulisi olla kohtuullisen pysyvä ja ohjata toimintaa. Toiminta-ajatuksen tarkoituksena on luoda työntekijöille tunne, että he ovat tekemässä jotain arvokasta ja tehdyllä työllä on merkitys. (Rannisto 2005, 77.)

Arvot

Arvot ovat organisaation pysyviä ja keskeisiä tukipylväitä (Silvennoinen-Nuora 2005, 31). Arvot ovat niitä periaatteita, joilla organisaatio toimii (Kamensky 2015, 34). Ne ovat yleensä pitkäikäisiä ja niiden määrittelyyn eivät

vaikuta johtajien vaihtumiset. Vaikka arvoja ei organisaatiossa olisi määriteltä, ne ovat silti olemassa. (Kehusmaa 2010, 86–87.) Perusarvot, joihin organisaatiossa uskotaan, muodostavat organisaatiokulttuurin. Arvot ovat organisaatiokulttuurin peruspilareita, jotka ohjaavat yksilöiden toimintaa. (Rannisto 2005, 78–79.)

Arvoilla tarkoitetaan asioita, joita ihmiset pitävät haluttavina ja arvokkaina. Arvot säätelevät hyvän ja pahan, hyväksyttävän ja ei-hyväksyttävän sekä oikean ja väärän arviointikriteereitä. Arvojen määrittelyllä halutaan organisaatiossa oleville ihmisille saada ennustettava ja yhtenäinen toimintatapa, joka perustuu heidän kunnioittamiin arvoihin. (Rannisto 2005, 78–79.) Organisaation tarkoituksella ja tavoitteilla tulee olla yhteys organisaation arvoihin. Organisaation arvot tulisi pystyä kytkemään tätä kautta myös yksittäisten työntekijöiden tavoitteisiin. (Ruoranen 2011, 18–19.)

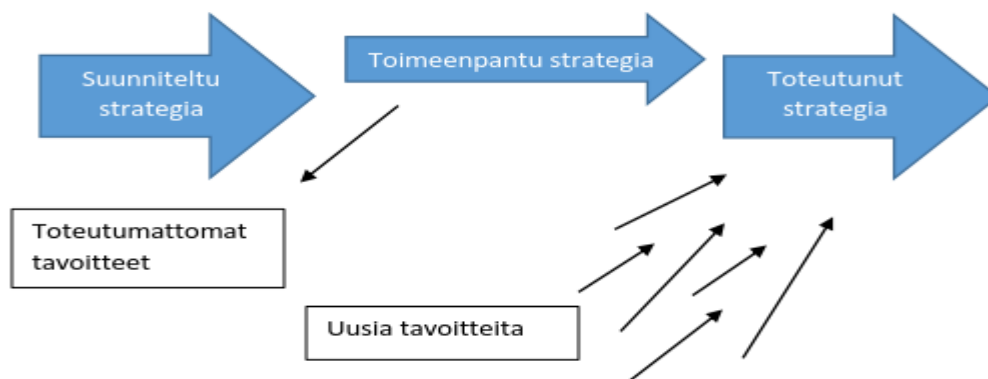
Visio

Visiolla ilmentetään työntekijöiden päivittäisen työn suuntaa ja merkitystä (Ruoranen 2011, 19). Visio on selkeä ja täsmällinen kuva siitä, mikä on tulevaisuus (Silvennoinen-Nuora 2005, 34; Kamensky 2015, 34; Kehusmaa 2010, 76–77). Se on johdon rakentama silta nykyisyydestä tulevaisuuteen (Rannisto 2005, 78). Hyvä visio on innostava, inspiroiva, motivoiva, haastava, toimintaa suuntaava, selkeä ja mieleenpainuva. Haastavuudessaan visio voi olla liki mahdoton, mutta se ei saa olla kuitenkaan saavuttamattomissa. (Kehusmaa 2010, 76–77.)

Vision tulisi kytkeytyä ihmisten arvoihin. Se saattaa johtaa siihen, että jokainen tulkitsee visiota omalla tavallaan ja tämä onkin vision määrittelyn haasteellisuus. Jos visiota ei kyetä määrittelemään koko organisaatiolle, voidaan määrittely tehdä myös toimialoittain. Oleellista on kuitenkin, että se tehdään. (Rannisto 2005, 78.) Vision tulee vastata organisaation todellisuutta, joka tarkoittaa sopusointua organisaation arvojen kanssa. (Silvennoinen-Nuora 2005, 34.)

Strategia-ajattelussa on eroja eri koulukuntien välillä. Kaksi keskeisintä

eroavaisuutta koskevat strategian luomisprosessia ja henkilöstön osallistumista. (Rannisto 2005, 50.) Strategian luomisprosessia voidaan koulukunnasta riippuen tarkastella kahdella eri tavalla. Strategia voidaan nähdä suunnitelmallisena ja järjestelmällisenä, joka toteutuu sellaisenaan. Toinen tapa tarkastella strategiaprosessia on kuvattuna kuviossa 2. Siinä strategiaprosessi nähdään itsekseen muotoutuvana toimeenpanon yhteydessä. Suunniteltu strategia elää toimeenpanon yhteydessä, toteutumattomia tavoitteita poistetaan ja tilalle tulee uusia tavoitteita, jotka muokkaavat strategiaa koko sen elinkaaren ajan. Ero suunnitelmallisen ja itsekseen muotoutuvan strategian välillä voidaan kiteyttää kysymykseen: Jatkuuko strategiaprosessi kokoajan vai onko sillä selvä alku ja loppu? (Rannisto 2005, 51; Mantere 2008, 40–41.)



KUVIO 2. Itsekseen muotoutuva strategia (mukaillen Mintzberg 1994, 24; Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 2009, 12)

Toinen eroavaisuus koskee henkilöstöä. Kenelle strategian luominen ja toteuttaminen oikeastaan kuuluvat, ylimmälle johdolle, koko henkilöstölle vai ulkopuoliselle ympäristölle? (Rannisto 2005, 51.) Strategia on aina ollut vahvasti johdon työkalu ja vasta 2000-luvulle tultaessa on alettu ymmärtää koko henkilöstön merkitys strategian toteuttamisessa. (Tuomi & Sumkin 2010, 26.)

Operatiiviset ja hallinnolliset prosessit tulee kytkeä strategiaan, jotta strategiasta saadaan toteuttamiskelpoinen. Pelkkä operatiivisten prosessien laadukkuus ei takaa vielä menestystä, niiden tulee kytkeytyä tavalla tai toi-

sella strategiseen visioon ja ohjaukseen. Organisaation tavoitteiden suuntaan kulkeminen varmistetaan strategisilla ohjaus- ja valvontaprosesseilla. (Kaplan & Norton 2009, 15–16.) Julkisella sektorilla strategiatyön tavoitteena on ollut toiminta-ajatuksen ja arvoperustan korostaminen sekä tavoitteellisuuden, priorisointiajattelun ja ohjaussuhteiden selkiyttäminen (Silvennoinen-Nuora ym. 2005, 65–66).

Jos johtamisjärjestelmä ei pysty yhdistämään strategista ja operatiivista johtamista, riski epäonnistumiseen strategian tavoitteiden saavuttamisessa kasvaa. (Kaplan & Norton 2009, 16). Johdon tehtävänä on varmistaa, että valitut strategiat ja organisaatiokulttuuri käyvät yhteen, vallitsevan organisaatiokulttuurin tulee tukea strategian toteutumista (Silvennoinen-Nuora 2010, 61). Perinteisissä strategiatyön malleissa strategian toteuttamisen vastuu on keski- ja lähijohdolla. Heidän tulee kyetä näkemään strategian yhteys käytännön työhön ja viestiä siitä työntekijöille. (Mantere 2008, 42; Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 50; Salminen 2008, 45.)

Yleensä organisaation johto tuntee strategiset lähtökohdat melko hyvin, olipa kyse millaisesta strategiasta hyvänsä. Voidaan kuitenkin pohtia missä määrin kysymys on puheen tasolla olevasta tuntemisesta vai oikeasta syvällisestä ymmärtämisestä? Pääpiirteet ja keskeiset painotukset tunnetaan hyvin, sen sijaan yksityiskohtien tuntemuksessa on toivomisen varaa. Toisaalta strategisten päämäärien heikko tuntemuskaan ei aina tarkoita strategian huonoa toteutumista. Strategisella tiedolla on tapana elää erilaisissa muodoissa eri organisaatiotasoilla, ja näin on mahdollista, ettei strategiaa toteuttava työntekijä aina tiedosta toteuttavansa jotain strategista tavoitetta. (Virtanen & Kauppinen 2008, 49–50.)

Strategian käyttö päivittäisessä johtamistyössä voi olla hyvinkin luovaa. Johtajat voivat käyttää strategiaa turvaamaan myös omaa selustaansa sekä oikeuttamaan johtamansa organisaation tai yksikön olemassaoloa. Strategian olemassaolo antaa johtajalle oikeuden asettaa tavoitteita ja arvioida niiden toteutumista sekä edistää itselleen tärkeiden asioiden toteutumista. (Suominen 2009, 175–177.)

Strategia tarvitsee toteutuakseen aktiivista viestintää esimiesten ja työntekijöiden välillä. Strategiaprosessin ongelma on usein strategian toteuttamisen kuilu (kuvio 3). Strategian viestinnän tulisi välittää siitä oikeaa kuvaa, oikeita kanavia pitkin ja puhutella organisaation johdon lisäksi myös työntekijöitä. Kuilun pienentämiseksi viesti tulisi saada käännettyä sellaiseksi, että työntekijät voivat nähdä strategian osana omaa arjen työtä. (Mantere 2008, 42–43; Niemelä ym. 2008, 50; Salminen 2008, 45.) Haasteet ovatkin yleensä siinä, että johto ei kykene muuttamaan strategian tavoitteita osaamisen johtamisen tavoitteiksi ja keinoiksi (Pihkala & Oikarainen 2010, 74).



KUVIO 3. Strategian toteuttamisen kuilu (Mantere 2008, 42)

Virallinen strategian toteuttamisjärjestelmä lisää organisaation menestymisen mahdollisuudet 2-3 kertaiseksi niihin organisaatioihin verrattuna, joissa strategian toteuttamisjärjestelmää ei ole (Kaplan & Norton 2009, 18–19). Jos strategiaa noudattamalla ei saavuteta odotettuja tuloksia, tulee organisaation vakavasti pohtia asettamia tavoitteita, määrittelemiään tuloksia sekä sitä, ketkä ovat heidän asiakkaitaan ja mitä asiakkaat arvostavat (Drucker 1999, 57).

Esimiesten ja työntekijöiden tulee kokea strategia omakseen ja pystyä tulkitsemaan sitä oman työn kautta. Vain tämän seurauksena strategia voi muuttua toiminnaksi. (Pauni & Ojakoski 2014, 23.) Työntekijöillä tulee olla tieto organisaation päämääristä, strategiasta sekä kyky sekä halu toteuttaa niitä, jotta strategia voi ylipäänsä toteutua (Kankkunen ym. 2005, 176). Ylä-Aution (2012, 66–67) tutkimuksen mukaan työntekijöillä on käsitys yrityksen strategiasta, mutta heillä on vaikea löytää siitä yhtymäkohtia omaan

työhönsä. Strategia nähdään irrallisena, kirjallisena materiaalina, jonka yhteys arkeen on kadonnut. Strategiasta toivotaan yksityiskohtaisempaa, jolloin se olisi helpompi liittää omaan konkreettiseen työtehtävään. Esimiehet löytävät strategian linjauksia työntekijöitä paremmin omasta työnkuvasta.

3.2 Kehityskeskustelut johtamisjärjestelmän osana

Kehityskeskustelusta tuli osa johtamisjärjestelmää tavoitejohtamisen myötä seitsemänkymmentäluvulla. Tuolloin siitä käytettiin nimitystä tavoitekeskustelu ja myöhemmin nimitystä tuloskeskustelu, mutta nykyään useimmat organisaatiot käyttävät nimeä kehityskeskustelu. (Juuti & Vuorela 2006, 107; Autio, Juuti & Wink 2010, 20–21.) Rinnakkaisia käsitteitä voivat olla esimies-alais-, tavoite-, tulos-, suunnittelu-, palkka-, ryhmä- ja arviointikeskustelut (Meretniemi 2012, 34, Sydänmaanlakka 2012, 91; Kondrasuk 2011, 62). Keskustelun sisältö määrittää usein käytettävää nimitystä (Meretniemi 2012, 34). Tässä kehittämishakkeessa käytetään nimitystä kehityskeskustelu, joka on myös kohdeorganisaation vakiintunut käytäntö.

Kehityskeskustelut ovat osa johtamisjärjestelmää (Aarnikoivu 2010, 69; Määttä & Ojala 2001, 79; Viitala 2010, 209). Ne ovat osa suorituksen johtamista. Suorituksen johtaminen on yksi tärkeimmistä henkilöstöjohtamisen prosesseista. Suorituksen johtamisella tarkoitetaan sitä, että organisaatiossa toimivat tiimit ja yksilöt ovat selvillä mikä on toiminnan tarkoitus, mitkä ovat tavoitteet, miten palautejärjestelmät toimivat ja mitä osaamista tarvitaan. Henkilöstöjohtamisessa suorituksen johtaminen on ollut käytössä jo pitkään, mutta se ei useinkaan käytännössä toimi kovin hyvin. (Sydänmaanlakka 2012, 81–82.)

Suorituksen johtamisen tavoitteena on yhdistää työntekijän ja organisaation tavoitteet niin, että saadaan aikaan jatkuvaa suorituksen paranemista. Suorituksen johtamista tapahtuu kaikilla organisaation tasoilla. Tärkeimmät työkalut tässä ovat suunnittelukokoukset, suunnittelu- ja kehityskeskustelut sekä päivittäinen johtaminen. Yksilötasolle näistä kohdistuvat suunnittelu-

ja kehityskeskustelut. Jotta suunnittelu- ja kehityskeskustelut voivat onnistua, tulee päivittäisen johtamisen olla hyvää. (Sydänmaanlakka 2012, 81–84.)

Kehityskeskustelulla tarkoitetaan ohjeistettua, ammatillista, ennalta sovitua keskustelua esimiehen ja työntekijän välillä. Siinä on tarkoitus keskustella työntekijän työstä, osaamisesta, kehittymistarpeista ja kiinnostuksen kohteista. (Juuti & Vuorela 2006, 108; Autio ym. 2010, 29; Sydänmaanlakka 2012, 92; Kondrasuk 2011, 63.) Työntekijöitä tulisi myös kannustaa ja motivoida saamaan aikaan parempaa palvelua sekä muistuttaa yksittäisiä työntekijöitä työtiimin yhteisestä päämäärästä (Price 2013b, 43).

Sydänmaanlakka (2012, 92) määrittelee kehityskeskustelun viiden tavoitteen kautta. Siinä arvioidaan saavutetut tulokset, sovitaan tavoitteista seuraavalle työskentelykaudelle, määritellään kehittymistarpeet ja tehdään kehityssuunnitelma, kehitetään esimiehen ja työntekijän välistä yhteistyötä sekä kehitetään työskentelyolosuhteita ja työilmapiiriä.

Suomessa kehityskeskusteluja on käyty 80-luvulta alkaen (Viitala 2010, 211). Kehityskeskustelu -nimi vakiintui käyttöön 90-luvulla, jolloin työelämän muutoksen seurauksena työyhteisöt alkoivat kehittää toimintaansa ja samaan aikaan työntekijät kehittivät omaa ammattitaitoaan (Autio ym. 2010, 20–21). Julkisorganisaatiot vakiinnuttivat Suomessa kehityskeskustelukäytännön ensimmäisenä osaksi johtamisjärjestelmäänsä (Viitala 2010, 211). Kehityskeskusteluja on tutkittu eniten henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Useimmat tutkimukset ovat selvittäneet kehityskeskustelujen hyötyjä ja tuloksellisuutta. (Viitala 2010, 211–212.)

Kansainvälisessä kirjallisuudessa lähinnä suomalaista kehityskeskustelukäsitettä on termi *Performance Appraisal*. Sen suora suomenkielinen käännös on suorituksen arviointi, mutta sisällöltään se on lähellä suomalaista keskustelutilannetta. (Wink 2007, 51; Kuusinen 2009, 4; Mäntysalo 2014, 22.) Se korostaa kuitenkin suomalaista kehityskeskustelua enemmän työssä suoriutumista, sen arviointia ja siihen liittyvien standardien ja

mittareiden hallintaa. (Viitala 2010, 212; Price 2013b, 43; Kondrasuk 2011, 63.)

Kehityskeskusteluja voidaan pitää yhtenä keskeisimmistä johtamisprosesseista, tavoittavathan ne yleensä jokaisen työntekijän vähintään kerran vuodessa (Määttä 2000, 225). Kehityskeskustelut nähdään keinoina kehittää tulos- ja tavoitejohtamista. Lisäksi ne toimivat henkilöstön kehittämisen keinona, esimiestyön keskeisenä välineenä ja tärkeänä osana osaamisen johtamista. (Viitala 2010, 209; Kondrasuk 2011, 63.)

Kehityskeskustelun perusta nousee organisaation visioista, tavoitteista, strategiasta ja arvoista. Nämä asiat ovat myös johtamisen perusta. (Aarnikoivu 2010, 68.) Suomalaisen kehityskeskustelun tarkoituksena on selkiyttää työntekijän tärkeimmät tehtävät, tavoitteet ja odotukset. Keskustelun tulisi sisältää myös katsaus työtilanteeseen ja osaamiseen sekä sen kehittämiseen. Lisäksi tulee arvioida työsuoritusta ja antaa sekä saada rakentavaa palautetta. Oleellinen osa keskustelua on sopia konkreettisista toimenpiteistä. (Viitala 2010, 212.)

Kehityskeskustelujen toteutukselle tunnusomaista on järjestelmällisyys ja säännöllisyys, näin toteutettuna niillä on mahdollisuus toimia johtamisen välineenä (Autio ym. 2010, 29; Sydänmaanlakka 2012, 92). Suunnitelmallisuus erottaa kehityskeskustelut muista palautetilaisuuksista (Berlin 2008, 138). Järjestelmällisyydellä tarkoitetaan organisaation yhteistä kehityskeskustelurunkoa ja säännöllisyydellä sitä, että keskusteluja käydään sovitun aikaan organisaation vuosikellon mukaisesti (Autio ym. 2010, 29). Käymällä säännöllisin välein kehityskeskusteluja, on organisaatiolla parempi kuva siitä mikä työntekijöitä kiinnostaa, mihin asioihin tarvitaan parannusta ja miten organisaation tavoitteita on noudatettu (Kondrasuk 2012, 66).

Kehityskeskustelut kytkeytyvät ihmisten ja asioiden johtamiseen (Ruorainen 2011, 47). Kehityskeskustelun tulee olla organisaation johtamisjärjestelmään liittyvä esimiehen työkalu ja keino toteuttaa johtamisen perustehtävää. Samalla se mahdollistaa myös työntekijän perustehtävän mukaisen

toiminnan. (Autio ym. 2010, 29.) Kehityskeskustelut ovat keino auttaa työntekijöitä tehtävissään ja tukea esimiesten ja työntekijöiden välistä suhdetta. (Ruoranen 2011, 47.) Lähiesimiehet ovat avainasemassa kehityskeskustelujen toteuttamisessa (Määttä 2000, 225).

Kehityskeskustelut välittävät merkittävää tietoa esimiehen ja työntekijän välillä. Niillä on merkitystä toivottujen tulosten saavuttamisessa ja työsuorituksen arvioinnissa. Tiedon välittyminen auttaa myös erilaisten ongelmien ratkaisussa sekä kehittämistoimien suuntaamisessa. (Ruoranen 2011, 47; Nurmeksela, Koivunen, Asikainen & Hupli 2011, 28.)

Terveystieteiden tutkimuksissa kehityskeskustelujen tarkoituksena voidaan pitää laadukkaan terveydenhuoltojärjestelmän ylläpitämistä. Organisaation tavoitteet, muuttuvat olosuhteet ja potilaiden odotukset ovat niitä asioita, joihin palvelua tulee kohdentaa. Näillä toimilla myös hoitohenkilöstön työn tuottavuus voi parantua. (Price 2013a, 50.)

Työntekijät pitävät kehityskeskusteluja tärkeänä niin itsensä kuin organisaationkin kannalta (Boachie-Mensah & Seidu 2012, 82). Kehityskeskusteluun osallistuneiden työntekijöiden mielestä työyksikön tavoitteet ovat selkeämpiä, niihin sitoutuminen on voimakkaampaa ja ammatillista osaamista hyödynnetään monipuolisemmin kuin työntekijöillä, jotka eivät ole osallistuneet kehityskeskusteluun. Kehityskeskustelussa olleet työntekijät kokivat myös työstä saadun palautteen riittävämmäksi ja esimiestyytyväisyys oli voimakkaampaa kuin työntekijöillä, jotka eivät olleet käyneet kehityskeskustelussa. (Kanste 2007, 342.)

Johtamisen oikeudenmukaisuuskokemus on voimakkaasti yhteydessä kehityskeskusteluihin. Kahdenkeskisen kehityskeskustelun käyneet henkilöt kokivat päätöksenteon ja kohtelun oikeudenmukaisemmaksi kuin henkilöt, jotka eivät olleet käyneet kehityskeskustelua. (Linna 2008, 43.) Esimiesten kannattaa panostaa kehityskeskusteluihin, koska niillä on myös erityistä vaikutusta työyksikön tavoitteiden jalkauttamisessa ja arvioinnissa, muu-

tostilanteiden hallinnassa, esimiestyön kehittämisessä, resurssien kohdentamisessa ja työntekijöiden työhyvinvointiin liittyvien seikkojen huomioidnissa (Nurmeksela ym. 2001, 30).

Tiimityöorganisaatiossa kehityskeskusteluja voidaan käydä myös tiimitasolla. Tiimin kehityskeskusteluista on hyötyä silloin, kun tiimillä on selkeät yhteiset tavoitteet sekä tehtävät ja yksilöllisiä tavoitteita on haasteellinen asettaa. Tiimikeskustelut voivat olla hyviä täydentämään yksilökeskusteluja, mutta ne eivät voi korvata niitä. Tiimikeskusteluissa keskitytään yhteisten tavoitteiden määrittelyyn, yhteisten tulosten arviointiin, työnjakoon ja tiimin yleiseen toimivuuteen. Vanhoihin kehityskeskustelukäytäntöihin tulee voida liittää uusia työkaluja, mutta organisaatiota ei kannata työllistää liiallisilla kokouksilla ja keskusteluilla. Hyvin toimivat tiimin suunnittelukoukset voivat toimia myös osana tiimikehityskeskusteluja. (Sydänmaalakka 2012, 108–109.)

Esimiesten ja työntekijöiden on tärkeää ymmärtää kehityskeskustelun tavoitteet. On erittäin epätodennäköistä, että keskustelut onnistuvat, mikäli osalliset eivät ole selvillä niiden roolista. Kehityskeskustelun tarkoituksen ymmärtäminen on paljon tärkeämpää kuin keskustelun toteuttamisen lukuksat yksityiskohdat. (Sydänmaalakka 2012, 92.)

3.3 Strategia kehityskeskusteluissa

Organisaation johtamisjärjestelmässä kehityskeskusteluja voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta. Yksi näistä on jo edellä mainittu henkilöstöjohtaminen ja erityisesti osaamisen johtaminen. Toinen näkökulma on kehityskeskustelujen sijoittuminen osaksi toiminnan suunnittelu- ja seurantarjestelmää. Tämän tulisi näkyä keskustelujen sijoittamisena organisaation vuosikelloon strategian ja tavoitteiden jalkauttamisen kannalta sopivaan aikaan. (Viitala 2010, 212.) Menestyksessä henkilöstöjohtamisen ja strategian yhdistäminen vaikuttavat organisaation tehokkuuteen ja suori-tuskykyyn positiivisesti (Haines & St-Onge 2012, 1173).

Strategian toteutuksen eli toimeenpanon yhteydessä käytetään usein käsitettä ”strategian jalkauttaminen”. Sillä tarkoitetaan suunnitellun strategian muuttamista päivittäiseksi työksi. (Lindholm ym. 2012, 32; Hämäläinen & Maula 2004, 25; Caruth & Humphreys 2008, 29–30.) Strategian jalkautumisen suurimpina esteinä työntekijöiden näkökulmasta voidaan pitää kiirettä, epäselviä jalkauttamismalleja, puutteellista ohjausta ja ontuvaa viestintää. Tämä johtaa väistämättä siihen, etteivät organisaation strategia ja arvot toteudu oletetulla tavalla. (Karjalainen 2013, 54–55.)

Kehityskeskustelu on hyödyllinen apuväline strategiaprosessin suunnittelussa ja toteutuksessa (Lindholm ym. 2012, 29; Sydänmaalakka 2012, 85–87). Hyvin toteutettujen keskustelujen avulla voidaan edistää strategisten linjausten jalkautumista. Lisäksi ne toimivat myös hyvänä pohjana henkilöstön osallistumiselle strategiatyöhön, jos niissä pohditaan miten strategian linjauksia voidaan toteuttaa jokapäiväisessä tekemisessä. (Lindholm ym. 2012, 32; Sydänmaanlakka 2012, 85–87; Caruth & Humphreys 2008, 29–30.)

Kehityskeskusteluilla tavoitellaan organisaation menestymistä ja tavoitteiden saavuttamista niin, että visio voisi toteutua päivittäisellä työllä (Aarnikoivu 2010, 68–70; Sydänmaanlakka 2012, 87). Niiden avulla selkiytetään työntekijöille organisaation toimintasuunnitelmia ja toiminnallisia tavoitteita. Lisäksi keskusteluja voidaan hyödyntää toiminnan suunnittelussa ja arvioinnissa, tulevaisuuden haasteisiin vastaamisessa sekä muutoksen hallinnassa. (Nurmeksela ym. 2011, 28.) Ne ovat myös henkilöstölle keino vaikuttaa strategiaa toteuttavan toimintasuunnitelman sisältöön (Patja, Litmanen, Alanko, Kotila, Tuomiranta & Peura 2009, 4). Toimiakseen kaksisuunnitaisesti tulee kehityskeskustelut olla liitettynä organisaation muihin suunnitteluprosesseihin, jotka ovat yhteydessä strategiasuunnitteluun (Sydänmaanlakka 2012, 86–87).

Kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän velvollisuus, mutta toisaalta se tulisi nähdä myös molempien oikeutena (Aarnikoivu 2010, 68–70). Henkilöstö on se voimavara, joka on viimekädessä toteuttaa strategian edellyt-

tämät toimenpiteet (Kaplan & Norton 2009, 28). Tämän takia tulee varmistaa, että he ymmärtävät mistä strategiassa on kyse ja pystyvät yhdistämään strategian toimintaansa ja viemään sen käytäntöön (Kaplan & Norton 2009, 28). Tämän tyyppinen määritelmä korostaa sitä, että strategia on merkityksetön ilman organisaation jaettua ymmärrystä. Pelkkä jaettu ymmärrys ei kuitenkaan riitä, vaan työntekijät tulisi saada sitoutumaan toimimaan yhteisen päämäärän hyväksi. (Strandman 2009, 29–30.)

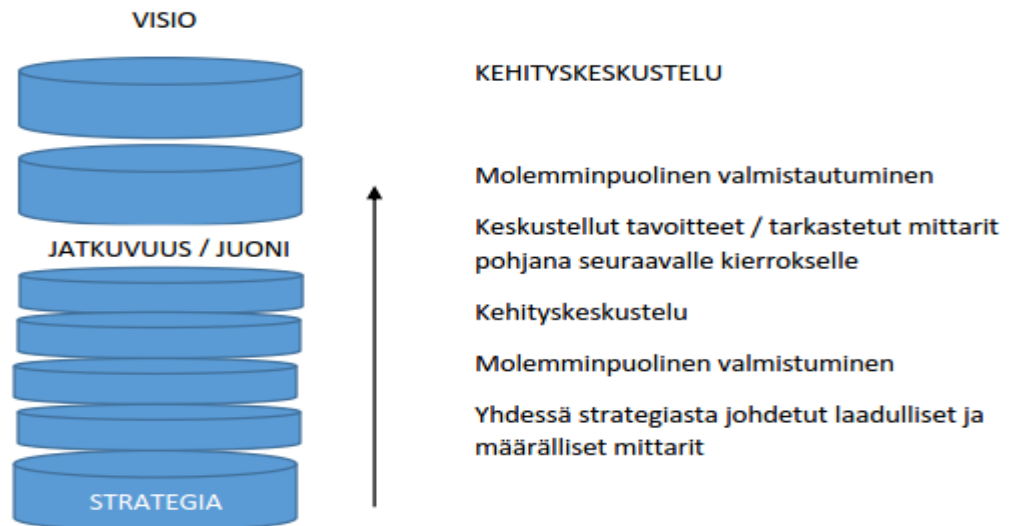
Systemaattinen strategian jalkauttamisprosessi edesauttaa henkilöstön ymmärrystä strategiasta. Näin luodaan hyvä pohja sille, että organisaation kehityskeskustelut voivat toimia yhtenä strategian edelleen jalkautusfoorumina. (Mäntysalo 2014, 77.) Strategian jalkauttaminen kehityskeskustelujen kautta koetaan kuitenkin esimiesten keskuudessa edelleen haasteellisenä ja siksi siitä ei kehityskeskusteluissa juurikaan keskustella. Esimiehet kokevat vaikeana löytää yhteistä ymmärrettävää kieltä työntekijöiden kanssa, eivätkä he koe kehityskeskustelun edesauttavan strategian implementoinnissa. (Markkanen 2008, 67; Ylä-Autio 2012, 66–67.)

Tämän takia strategia tulisi pilkkoa pienemmiksi osiksi, jotka olisivat selkeästi lähempänä työntekijän päivittäistä tehtävää (Markkanen 2008, 68). Ilman tätä toimenpidettä organisaation päästrategia jää etäiseksi kaikille muille paitsi ylemmälle johdolle. Yksiköiden esimiehet ovat avainasemassa jalkautuksen käynnistäjinä ja ylläpitäjinä. Paras tulos syntyy henkilöstön kanssa yhdessä tekemällä. (Strandman 2009, 203; Tuomi & Sumkin 2010, 19–20.)

On tärkeää, että henkilöstö ymmärtää visio- ja strategiatyöskentelyn tausta-ajatuksen sekä strategiassa käytetyt käsitteet. Tämä on edellytys sille, että henkilöstö voi suunnata osaamistaan vision ja strategian suuntaan (Huotari 2004, 125). Kehityskeskustelulomakkeet voivat toimia yhtenä työkaluna, jolla strategisesti tärkeät asia muutetaan henkilöstön arkipäivän työksi. Näin pyritään yhdistämään organisaation ja yksilön strategiset tavoitteet. (Mäntysalo 2014, 69–70.)

Strategiatyön sitominen kehityskeskusteluihin sisältää myös erityisiä haasteita. Jos organisaation strategiatyö on aitoa ja jatkuvaa, voi kerran vuodessa toteuttava kehityskeskustelukierros olla liian harva toteuttaakseen toiminnan suuntaamisen, arvioinnin ja palautteen antamisen riittävällä tiheydellä. Kerran vuodessa käytävät kehityskeskustelut voivat saada strategiatyön näyttämään irralliselta päivittäisestä työstä ja korostaa strategiatyön projektinomaisuutta. Lisäksi kerran vuodessa tapahtuva kehityskeskustelu on erittäin hidas tapa muokata asenteita, kasvattaa ymmärrystä ja oppia uutta. (Kehusmaa 2010, 178.)

Työyksikön tavoitteiden selkeys ja niihin sitoutuminen ovat voimakkaasti yhteydessä kehityskeskustelujen onnistumiseen ja hyödyllisyyteen (Kanse 2007, 342). Strategian käytäntöön viemisen kannalta kehityskeskustelu voidaan katsoa yhdeksi keskeisimmäksi henkilöstöjohtamisen toiminnoksi. (Määttä & Ojala 2001, 79–80.) Kuviossa 4 on havainnollistettu strategian yhteyttä kehityskeskusteluun. Hyvin toteutetut kehityskeskustelut rakentavat organisaation yhteistä todellisuuskäsitystä. Käytettäessä strategiaa kehityskeskustelujen pohjana, annetaan työntekijöille parempi mahdollisuus ymmärtää, miksi kehityskeskusteluja käydään ja miten strategiatyöskentely vaikuttaa organisaation menestymiseen. Kehityskeskustelun ja strategian onnistunut yhdistäminen vaatii kehityskeskustelusyklin yhdistämistä strategiatyöskentelyyn. Työyksikön yhdessä strategiasta johtamat mittarit kirkastavat strategiaviestintää ja rakentavat juonta kohti visiota. Juonen ympärille rakennetaan kehityskeskustelujen avulla organisaation yhteinen menestystarina. (Lindholm ym. 2012, 38.)



KUVIO 4. Strategiasta kehityskeskusteluun (mukaillen Lindholm ym. 2012, 38)

Strategian yhdistämistä kehityskeskusteluihin voidaan auttaa monin tavoin. Strategian kiteyttäminen strategiakortiksi organisaatiotasoinnauttaa luomaan ymmärrettävää kuvaa koko organisaation strategiasta. Jokaisen vastuualueen tulisi luoda oma strategiakorttinsa, josta käy ilmi selkeästi koko organisaation strategiaan sidotut tavoitteet. Tarvittaessa vastuualueen strategiakortista voidaan laatia työntekijäkohtainen strategiakortti, jossa käy ilmi työn liittyminen organisaation päästrategiaan. Yksikötason strategiakortit toimivat hyvänä pohjana kehityskeskusteluja käytäessä. (Lindholm ym. 2012, 33–34.)

Kehityskeskustelujen onnistuminen antaa hyvän mahdollisuuden strategian välittymiseen. Keskustelujen laadussa on kuitenkin edelleen paljon puutteita, joiden voidaan katsoa estävän strategian välittymistä. Kehityskeskusteluja voidaan pitää strategian välittymisen kannalta ensisijaisena käsittelyfoorumina henkilöstönäkökulman aiheita käsiteltäessä. Muiden näkökulmien osalta se ei yllä keskeiseksi käsittelyfoorumiksi. (Ruoranen 2011, 135–142.)

Mikäli strategiatyön annetaan kehittyä eläväksi ja älykkääksi muuttuvat kehityskeskustelut vähitellen epämuodollisemmiksi ja niitä voidaan käydä en-

tistä joustavammin tilanteen ja henkilökohtaisen tarpeen mukaan. Tavoitteiden ja kehittymisen seuranta sekä itsearviointi tulisi olla jatkuvaa. Strategiatyöhön osallistuminen edistää työntekijöiden ymmärrystä organisaation ja oman kyvykkyyden suuntaamisesta. (Kehusmaa 2010, 178.) Strategian viestinnän onnistuminen edellyttää dialogiin sitoutumista. Viestinnästä vastaavat kaikki organisaation toimijat osana työyhteisötaitojaan. Viestinnän tavat tulisi olla osallistavia ja vuorovaikutteisia. Prosessin tulisi käynnistyä kaikilta organisaatiotasoilta samanaikaisesti, näin estetään tiedon saapuminen työntekijöille vasta kun strategia on kokonaan valmis. (Strandman 2009, 204–205.)

3.4 Kehityskeskustelun sisältö

Yksityiskohtainen kehityskeskustelun sisällön ja aiheiden kuvaaminen ei ole mahdollista. Onnistuneissa keskusteluissa voidaan kuitenkin erottaa joitakin yhteisiä sisällöllisiä piirteitä. (Autio ym. 2010, 38.) Ruoranen (2011, 47–48, 139–141) määrittelee kehityskeskustelun teemoiksi työssä suoriutuminen, strategiset tavoitteet, työyhteisön ja eettiset periaatteet. Kehityskeskustelussa on tarkoitus keskustella päivittäisestä työstä. Näin kehityskeskustelusta voi muodostua tavoitteellisen ja osallistavan johtamisen väline. Keskustelun yhtenä tärkeänä tehtävänä on avoimuuden ja luottamuksen lisääminen.

Kehityskeskustelun aihealueita Määtän ja Ojalan (2001, 79–80) mukaan ovat organisaation tulevaisuus ja vision suuntaan eteneminen, toimintayksikön ”lisäarvo” organisaation toiminta-ajatuksen toteuttamisessa ja toiminta-ajatuksen toteutuminen. Lisäksi tärkeitä aihealueita ovat koko organisaation strategian linkitys toimintayksikön strategiaan ja strategian linkitys yksikön toiminta-ajatuksen. Kehityskeskustelussa viestinnän ja motiivoinnin merkitys tärkeä, koska sillä on vaikutusta siihen miten työntekijät tunnistavat strategian läsnäolon arjen työssä.

Kehityskeskusteluissa tulisi siirtyä keskustelemaan itsestäänselvyyksien sijaan enemmän strategian sisällään pitämistä asioista ja niiden vaikutuk-

sesta työntekijöiden työhön. Näin jokainen voisi suunnata työtään enemmän strategian osoittamaan suuntaan. Kehityskeskustelu on hyvä kohta myös verrata strategian edellyttämää osaamista henkilöstön osaamiseen. Kehityskeskustelu on hyvä paikka miettiä mahdollista puuttuvan osaamisen hankkimista. (Sihvonen 2008, 203–204.)

Sydänmaanlakka (2012, 94) jakaa kehityskeskustelun neljään sisältöalueeseen, jotka ovat tulosten arviointi, tavoitteista sopiminen, kehityssuunnitelma ja keskustelun opit. Tulosten arvioinnissa keskitytään tulostavoitteiden saavuttamiseen, suoriutumiseen yleensä ja niistä estäviin tai edistäviin tekijöihin sekä organisaation arvoihin ja toimintatapoihin. Tavoitteista sopiminen tarkoittaa toimenkuvan tarkastusta ja siihen sopivien tavoitteiden sekä osaamisalueiden kartoitusta. Kehityssuunnitelma tehdään työntekijän ja esimiehen yhdessä laatimien tavoitteiden ja odotusten pohjalta. Keskustelu päätetään arviointiin, jossa mietitään mitä keskustelusta opittiin ja miten jatkossa keskustelusta saadaan entistä parempi.

Tärkeimpänä kehityskeskustelujen osa-alueena työntekijät pitävät työhyvinvointia. Muina tärkeinä aiheina pidetään työssä onnistumista ja työnteon edellytyksiä (Ruoranen 2011, 123) sekä ammatillista osaamista, toiveita työn suhteen, työssäjaksamista, työn kuormittavuutta ja työn vaatavuutta (Carlsson 2011, 44–45, 49–50). Näiden aiheiden korostuminen kertoo kehityskeskustelun merkityksestä työhyvinvoinnin ylläpitäjänä (Carlsson 2011, 49; Lammassaari 2014, 61). Työhyvinvointi käsittää tässä yhteydessä työntekijän oman hyvinvoinnin lisäksi työyhteisön hyvinvoinnin (Lammassaari 2014, 61). Vähemmän tärkeitä aihealueita työntekijöiden mielestä ovat työhön liittyvät odotukset (Ruoranen 2011, 123) sekä strategian ja oman työyksikön toimintasuunnitelman käsitteleminen (Carlsson 2011, 50).

Henkilöstönäkökulman korostuminen kertoo siitä, että kehityskeskustelussa strategisia tavoitteita käsitellään pääsääntöisesti työntekijälähtöisesti. (Ruoranen 2011, 139–141.) Kun kehityskeskustelukäytäntö antaa paljon tilaa työntekijän omille näkemyksille, saattavat tavoitteet myös mää-

räytyä sellaiseksi kuin työntekijä itse näkee tarpeelliseksi. Tällöin organisaation tavoitteiden ja työntekijän tavoitteiden välille ei välttämättä synny kovin vahvaa yhteyttä. Yhteisten tavoitteiden olemattomuus kertoo strategiatyön pinnallisuudesta suorittavaa työtä tekevien keskuudessa. (Lammasaari 2014, 61.)

Työntekijän esimiehelle antama johtamispalaute on myös tärkeä osa kehityskeskustelua. Aidosti rakentavan palautteen antaminen henkilökohtaisesti voidaan joskus kokea hankalaksi. Työntekijöillä voi olla pelko, että heidän esimiestyöstä antama arviointi muuttaa esimiehen suhtautumista heihin. Esimiehelle annettava palaute voidaan kerätä myös haluttaessa anonyymisti. (Mäntysalo 2014, 73, 78–79.) Anonyymin kyselyn haittapuolena on kuitenkin kysymysten tulkinnallisuus ja vastauksista puuttuvat perustelut (Nurmeksela ym. 2011, 26). Persoonallisuudella on suuri vaikutus keskustelun onnistumiseen, persoonaltaan samankaltaiset henkilöt kokevat keskustelun helpoksi ja antavat toisilleen positiivista palautetta. (Kanste 2007, 346.) Molemmilla osallistujilla on kuitenkin yhtäläinen vastuu vuorovaikutuksen onnistumisesta. (Kanste 2007, 346; Patja ym. 2009, 10.)

Kehityskeskustelun sisällön merkitys korostuu myös tarkasteltaessa työntekijöiden kokemusta onnistuneesta kehityskeskustelusta. Työntekijän tulee pitää sisältöä merkityksellisenä voidakseen kokea keskustelun onnistuneeksi. Jos keskustelua ei koeta onnistuneeksi tai ei keskustella työntekijälle tärkeistä aiheista, nousee tyytymättömyys ja turhautuneisuus selkeästi. (Ruoranen 2011, 138.)

Kehityskeskustelujen laadun ja tuloksellisuuden nimissä on esitetty keskustelun jakamista kahteen osaan, tavoite- ja osaamiskeskusteluun. Tavoitekeskustelun sisältö nousisi arvioinnista ja johtamisen näkökulmasta perustelluista aihealueista. Osaamiskeskustelun tarkoituksena olisi ammatillisen kasvun tukeminen, osaamisen edistäminen ja henkilökohtainen kehittyminen. Osaamiseen ja ammatilliseen kasvuun keskittyvän keskustelun tavoitteena on löytää työntekijän kehittymisalueita, keinoja kehittää niitä sekä osaamiseen sopivia työtehtäviä. Osaamiskeskustelussa kumppanina

voisi esimiehen sijaista asiantuntijaorganisaatioissa olla myös ammatti-mentor. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa, joissa ihmiset ovat vahvasti itseohjautuvia, kannattaa kehityskeskustelukäytäntöä pohtia myös tästä näkökulmasta. (Viitala 2010, 218.)

Keskustelun painopiste määrittää keskustelun sisältöä. Kehityskeskustelussa tulee kuitenkin aina tavoitella työntekijän ymmärrystä työn merkityksestä ja häneen itseensä kohdistuvista odotuksista. Työntekijän aktiivinen ajattelu, toiminnan ideointi ja omasta kehityksestä huolehtiminen on tärkeää. (Meretniemi 2012, 82.) Palkkakeskustelua ei suositella liitettäväksi kehityskeskusteluun, koska se eroaa perinteisistä kehityskeskusteluun kuuluvista aiheista ja voi viedä liiaksi huomiota muilta keskustelun seikoilta. (Meretniemi 2012, 37; Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 133.)

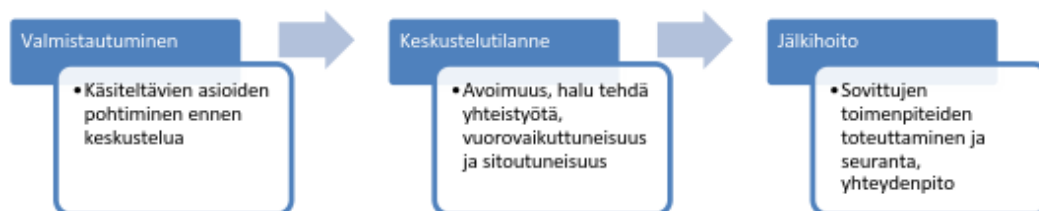
3.5 Kehityskeskusteluprosessi ja keskusteluun valmistautuminen

Kehityskeskusteluprosessin tulee olla kunnossa, jotta itse kehityskeskustelu koetaan onnistuneeksi (Aarnikoivu 2013, 175). Organisaation tulee määrittää sopiva ajankohta kehityskeskustelujen käymiselle, pohtia millaista tietoa halutaan välittää, miten keskustelut dokumentoidaan ja miten niistä saatavaa tietoa hyödynnetään johtamisessa. (Aarnikoivu 2013, 178–179.) Kehityskeskustelut käydään yleensä 1–2 kertaa vuodessa ja niiden kesto on noin 1,5-3 tuntia käsiteltävien asioiden laajuudesta ja keskustelijoiden kokemuksesta riippuen (Autio ym. 2010, 29).

Kehityskeskustelujen tavoitteiden ja tarkoituksen selkeyttäminen työntekijöille on tärkeää. Heitä tulisi informoida ja osallistaa prosessiin jo varhaisessa vaiheessa, jolloin sitoutuneisuus ja motivaatio saadaan paremmaksi. Tavoitteiden ja tarkoituksen lisäksi käytännön asioiden, kuten ajan ja paikan, riittävän aikainen tiedottaminen koetaan tärkeänä. (Kondrasuk 2012, 73; Boachie-Mensah & Seidu 2012, 82.)

Keskustelijoiden on helpompi keskittyä keskustelun aiheisiin, kun etukäteen on mietitty miten asiat otetaan esille. Onnistumiseen vaikuttaa myös keskustelijoiden aito halu ja parhaansa tekeminen onnistumisen eteen.

(Meretniemi 2012, 65.) Valmistautumisella, keskustelutilanteella ja jälkihoi-
dolla on suora yhteys kehityskeskustelun vaikuttavuuteen. (Aarnikoivu
2013, 175.) Kuviossa 5 kuvataan kehityskeskusteluprosessia valmistautu-
misesta jälkihoitoon.



KUVIO 5. Kehityskeskusteluprosessi (mukaillen Aarnikoivu 2013, 175)

Valmistautumista pidetään yhtenä tärkeimpänä vaiheena kehityskeskusteluprosessissa (Mäntysalo 2014, 78). Organisaatiossa tulisi olla määriteltynä mitä kehityskeskusteluun valmistautuminen pitää sisällään (Aarnikoivu 2013, 175). Kehityskeskustelussa käsiteltäviä asioita tulisi pohtia jo ennen keskusteluajan varaamista. Esimiehen olisi hyvä informoida ja motivoida työntekijöitä lähestyvistä kehityskeskusteluista esimerkiksi työyhteyden kokouksessa käymällä läpi keskustelun sisältöä ja lomakkeita. Kehityskeskusteluun osallistuvilla työntekijöillä kannattaa myös korostaa, että keskustelu on erinomainen tilaisuus vaikuttaa omiin työasioihin. (Patja ym. 2009, 10; Aarnikoivu 2013, 178.)

Motivoinnin kannalta on tärkeää kertoa mitä kehityskeskusteluilla halutaan saavuttaa ja mitä aiheita niissä käsitellään. Keskustelujen aikataulu ja käytännön järjestelyt on syytä kerrata. Tämän tulisi sisältää tiedot siitä kuinka paljon aikaa keskusteluihin on varattu ja millaista lomaketta käytetään. Merkityksellinen on myös tieto, miten kehityskeskusteluista organisaatiossa raportoidaan. Onnistuminen on pitkälle kiinni hyvästä valmistautumisesta. (Lindholm ym. 2012, 64.) Ennakkovalmistelu estää myös keskustelun liukumista yhdentekevään rupatteluun tai keskittymisen yhteen ainoaan asiaan (Autio ym. 2010, 40).

Konkreettinen valmistautuminen käynnistyy keskustelun ajan ja paikan sopimisesta. Tämä, kuten muutkin käytännön toteutukseen liittyvät asiat, ovat yleensä esimiehen vastuulla. Ajankohta kannattaa valita niin, että se

on työntekijälle tiedossa riittävän ajoissa, noin kaksi viikkoa ennen keskusteluaikaa, eikä sitä tarpeettomasti jouduta muuttamaan. (Meretniemi 2012, 65–66).

Kehityskeskusteluissa voi tulla esille myös yllättäviä asioita ja aikataulun ylitykseen tulisi varautua sopimalla kehityskeskusteluajat riittävän väljästi päiväohjelmaan. Esimiehen ei kannata myöskään varata yhdelle päivälle kovin montaa keskusteluaikaa, koska omalle palautumiselle tulee olla aikaa. (Patja ym. 2009, 10.) Paikan valintaan kannattaa kiinnittää huomiota. Sen tulee olla ehdottoman häiriötön ja neutraali. Kummankaan keskusteluosapuolen työhuone ei ole tähän tarkoitukseen sopiva. (Patja ym. 2009, 10; Meretniemi 2012, 69.)

Esimiehen valmistautuminen kehityskeskusteluun voi olla tiedon keruuta työntekijän suoriutumisesta ja toiminnasta erilaisin keinoin. Esimiehen kannattaa huomioida, että työntekijälle tulee antaa samat tiedot käyttöön ennen keskustelutilaisuutta. (Patja ym. 2009, 10; Aarnikoivu 2013, 176; Meretniemi 2012, 67.)

Ylä-Aution (2012, 69) tutkimuksen tulosten mukaan valmistautuminen jää usein tekemättä keskustelun molemmilta osapuolilta. Syynä valmistautumattomuuteen pidettiin kiirettä, esimiehen hyvää työntekijöiden tuntemista entuudestaan ja ajatusta antaa työntekijälle itseä enemmän puheaikaa. Tästä huolimatta esimiehet pitävät kuitenkin valmistautumista kehityskeskusteluun tärkeänä asiana (Hänninen 2014, 44).

Työntekijän kannattaa myös valmistautua keskusteluun huolella. Etukäteen pitäisi pohtia millaisia parannuksia tai ratkaisuja erilaisiin ongelmiin haluaisi esittää. (Meretniemi 2012, 70–71.) Omat näkemykset kannattaa kirjata ylös ennen kehityskeskustelua, jotta keskusteluaika saadaan rauhoitettua (Lindholm ym. 2012, 74). Työntekijän valmistautumista voidaan edistää pyytämällä häntä toimittamaan etukäteen esitetyt kehityskustelulomake esimiehelle (Aarnikoivu 2013, 176; Lindholm ym. 2012, 75). Näin myös esimiehellä on mahdollisuus valmistua keskusteluun työntekijän tärkeäksi kokemien asioiden tiimoilta (Lindholm ym. 2012, 75).

Keskustelijoiden tulee kuitenkin huomioida tällaisessa toimintatavassa, ettei esitetyt lomake saa ohjata keskustelua liikaa ja yhteinen ymmärrys asioista jäädä syntymättä. Myös tasapuolisuuden kokemus saattaa kärsiä, jos lomakkeet toimitetaan esimiehen tutustuttavaksi ennakoon. Esimiehen tulisi olla vuorovaikutustaidoiltaan niin taitava, että selviää tilanteesta myös ilman ennakoon toimitettua materiaalia. (Aarnikoivu 2013, 176–178.)

3.6 Kehityskeskustelutilanne ja keskustelun jälkihoito

Keskustelun koostuu kolmesta osasta, tavoitteet ja mittarit, tulos sekä henkilökohtainen kehittyminen. (Aarnikoivu 2013, 179.) Keskustelun onnistumista tukee toimiva lomakkeisto ja keskustelulle määritelty runko (Aarnikoivu 2013, 179; Berlin 2008, 137). Organisaation ohjeistukset eivät kuitenkaan saisi olla liian kaavamaisia, ettei tilaa jää yksikkökohtaiselle mahdollisuudelle muokata ohjeita tarpeita vastaaviksi (Nurmeksela ym. 2011, 30).

Käytettävät kehityskeskustelulomakkeet eivät ole aina henkilöstön mielestä yksiselitteisiä ja selkeitä. Jotta lomake toimisi keskustelussa hyvänä runkona, sen tulisi olla molemmille osapuolille käyttökelpoinen. (Carlsson 2011, 48.) Lomakkeen liiallinen noudattaminen saattaa estää myös aidon dialogin syntymistä (Lammassaari 2014, 62). Jos lomakkeeseen on kirjattu organisaation strategisia tavoitteita ohjaamaan keskustelua, tulee lomakkeet muistaa päivittää strategian päivittämisen yhteydessä (Mäntysalo 2014, 71.)

Keskustelun tulee keskittyä asioihin, joihin työntekijä voi vaikuttaa, ei muiden tekemisiin tai tekemättä jättämisiin (Aarnikoivu 2013, 179). Edellisessä keskustelussa asetetut tavoitteet, niistä suoriutuminen sekä laajemmin työntekijän suoriutuminen ja toiminta käydään keskustelussa läpi (Aarnikoivu 2013, 181). Odotukset, joita työntekijälle asetetaan pohjautuvat visioon, strategiaan ja tulostavoitteisiin (Meretniemi 2012, 81). Keskusteluun tulee varata riittävästi aikaa, että kaikki käsiteltävät teemat ehditään käydä läpi. Esimerkiksi strategian implementointi kehityskeskustelussa, johon on

varattu tunti aikaa, saattaa olla mahdoton tehtävä. Tunnin aikana käsitellään useita teemoja ja työntekijät kokevat muut teemat usein tärkeämmäksi kuin strategian käsittelyn. (Ylä-Autio 2012, 69.)

Kehityskeskustelussa vuorovaikutuksen kulkua ohjaavat kehityskeskustelurunko ja tavoitteiden tarkastelu. Onnistunutta vuorovaikutusta tukee kehityskeskustelun suunnitelmallisuus. Suunnittelemattomilla vuorovaikutustilanteilla on suurempi mahdollisuus epäonnistua. (Berlin 2008, 138.) Keskustelu etenee yleensä aihe kerrallaan eteenpäin ja jokainen aihe on syytä keskustella loppuun ennen uuteen siirtymistä. Uuteen aiheeseen siirtymistä helpottaa edellisen aiheen yhteenveto. (Autio ym. 2010, 75.)

Hyvä vuorovaikutus rakennetaan luottamussuhteen varaan. Siinä jaetaan tietoa, sovitaan tavoitteista ja kohdataan ongelmia sekä sovitellaan erilaisia näkemyksiä yhteen. Vuorovaikutussuhde on aina altis pulmille. Suurin vaara on luottamuksen menettäminen tai se ettei luottamusta ollut ennen vuorovaikutustilannetta. (Autio ym. 2010, 80.) Luottamuksellinen puhe rakentaa dialogia, jota leimaa toisen arvostaminen ja hyväksyminen. Keskustelijoiden yhteinen historia ja kokemukset ovat asioita, jotka auttavat keskustelijoita ymmärtämään toisiaan paremmin ja edesauttavat näin hyvän dialogin syntymistä. Myös muut kasvokkain käydyt keskustelut esimiehen ja työntekijän välillä edesauttavat onnistuneen dialogin syntymistä kehityskeskustelutilanteessa. Voidaankin perustellusti kysyä, voiko nykyisten lyhyiden työsuhteiden aikana tai työpaikoissa, joissa esimies ei ole läsnä, dialogi ylipäättään kehityskeskustelussa olla mahdollinen. (Wink 2007, 199–200.)

Luottamuksellinen vuorovaikutussuhde tukee onnistunutta dialogia. Tämän tyyppisissä keskusteluissa työntekijän palaute annetaan arvostavasti ja kehitystä tukien. Sen jälkeen myös työntekijä rohkenee antamaan esimiehelle palautetta hänen toiminnastaan ja uskaltaa olla myös perustellusti eri mieltä. Hyväksyvä ja positiivinen puhe, joka kannustaa, rohkaisee ja arvostaa, saa ihmisten suoritustason nousuun ja tiimit uuteen menestykseen. (Wink 2007, 200–201.) Jos keskustelijat ovat persoonaltaan hyvin erityyppisiä, kannattaa valmistautumiseen panostaa entistä enemmän.

Esimiehen tulisi kysyä ja olla kiinnostunut työntekijän mielipiteistä ja näkemyksistä tällaisessa keskusteluissa tavallista enemmän. Jos esimies on hyvin hallitseva, voi työntekijällä olla vaikeuksia ilmaista omaa näkemystään. Tarkoituksena on joustaa omasta kommunikointityylistä niin, että kommunikoinnista saadaan sujuvampaa ja helpompaa. (Hautala 2005, 405–408.)

Vuorovaikutuksen onnistuminen saa yleensä kritiikkiä osakseen työsuorituksen arvioinnin ja palautteen annon yhteydessä (Berlin 2008, 138). Palautteen saamista pidetään ammatillisen kehittymisen kannalta tärkeänä. Palaute tarkoittaa sekä palautteen antamista että palautteen saamista (Tuominen, Kankkunen & Suominen 2006, 18). Positiivisen palautteen lisäksi työntekijät odottavat myös negatiivista palautetta (Tuominen ym. 2006, 18; Berlin 2008, 141).

Esimiehen antamassa palautteessa työntekijöiden kritiikki kohdistuu objektiivisuuteen ja esimiehen mahdollisuuteen tuntea alaisen työskentelytavat. Kritiikkiä voisi lieventää vertaisarvioinnin käyttöönotto. Sairaanhoitajien parissa tehdyssä tutkimuksessa tutkittavat ehdottivat parhaaksi palautteenantajaksi heidän työstään osastonhoitajan sijasta apulaisosastonhoitajaa. Apulaisosastonhoitajien kuvattiin olevan lähellä työntekijöitä ja kordinoivan päivittäistä toimintaa. Palautteen puuttuminen, sen epärealistisuus sekä epäily arvioinnin objektiivisuudesta tai esimiehen arviointiosaimisesta vaikuttavat kielteisesti työmotivaatioon ja ammatilliseen kehittymiseen. (Tuominen ym. 2006, 18–21.)

Palautteen antamista esimiehelle voivat rajoittaa henkilökemioiden yhteensopimattomuus, pelko loukkaantumisesta, aiemmat huonot kokemukset ja turhautuminen palautteen antoon. (Tuominen ym. 2006, 18–21). Toimiva yhteistyösuhde ja myönteinen käsitys esimiehestä auttavat palautteen antamisessa (Berlin 2008, 143). Onnistunut palaute on kannustavan ja rakentavan vuorovaikutuksen yhteispeliä, missä palautteen sisällölle on annettu merkitys. Kehityskeskusteluissa palautteen antamista helpottavat asetetut tavoitteet sekä erilaiset palautejärjestelmät, jotka varmistavat palautteelle kattavan perustan. (Berlin 2008, 198–199)

Esimiehen tulee ohjata ja rajata keskustelua. Mikäli työntekijä ei ole valmistunut keskusteluun tai ei löydä ratkaisuja omaa tilannettaan koskeviin kysymyksiin, tulee esimiehen varata keskustelua varten uusi aika. Asetettujen tavoitteiden tulee suunnata työntekijän tekemistä oikeisiin asioihin. (Aarnikoivu 2013, 179.) Keskustelu on hyvä lopettaa yhteenvetoon ja varmistaa, että molemmat osapuolet ovat ymmärtäneet asiat samalla tavalla. Olisi tärkeää voida päättää keskustelu positiivisessa sävyssä, vaikka matkalla olisikin ollut erimielisyyksiä. (Sydänmaanlakka 2012, 100.)

Kehityskeskusteluprosessiin kuuluu oleellisena osana keskustelun arviointi. Arvioinnin tekemiseen osallistuvat molemmat keskustelun osapuolet. Paras tapa on tehdä arviointi yhdessä heti keskustelun päätyttyä, näin molempien näkökulmat tulevat kuulluksi ja palaute voidaan hyödyntää seuraavassa keskustelussa. (Meretniemi 2012, 93.)

Kehityskeskustelun onnistumista tulisi arvioida keskusteluun kuuluvien perustekijöiden kautta. Näitä ovat keskusteluilmapiiri, kokonaistilanteen läpikäynti, palaute ja suorituksen arviointi, tavoitteet ja työn kehittäminen, päätöksenteko ja asioista sopiminen, työntekijän kehittyminen, esimiehen oikeudenmukaisuus ja vuorovaikutus, yhteistyön rakentuminen ja keskusteluedellytysten luominen. Työntekijän tulisi lisäksi arvioida omaa panostaan valmistautumisesta keskustelun päätökseen. (Sydänmaanlakka 2012, 105–106.) Arviointi tehdään keskustelun laadun ja kehittämisen turvaamiseksi (Aarnikoivu 2013, 185).

Kehityskeskustelussa sovittuja asioita tulee seurata ja edistää. Esimiehen tehtävänä on organisoida ja suunnitella seurannan toteuttaminen. Tarvittaessa tähän voidaan käyttää seurantakeskustelua. (Aarnikoivu 2013, 183; Meretniemi 2012, 101.) Jälkihoitoon kuuluvat keskustelun dokumentointi ja lomakkeiden toimitus molemmille keskusteluosapuolille. Dokumentointi ja lomakkeiden allekirjoitus lisäävät myös yhteisymmärrystä sovituista asioista. (Aarnikoivu 2013, 183.)

Kehityskeskustelussa selkeästi sovitut vastuut edistävät ja helpottavat seurantaan. Niin esimiehen kuin työntekijänkin tulee hoitaa ja raportoida itselle vastuutetut asiat sovitussa aikataulussa. Kehityskeskustelussa sovitujen asioiden toimeenpanon unohtaminen viestii työntekijöille, ettei organisaation asioilla ole väliä ja yhteisten pelisääntöjen noudattaminen ei ole tärkeää. Seurannan tarkoituksenmukaisuus on kuitenkin viimekädessä esimiehen vastuulla. (Meretniemi 2012, 99–101.)

Niissä organisaatioissa, joissa henkilöstöhallinnollista valtaa on siirretty paljon työyksiköihin voivat kehityskeskustelussa esille tulleet asiat jäädä ainoastaan lähiesimiesten tietoon. Tiedon siirtyminen johtamisjärjestelmässä ylöspäin tulisi tavalla tai toisella varmistaa. (Lammassaari 2014, 60). Koska kehityskeskustelu on johtamisen väline, tulisi kehityskeskustelujen sisältö saattaa tiedoksi myös organisaation muulle johdolle (Aarnikoivu 2013, 184; Mäntysalo 2014, 71.) Se on myös osa keskustelujen laadunvarmistusta (Sydänmaanlakka 2012, 100). Lisäksi esimiehen tulee tehdä keskusteluista yhteenveto myös työyhteisön käyttöön (Patja ym. 2009, 10; Aarnikoivu 2013, 184–185). Tällaisella toimintatavalla esimies viestii työntekijöille omasta suhtautumisesta ja motivaatiosta kehityskeskusteluihin. (Aarnikoivu 2013, 184–185.)

Organisaatiossa tulee olla keskustelujen käymisen kontrolloinnin lisäksi väline, jolla voidaan todeta käytyjen keskustelujen laatu ja tarvittava osaaaminen niiden toteuttamiseen. Laadunvarmistus voidaan tehdä keräämällä esimiehiltä raportti kehityskeskustelukierroksen jälkeen, jossa raportoidaan kuinka monen työntekijän kanssa keskustelut on käyty ja millä ajanjaksolla, kuinka paljon aikaa kului, mikä on oma arvio keskustelujen onnistumisesta ja mitkä asiat olivat ongelmallisia, mihin kaivataan koulutusta sekä kuinka paljon käytännön kehittämiskohteita sovittiin. (Sydänmaanlakka 2012, 100–101.)

4 KEHITTÄMISHANKE PROJEKTITYÖNÄ

4.1 Projektityö kehittämishankkeen menetelmänä

Tämä opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämishankkeena. Tutkimuksellinen kehittäminen saa alkunsa organisaation kehittämistarpeista tai halusta saada aikaan muutosta. Tyypillistä tutkimukselliselle kehittämistyölle on käytännön ongelmien ratkaisu ja uusien ideoiden, käytäntöjen, tuotteiden tai palveluiden tuottaminen ja toteuttaminen. Kehittämistyössä etsitään kuvailun ja selittämisen lisäksi uusia parempia vaihtoehtoja ja viedään niitä käytännössä eteenpäin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 19.)

Tutkimuksellisen kehittämistyön erottaa tieteellisestä tutkimuksesta toiminnan päämäärä. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä halutaan saada aikaan käytännön parannuksia ja uusia ratkaisuja, ei tuottaa ilmiöstä uutta teoriaa. (Ojasalo ym. 2009, 19.) Erotuksena perinteiseen projektityöhön, tutkimuksellinen kehittämistoiminta nojaa kuitenkin vahvasti käsitteisiin, käsitteiden määrittelyyn ja niiden käytön ymmärtämiseen kehittämistyössä (Salonen 2013, 12).

Kehittämishanke eteni lineaarisen projektityön mallin (kuvio 6) mukaan. Lineaarinen malli etenee prosessimaisesti vaiheittain tavoitteen määrittelystä suunnitteluun, toteutukseen ja päättämis- sekä arviointivaiheeseen (Toikko & Rantanen 2009, 64; Salonen 2013, 15). Malli on yksinkertaistettu versio projektityönä toteutetusta kehittämistoiminnan todellisuudesta (Rantanen 2013, 15).



KUVIO 6. Projektityön lineaarinen malli (Toikko & Rantanen 2009, 64)

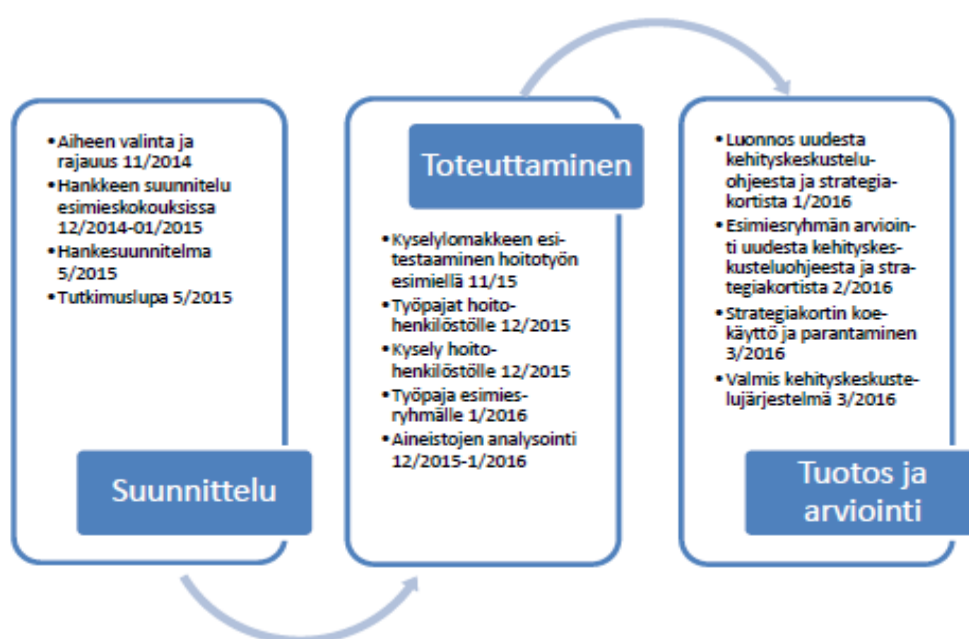
Lineaarisessa mallissa tavoitemäärittely on projektin perusta, johon koko myöhempi prosessi tukeutuu. Tavoitteen määrittelyssä tulee pyrkiä rajattuun ja selkeään tavoitteeseen. Määriteltyä tavoitetta voidaan tarvittaessa selventää alatavoitteilla. Suunnitteluvaiheessa mietitään ketkä kaikki projektiin osallistuvat ja laaditaan riskianalyysi. Suunnitteluvaiheessa syntyy tarkennettu projektisuunnitelma. Toteutusvaiheessa keskitytään projektisuunnitelman mukaiseen toimintaan ja varmistetaan, että projektisuunnitelmassa määritelty tavoite toteutuu. Toteutuksen aikana projekti kuitenkin aina elää ja muuttuu, joten projektisuunnitelmaa voidaan joutua tässä vaiheessa vielä täydentämään tai jopa muuttamaan. Projekti on aina ajallisesti rajattu ja sillä on näin määritelty päätepiste. Viimeisenä vaiheena on projektin päättäminen ja arviointi. Mikäli projektista nousee lisää kehittämisohdotuksia ja toteutettavia asioita, tulee ne projektoida erikseen. (Toikko & Rantanen 2009, 64–66.)

Lineaarinen projektityön malli valikoitui tämän kehittämishankkeen menetelmäksi, koska kehittämishankkeessa on selkeästi rajattavissa oleva tavoite. Tavoitteeksi määriteltiin uusi strategiaan pohjautuva kehityskeskustelujärjestelmä, joka sisältäisi oheistuksen kehityskeskusteluprosessin etenemisestä ja toimintayksikön strategisten tavoitteiden liittämistä kehityskeskustelun sisältöön. Uusi kehityskeskustelujärjestelmä toisi tullessaan myös uudenlaisen toimintatavan kehityskeskusteluihin. Projektityö on myös erinomainen työväline uusien perustyöhön kuulumattomien toimintamallien kehittämiseen, jotka eivät synny ilman erillisen ryhmän perustamista (Kettunen 2009, 15).

Projektityön mallin valintaa tukee myös kehittämishankkeen ajallinen rajaus. Hanketta työstetään määrätietoisesti suunnitteluvaiheessa määriteltyä tavoitetta kohti ja kehittämishanke päättyy uuden kehityskeskustelujärjestelmän käyttöönottoon.

4.2 Kehittämishankkeen eteneminen

Kehittämishankkeen käynnistämisen lähtökohtana ovat yleisesti jonkin asian kehittäminen, uuden asian esille saaminen tai uuden ratkaisun löytäminen olemassa olevaan ongelmaan. Kehittämistarpeet voivat nousta myös aikaisemmista tutkimuksista tai kehittämishankkeiden arviointituloksista. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 60.) Tämän kehittämishankkeen eteneminen suunnittelusta toteutuksen kautta arviointiin on kuvattu kuviossa 7.



KUVIO 7. Kehittämishankkeen eteneminen

Kehittämishankkeen hyvä suunnittelu mahdollistaa oikeiden asioiden tekemisen oikeaan aikaan ja oikein. Suunnittelulla koordinoidaan kehittämisessä tarvittavia resursseja, arvioidaan aikatauluja, lisätään työskentelyn tehokkuutta ja käytetään rajalliset resurssit oikein. Onnistuminen vaatii myös joustavuutta tehdyn suunnitelman suhteen, suunnitelmaa voi joutua tarkentamaan tai muuttamaan hankkeen edetessä. Vaikka alkuperäinen suunnitelma ei kuvatuunlaisena toteutuisikaan, on sillä kuitenkin suora vaikutus siihen, millainen lopputulos saavutetaan. (Heikkilä ym. 2008, 68–69.)

Kehittämishankkeissa tulisi hyödyntää olemassa olevaa tietoa, jolloin hanke rakentuu aiemman tiedon varaan. Kehittämishankkeissa tietoa voidaan hankkia useilla eri tavoilla, keskustelut kollegoiden kanssa, asiantuntijoiden haastattelut, lukeminen, osallistuminen koulutuksiin ja seminaareihin, ovat kehittämishankkeelle tyypillisiä tiedonhankinta tapoja. (Heikkilä ym. 2008, 104–105.)

Tämän kehittämishankkeen tavoitteet nousivat vuonna 2013 Järvenpään terveyskeskussairaalassa tehdystä opinnäytetyöstä, jossa selvitettiin strategisten teemojen välittymistä hoitohenkilöstölle kehityskeskusteluissa. Opinnäytetyön tuloksista kävi ilmi, että strategiset teemat ovat kehityskeskusteluissa esillä hoitohenkilöstön mielestä vaihtelevasti. Kehityskeskusteluun kuuluvat muut aihealueet olivat selkeästi enemmän esillä kuin toimintayksikön strategiset tavoitteet. (Räisänen 2013, 41–43.)

Tämä kehittämishanke oli jatkoa vuonna 2013 toteutetulle opinnäytetyölle. Nyt toteutetun kehittämishankkeen tarkoituksena oli lisätä Järvenpään terveyskeskussairaalan strategian tunnettuutta hoitohenkilöstön keskuudessa ja jalkauttaa se entistä paremmin osaksi heidän päivittäistä työtään.

Kehittämishankkeen aihe valittiin yhdessä terveyskeskussairaalan hoitotyön esimiesten kanssa. He toivoivat saavansa kehittämishankkeen tuloksena kehityskeskusteluun konkreettisen välineen, jolla strategisten tavoitteiden liittäminen yksittäisen hoitotyöntekijän päivittäiseen työhön helpotuisi. Ensisijainen vastuu strategian jalkauttamisesta työyhteisöön on keski- ja lähijohdolla, siksi on tärkeää, että juuri heillä on käytännön työkaluja strategian viestimiseksi (Mantere 2008, 42; Niemelä ym. 2008, 50; Salminen 2008, 45). Kehittämishankkeen aihe-ehdotus esiteltiin ja hyväksytettiin myös Sairauden hoidon avainalueen asiakkuusjohtajana toimivalla johtajalääkärillä ja ylihoitajan esimiehenä toimivalla palvelupäälliköllä.

Kehittämishankkeen vetäjä ja hoitotyön esimiehet suunnittelivat projektin rungon yhdessä esimieskokouksissa. Kohdeorganisaation johtamisjärjestelmän mukaiset esimieskokoukset toimivat tämän kehittämishankkeen projektiryhmänä ja dokumentointi tehtiin kokousmuistioihin. Varsinaista

projektiorganisaatiota ei tätä kehittämishanketta varten perustettu. Esi- mieskokoukset toimivat operatiivisen johtamisen tukena kohdeorganisaatiossa. Kokouksia on pääsääntöisesti kerran viikossa ja niissä käsitellään toimintayksikön strategisten tavoitteiden toteutumista, talousarvion toteumaa, henkilöstöasioita sekä toiminnan kehittämistä ja osaamisen varmistamista. Esi- mieskokouksiin osallistuvat ylihoitajan ja hoitotyön esimiesten lisäksi toimintayksikön ylilääkärit.

Työpajatyöskentelystä sovittiin hoitotyön esimiesten kanssa jo suunnittelu- vaiheessa, jolloin kaikki osapuolet sitoutuivat edistämään hoitohenkilöstönsä osallistumista työpajoihin hankkeen onnistumiseksi ja mahdollisimman laajan aineiston saamiseksi. Kehittämishanke esiteltiin suunnitelma- seminaarissa toukokuussa 2015, jonka jälkeen hankkeelle haettiin kohde- organisaatiosta tutkimuslupa (liite 3). Tutkimusluvan myönsi Sairauden hoidon avainalueen asiakkuusjohtajana toimiva johtajalääkäri.

Kehittämishankkeeseen työpajoihin osallistuivat terveystieteiden sairaalan hoitotyön esimiehet, tiimivastaavat ja hoitohenkilöstö. Hoitotyön esimiehistä ja tiimivastaavista koostuvaa ryhmää kutsutaan tässä kehittämishankkeessa esimiesryhmäksi. Hoitohenkilöstö osallistui kehittämishankkeeseen työpajatyöskentelyn lisäksi vastaamalla kehityskeskusteluprosessia, uutta kehityskeskustelulomaketta sekä strategian ja kehityskeskustelujen välistä yhteyttä koskevaan kyselyyn.

Kaikki kolme hoitohenkilöstön työpajaa toteutettiin joulukuussa 2016 kahden viikon aikana. Jokaiseen työpajaan toivottiin osallistuvaksi 10 hoitohenkilöstöön kuuluvaa työntekijää. Työntekijät olivat koulutukseltaan sairaanhoitajia, lähihoitajia ja perushoitajia. Alun perin tarkoituksena oli toteuttaa yksi työpaja jokaisessa työyksikössä, mutta aikataulun tiukkuudesta johtuen päädyttiin pitämään kolme työpajaa, joihin jokaiseen osallistuisi työntekijöitä tasaisesti kaikista työyksiköistä. Kehittämishankkeen vetäjä yhdisti kaikkien kolmen työpajan tuotokset yhteen ja luokitteli ne teoriaosassa esitellyn kehityskeskusteluprosessin mukaan.

Välittömästi hoitohenkilöstön työpajojen jälkeen jokaiseen yksikköön jaettiin koko hoitohenkilöstölle tarkoitettu lomakekysely. Lomakekyselyn toteuttamisesta kerrottiin työpajojen päätteeksi. Tällä pyrittiin motivoimaan työntekijöitä vastaamaan kyselyyn. Lomakekyselyn toteuttamisaika oli haasteellinen, koska vastausaikaan osui joulukuun ja uuden vuoden, jonka johdosta paljon henkilöstöä oli vapaalla. Hoitotyön esimiehet sitoutuivat muistuttamaan henkilöstöä vastaamisen tärkeydestä, koska ajankohta oli poikkeuksellinen. Vastausaika sovittiin annettavaksi kaksi viikkoa. Työpajatyöskentelyn ja lomakekyselyn lisäksi hoitohenkilöstö oli osallistunut hankkeeseen vastaamalla alkukartoituksena toimivan opinnäytetyön kysymyksiin keuhkokuumeella 2013.

Esimiesryhmälle järjestettiin työpajatyöskentely, joissa kerättiin aineistoa kehityskeskustelukaavakkeen ja – prosessin kehittämiseksi niin, että ne tukisivat strategisten tavoitteiden esillä oloa keskusteluissa ja näin edistäisivät strategian jalkautumista. Esimiesryhmän työpajassa pohjatietona toimivat hoitohenkilöstön työpajojen ja kyselyn alustavat tulokset. Työpajatyöskentelyn onnistumiseksi hoitotyön esimiesten lisäksi ryhmää täydennettiin tiimivastaavilla, jolloin saatiin kokoon seitsemän hengen ryhmä. Tämä mahdollisti ryhmätyöskentelyn työpajassa myös kahdessa pienryhmässä.

Työpajatyöskentelyjen ja lomakekyselyn jälkeen kehittämishankkeen vetäjä yhdisti työpajojen ja kyselyn tulokset, teorian tiedolla täydentäen, luonnokseksi uudesta kehityskeskustelujärjestelmästä. Luonnos sisälsi ohjeet hoitohenkilöstölle ja esimiehille kehityskeskusteluun valmistautumisesta, keskustelun kulusta ja jälkihoidosta sekä henkilökohtaisen strategiakortin täydentämään kehityskeskustelulomaketta (tavoitekeskustelu).

Uutta kehityskeskustelujärjestelmäluonnosta arvioitiin hoitotyön esimiesten toimesta esimieskokouksessa. Ohjeistuksesta tarkennettiin tämän jälkeen vielä itsearviointia koskevaa kohtaa. Hoitotyön esimiehet halusivat ohjeen korostavan itsearvioinnin tärkeyttä osana koko kehityskeskusteluprosessia, valmistamisesta jälkihoidon. Uusi ohje ja henkilökohtainen strategiakortti testattiin hoitotyön esimiesten kehityskeskusteluissa ennen käyttöönottoa koko hoitohenkilöstölle. Testauksen jälkeen ohje ja strategiakortti

hyväksyttiin hoitotyön esimiesten toimesta käyttöön koko toimintayksikön hoitohenkilöstölle.

4.3 Työpajatyöskentely kehittämismenetelmänä

Työskentely kohdeorganisaation hoitohenkilöstön kanssa aloitettiin työpajatyöskentelyllä. Työpajatyöskentely valittiin kehittämismenetelmäksi, koska suuri osa hoitohenkilöstöstä haluttiin saada osallistumaan kehittämishankkeen tiedontuottamiseen. Työpajatyöskentely on osallistava toimintatapa ja mahdollistaa suuren joukon osallistumisen työskentelyyn kohdullisen vaivattomasti. Osallistavalla toiminnalla tarkoitetaan toimintaa, joka etenee osallistujien omilla ehdolla ja heidän asettamaansa suuntaan (Toikko & Rantanen 2009, 89). Tärkeimpien sidosryhmien mukana olo kehittämishankkeessa heti alusta lähtien edistää hankkeen tuloksellisuutta ja osallistujien sitoutumista. Samalla myös ne, joita asia koskee saavat olla mukana toiminnan suunnittelussa. Osallisuuden tärkeyttä kehittämistoiminnassa ei voi liikaa korostaa. (Toikko ja Rantanen 2009, 89–91.)

Kehittämishanke aloitettiin kohdeorganisaatiossa toteuttamalla hoitohenkilöstölle kolme kehityskeskustelua käsittelevää saman sisältöistä työpajaa negatiivista aivoriihimenetelmää käyttäen. Negatiivisessa aivoriihessä tuotetaan ideoita siitä miten kaikki saadaan menemään pieleen. Yleensä ryhmien on helpompi tuottaa negatiivista ideointia. Negatiivinen aivoriihi vapauttaa tunnelmaa ja vähentää kritiikkiä ideoita kohtaan. Negatiivisen ideoinnin jälkeen etsitään ratkaisuja, miten uhkakuvat eivät pääse toteutumaan. (Kantojärvi 2012, 158–159.)

Jokaiseen kahden tunnin työpajaan osallistui 10 satunnaisella otannalla valittua hoitohenkilöstön edustajaa. Osallistujat valikoituvat työpajojen päivämäärien sopimisen jälkeen työvuorolistojen perusteella. Jokaisessa työpajassa oli osallistujia kaikista kolmesta työyksiköstä. Osallistujat jakautuivat työpajoihin työyksikön koon mukaan. Kotisairaalaan osallistui jokaiseen työpajaan 2 henkilöä, akuuttiosasto 1:lta 3 henkilöä ja akuuttiosasto 2:lta 5 henkilöä. Kolmeen työpajaan osallistui yhteensä 30 hoitohenkilöstön edustajaa. Työpajojen vetäjänä toimi kehittämishankkeen vetäjä.

Työpajojen aluksi vetäjä pohjusti aihetta käymällä läpi teoriaa kehityskeskusteluiden määritelmästä, tarkoituksesta ja tavoitteista sekä esittelemällä kehityskeskusteluprosessin. Varsinainen työskentely alkoi yksilöpohdinnalla, jossa jokainen kokosi itsekseen paperille vastauksia kysymykseen mikä kaikki voi mennä kehityskeskustelussa pieleen? Tämän jälkeen osallistujat jaettiin kahteen viiden hengen ryhmään, jossa he esittelivät ajatuksensa toisilleen. Ajatukset tuli saada esitellä ilman muiden osallistujien kritisointia ja kysymyksiä.

Myös Ojasalo ym. (2009, 143–145) korostavat ideoinnin ja arvioinnin erillään pitämisen tärkeyttä. Parasta ratkaisua etsiessä tulee rikkoa sääntöjä analyttisen ongelman ratkaisun sijaan. Luova ongelmanratkaisu yhteisöllisellä ideointimenetelmällä tuottaa yleensä hyvin perusteltavissa olevia ratkaisuvaihtoehtoja. Kielteisyys ja liian varhainen arviointi on vahingollista. Tavoitteellisen ja kurinalaisen ryhmätoiminnan lisäksi tulee painottaa luovuutta ja kiireettömyyttä. Osallistujien tulee sallia esittää myös toisistaan poikkeavia näkemyksiä (Toikko & Rantanen 2009, 98).

Yksilöesittelyn jälkeen ryhmän valitsema sihteeri kirjasi ajatukset fläppitaululle ja ryhmä valitsi näistä heidän mielestään 3-5 tehokkainta/parasta tapaa epäonnistua. Tämän jälkeen ryhmät pohtivat konkreettisia toimintatapoja, millä epäonnistumiset olisivat vältettävissä. Ryhmien valitsemat puheenjohtajat esittelivät tuotokset kaikille osanottajille keskustelua ja täydennystä varten. Toikon ja Rantasen (2009, 99) mukaan kehittämistoiminnalle on eduksi se, että ryhmän jäsenet voivat tuoda esille omia ajatuksia ja kokemuksia. Osallistumisen kokemuksesta edistää myös avoin dialogi. Se on edellytys erilaisten näkemysten esille saamiseen.

Työpajojen yhteydessä kerrottiin hoitohenkilöstölle toteutettavasta lomakerekyselystä kehityskeskusteluihin liittyen. Tarkoituksena oli motivoida henkilöstöä vastaamaan kehittämishankkeen seuraavaan tiedonkeruuosioon. Kaikkien kolmen työpajan jälkeen kehittämishankkeen vetäjä teki yhteenvedon ryhmien tuotoksista. Yhteenvedon otsikot muodostuivat teoriaosuudessa esitellystä kehityskeskusteluprosessista.

Hoitohenkilöstön lisäksi esimiesryhmälle toteutettiin työpaja, jossa he pohjivat kehityskeskusteluprosessin ohjeistamista ja toimintayksikön strategian yhdistämistä kehityskeskustelun sisältöön esimiesnäkökulmasta. Työpaja toteutettiin 4 x 4 -menetelmällä, joka on ajatuskartan kaltainen ideointimenetelmä. Menetelmässä ongelma kirjoitetaan A4-paperille ja sen ympärille sijoitetaan neljä paperia, joihin kirjataan mieleen tulevat näkökulmat. Tuotetut neljä näkökulmaa siirretään uusiksi aloituspisteiksi ja jälleen kustakin ideasta tuotetaan neljä uutta aiheeseen liittyvää ideaa. Ajatuskarttaa voidaan käyttää myös esimerkiksi 8 x 8 -menetelmänä. (Ojasalo ym. 2009, 147.)

Terveyskeskussairaalassa työskentelee kolme hoitotyön esimiestä ja neljä tiimivastaavaa. Heistä työpajaan osallistuivat kaikki paitsi yksi hoitotyön esimies. Osallistujia oli kaikista terveyskeskussairaalan työyksiköistä. Työpajan vetäjänä toimi kehittämishankkeen vetäjä. Työpajan aluksi vetäjä pohjusti aihetta, samaan tapaan kuin hoitohenkilökunnan työpajoissa, käymällä läpi teoriaa kehityskeskusteluiden määritelmästä, tarkoituksesta ja tavoitteista sekä esittelemällä kehityskeskusteluprosessin. Lisäksi käytiin läpi pääpiirteittäin hoitohenkilöstön työpaja-aineistosta tehty yhteenveto ja lomakekyselyn aineisto.

Työskentely aloitettiin jakamalla ryhmä kahteen osaan, hoitotyön esimiehiin ja tiimivastaaviin. Kehittämishankkeen vetäjä päätyi tähän jakoon, ajatuksena saada ryhmiltä tietoa erilaisista näkökulmista. Hoitotyön esimiehet toimivat työyksiköidensä päivittäisen työn esimiehinä ja pitivät kehityskeskustelut koko henkilöstölleen, kun taas tiimivastaavien työ ei sisällä lainkaan henkilöstöhallinnollisia elementtejä. Tiimivastaavat toimivat työyksiköissä esimiehen tukena ja kliinisen hoitotyön asiantuntijoina.

Ajatuskartan keskiöön sijoitettiin sana ”kehityskeskustelut” ja tämän ympärille ryhmät lähtivät miettimään neljää kehityskeskusteluun liittyvää tärkeää asiaa. Seuraavaksi nämä asiat siirrettiin uudeksi keskiöksi, joiden ympärille sijoitettiin neljä niihin liittyvää keskeistä asiaa. Molemmilla ryhmillä oli käytössä kirjallinen yhteenveto hoitohenkilöstön lomakekyselyn (liite 5) ja

työpajojen (liite 6) tuloksista. Ryhmät esittelivät tuotokset toiselleen keskustelua ja täydennystä varten. Työpajan jälkeen kehittämishankkeen vetäjä luokitteli aineiston otsikoiden alle. Luokittelun otsikoina käytettiin tässäkin teoriaosuudessa esiteltyä kehityskeskusteluprosessia lisättynä kehityskeskustelulomakkeella. Osallistujat saivat vielä työpajan jälkeen kehittämishankkeen vetäjän tekemän luokittelun kommentoivaksi sähköpostilla. Luokitteluun ei tehty sähköpostikierroksen jälkeen muutoksia.

4.4 Lomakekysely tiedonkeruumenetelmänä

Työpajatyöskentelyn jälkeen hoitohenkilöstölle tehtiin strukturoitu lomakekysely kehityskeskusteluprosessin kehittämisestä, kehityskeskustelulomakkeiden sisällöstä sekä toimintayksikön strategian tuntemuksesta ja sen yhdistämisestä kehityskeskustelun aiheisiin. Lomakekyselyn etuna on suuren tietomäärän saaminen verraten nopeasti ja tehokkaasti, toisaalta kyselyn heikkoutena voi olla tuotetun tiedon pinnallisuus (Ojasalo ym. 2009, 108). Tässä kehittämishankkeessa lomakekyselyn aineiston täydentäjä toimivat hoitohenkilöstölle aikaisemmin järjestettyjen työpajojen aineistot.

Kyselylomakkeen käytöllä pyrittiin myös objektiivisuuden vahvistamiseen, koska kehittämishankkeen vetäjä on itse kohdeorganisaatiossa esimiesasemassa. Hän ei kuitenkaan pidä itse kehityskeskusteluja kyselyn kohdejoukolle. Tutkimusprosessin puolueettomuutta voidaan edistää pitämällä tutkijan ja tutkittavien suhde etäisenä ja varmistamalla tutkijan mahdollisimman vähäinen vaikutus kyselyllä saatuihin vastauksiin (Vilkka 2007, 16; Heikkilä 2008, 31).

Kyselyn aineisto oli kokonaisaineisto, jonka perusjoukko oli Järvenpään terveyskeskussairaalan hoitohenkilöstö. Koko perusjoukkoa käytettiin, koska se oli reilusti alle sata yksikköä (Heikkilä 2008, 33). Kun koko perusjoukko on mukana tutkimuksessa, käytetään siitä nimeä kokonaisaineisto tai kokonaistutkimus (Heikkilä 2008, 33; Kananen 2010, 96; Kananen 2011, 65; Vehkalahti 2008, 43; Vilkka 2007, 51).

Perusvaatimus kyselyn käyttämiselle on aiemman tiedon olemassaolo ilmiöstä. Ilman aiemman tiedon olemassaoloa kyselylomakkeen suunnittelu voi muodostua mahdottomaksi, joka johtaa vastausten epäluotettavuuteen. (Ojasalo ym. 2009, 108–109.) Kehittämishankkeen tiedonkeruuta varten laadittiin strukturoitu kyselylomake (liite 4). Tämän kehittämishankkeen kyselylomake muokattiin kirjallisuuden perusteella, niistä aihealueista, joita yleisesti pidetään kehityskeskusteluun ja organisaation strategiaan kuuluviksi. Kyselylomake esiteltiin terveystieteiden keskuuden hoitotyön esimiehille. He eivät vastanneet lopulliseen kyselyyn. Muutamia kyselylomakkeen väittämiä ja saatetta muokattiin sekä selkeytettiin esitetauksen jälkeen.

Vastaajalle tärkeitä asioita kyselylomakkeessa ovat lomakkeen pituus ja selkeys. Potentiaalisen vastaajan tulee paitsi osata vastata kyselyyn myös jaksaa täyttää lomake. On siis pyrittävä kattavaan ja helppotajuiseen sekä yksinkertaiseen kysymyksenasetteluun. (Ojasalo ym. 2009, 116.) Tässä kyselyssä haasteena oli liitemateriaalina oleva uusi kehityskeskustelulomake (tavoitekeskustelu) täyttöohjeineen. Yksi kysymyslomakkeen osio koski tätä liitettä, ja tämä saatettiin kokea vastaajien keskuudessa hankalaksi.

Kysymyslomakkeen väittämillä 1-5 kuvattiin Järvenpään terveystieteiden keskuudessa käydyin viimeisen kehityskeskustelun tavoitteiden asettamista ja arviointia. Mikäli vastaaja ei ollut käynyt kehityskeskusteluja nykyisessä toimipisteessä, kehoitettiin tähän osioon olla vastaamatta. Väittämillä 6-13 kuvattiin mielipidettä Järvenpään kaupungin uudesta kehityskeskustelulomakkeesta (tavoitekeskustelu) ja sen täyttöohjeistuksesta. Uusi kehityskeskustelulomake on sähköisessä muodossa Osaamispankki-sovelluksen osana ja siitä käytetään nimeä tavoitekeskustelu. Viimeisen osion väittämillä 14–18 selvitettiin mielipidettä terveystieteiden keskuuden strategian tuntemisesta ja sen yhteydestä päivittäiseen työhön sekä kehityskeskusteluihin. Taustatiedoiksi pyydettiin ilmoittamaan suoritettu tutkimus ja työkokemus Järvenpään terveystieteiden keskuudessa. Kyselylomake sisälsi kaikkiaan 19 strukturoitua kysymystä ja yhden avoimen kysymyksen.

Väittämien vastausvaihtoehdot ovat viisiportaisella Likert-asteikolla (1-5). Likertin asteikko on paljon käytetty mielipideväittämissä. Asteikon ideana on, että keskikohdasta toiseen suuntaan saman mielisyyys kasvaa ja toiseen suuntaa vähenee. (Vilkkä 2007, 46.)

Aineisto kerättiin kyselylomakkeella Järvenpään terveyskeskussairaalan hoitohenkilöstöltä joulukuussa 2015. Lähiesimiehet jakoivat kyselylomakkeet hoitohenkilöstölle ja vastausten palauttaminen kehittämishankkeen vetäjälle tapahtui suljetussa kirjekuorissa sisäpostin kautta. Vastausaika oli kaksi viikkoa. Kyselyn vastausaikaa jatkettiin kuitenkin viikolla, toiveena saada vielä lisää palautettuja vastauslomakkeita.

5 KEHITTÄMISHANKKEEN AINEISTON KUVAUS

5.1 Hoitohenkilöstön työpajojen aineisto

Hoitohenkilöstön työpajoihin osallistui yhteensä 30 henkilöä, kolmessa 10 henkilön ryhmässä. Ryhmien tuotokset syntyivät yksilöpohdinnan, pienryhmätyöskentelyn ja koko ryhmän yhteisen pohdinnan pohjalta. Ennen työskentelyn alkua osallistujille korostettiin, että pohdinnassa haetaan asioita, jotka voivat yleisesti kehityskeskusteluissa mennä pieleen. Kyse ei siis ollut osallistujien oman työyksikön kehityskeskusteluissa pieleen menneistä asioista. Työpajojen tuotokset luokiteltiin kirjallisuudessa kuvatun kehityskeskusteluprosessin otsikoiden mukaan, valmistautumiseen, keskustelutilanteeseen ja jälkihoitoon. Yhteenvedo hoitohenkilöstön työpajojen tuotoksista on kokonaisuudessaan liitteessä 5.

Valmistautuminen

Huono valmistuminen sai ryhmiltä selkeästi eniten mainintoja. Ryhmät nimesivät huonon valmistautumisen välttämiseksi kuusi eri keinoa. Koko toimintayksikön yhteiset pelisäännöt kehityskeskusteluun valmistautumiseen koettiin tärkeäksi. Kehityskeskusteluajankohdan ja -materiaalien tulisi olla tiedossa ja saatavilla 2-3 viikkoa etukäteen. Kehityskeskustelulomakkeen toivottiin olevan selkeä. Siinä ei saisi olla liikaa kysymyksiä ja kysymykset eivät saisi olla liian yksityiskohtaisia. Kehityskeskustelulomakkeet tulee täyttää huolellisesti etukäteen niin, että työntekijän omat tavoitteet ovat selkeästi kirjattu.

Valmistautumiseen toivottiin varattavaksi työaika 1-2 tuntia. Osa osallistujista ei kokenut etukäteen määrättyä valmistautumisaikaa tarpeellisenä, koska kehityskeskusteluun kuuluvien asioiden pohtimista pidettiin prosessina, jota voi olla haasteellinen työstää määrättynä hetkenä. Myös esimiehen tulee valmistua kehityskeskusteluun selvittämällä työntekijän kiinnostuksen kohteet ja vahvuudet.

Toisena valmistautumiseen liittyvänä haasteena otetiin esille kehityskeskustelun ajankohta ja huono paikka. Tilan, jossa kehityskeskustelu pidetään, tulee olla etukäteen varattu, rauhallinen ja poissa omasta työpisteestä. Keskustelun ajankohta tulee huomioida työvuoroissa niin, että se ei sijoittuisi työpäivän päätteeksi. Työpäivän päätteeksi voi olla haasteellista irrottautua työstä ja keskittyä kehityskeskustelun asioihin. Kehityskeskustelua ei saisi myöskään keskeyttää tarpeettomasti ulkopuolisella häiriöllä.

Kolmantena valmistautumiseen liittyvä asiana nousi esille kehityskeskusteluiden epäsäännöllinen pitäminen tai pitämättömyys kokonaan. Kehityskeskustelut tulisi pitää vähintään kerran vuodessa. Kehityskeskusteluista ei myöskään haluta luopua. Samassa yhteydessä mainittiin myös kehityskeskustelujen perumisesta. Jo sovittua kehityskeskusteluaikaa ei tulisi perua kuin erittäin painavasta syystä.

Keskustelutilanne

Keskustelutilanteessa pieleen menevinä asioina löydettiin kolme eri kokonaisuutta: tavoitteet ja motivaatio, luottamus sekä palaute. Näistä palautteen antaminen ja saaminen oli selkeästi eniten esillä. Myös epäselvät tavoitteet, motivaation puute ja ongelmalähtöisyys koettiin asioina, jotka voivat olla pielessä. Lähiesimiehen tulisi motivoida työntekijöitä ennakkoinfoilla kehityskeskusteluista. Infossa kerrattaisiin organisaation tavoitteet ja kehityskeskustelun tarkoitus. Myös strategian ja tavoitteiden yhteyden ymmärrys koettiin työntekijöiden kesken tärkeäksi asiaksi. Yleisesti keskustelun lähtökohtana toivottiin olevan enemmän työntekijän voimavarat ja osaaminen kuin ongelmat. Strategisten tavoitteiden lisäksi myös työntekijän omille tavoitteille tulisi keskustelussa olla riittävästi tilaa.

Luottamus, erityisesti sen puute, kemioiden kohtaamattomuus ja arvostuksen puute nostettiin esille mahdollisina pieleen menevinä asioina kaikissa työpajoissa. Luottamusta lisäävänä koettiin olevan aidon läsnäolon sekä avoimen ja hyvän keskustelun. Syyllistymisen tunteen heräämistä toivottiin vältettävän. Hyvä esimies tuntee työntekijänsä hyvin ja osaa huomioida

heidät yksilöinä keskustelun edetessä. Yhdessä ryhmässä toivottiin mahdollisuutta käydä kehityskeskustelu jonkun muun kuin oman esimiehen kanssa, jos luottamusta ei saada yrityksistä huolimatta syntymään.

Kaikissa työpajoissa eniten keskusteluun kulkuun liittyviä mainintoja tuli palautteen antamisesta. Pieleen meneviksi asioiksi koettiin palautteen asiattomuus, rakentavan keskustelun puute ja ylipäättään epäselvä kommunikaatio. Haasteellisten tilanteiden purkuun ehdotettiin työnohjauksen käyttöä niin, ettei yksittäisten työssä vastaan tulleiden tapahtumien purku ja palaute tapahdu vain kerran vuodessa kehityskeskustelussa. Palautteen antamiseen toivottiin ylipäättään koulutusta.

Kehityskeskustelussa tulisi työ- ja henkilökohtaiset asiat erottaa toisistaan ja keskittyminen pitäisi painottua selkeästi enemmän työasioihin. Keskustelun molempien osapuolten tulee muistaa vaitiolovelvollisuus keskustelun sisällöstä. Toivottiin, että esimiehet varaavat kalenteriinsa korkeintaan kaksi kehityskeskustelu-aikaa päivässä. Näin aito läsnäolo kaikkien työntekijöiden keskusteluissa säilyy paremmin. Keskustelun tulisi olla vastavuoroista ja osallistumisen tasavertaista. Molemminpuolinen ymmärrys tulee keskustelun yhteenvedoissa varmistaa vielä tarkentavin kysymyksin. Keskustelun keston toivottiin olevan joustava esillä olevien asioiden mukaan, puolesta tunnista puoleentoista tuntiin.

Jälkihoito

Jälkihoito otsikon alle tuli ainoastaan kehityskeskustelun jatkohoidon toteutumisen haasteet. Yhdessä tehtyjen sopimusten noudattamista pidettiin tärkeänä. Vuoden kuluessa olisi hyvä ajoittain lyhyesti todeta sovittujen asioiden tila ja arvioida niiden toteutumista. Pieniä välikeskusteluja toivottiin 3-4 kuukauden välein, jossa esille otettaisiin vain ydinkohdat sovituista asioista. Keskustelujen ei tarvitsisi olla kovin pitkiä, eikä vaatia paljon valmistautumisaikaa.

5.2 Hoitohenkilöstön kyselyn aineisto

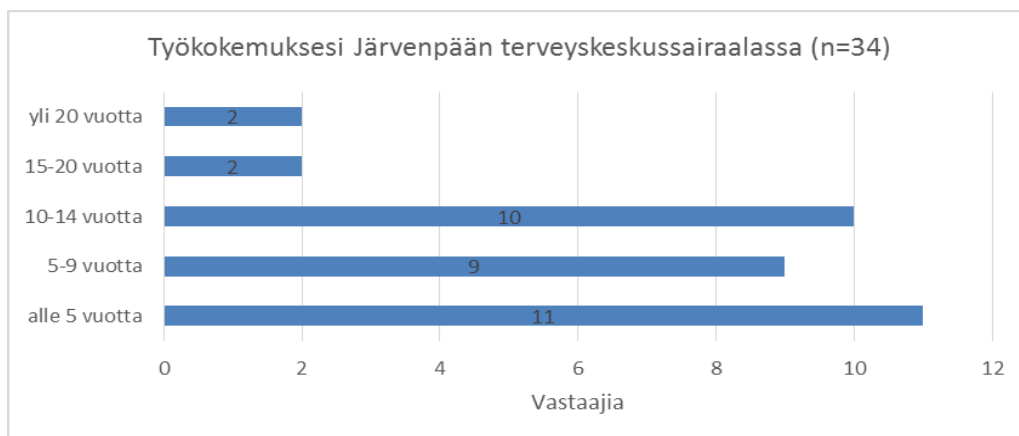
Kysymyslomakkeita palautui 37 kappaletta. Kaikki palautuneet lomakkeet olivat asianmukaisesti täytettyjä. Vastausprosentti suhteutettuna vakinaisen hoitohenkilöstön määrään oli 70 %. Taulukossa 1 on kuvattu vakinaisen hoitohenkilöstön määrä ammattiryhmittäin terveystieteiden sairaalassa vuonna 2015. Kyselyn suorittamisajankohdan tarkkoja henkilöstömääriä ei ole tiedossa, koska sijaisten määrä vaihtelee kaiken aikaa ja kyselyajan kohtana, joulukuussa 2015, toimintayksikössä oli paljon vakinaisen henkilöstön arkipyhävapaista ja vuosilomista johtuvia sijaisuuksia.

TAULUKKO 1. Terveystieteiden sairaalan hoitohenkilöstön määrä ja -rakenne 2015 (Terveystieteiden sairaalan toimintakertomus 2015c)

Nimike	Akuuttiosastot	Kotisairaala	Varahenkilöstö	Yhteensä
Hoitokoordinaattori	1			1
Sairaanhoitaja	25	9	2	36
Lähi-/perushoitaja	14	1	1	16
Yhteensä	40	10	3	53

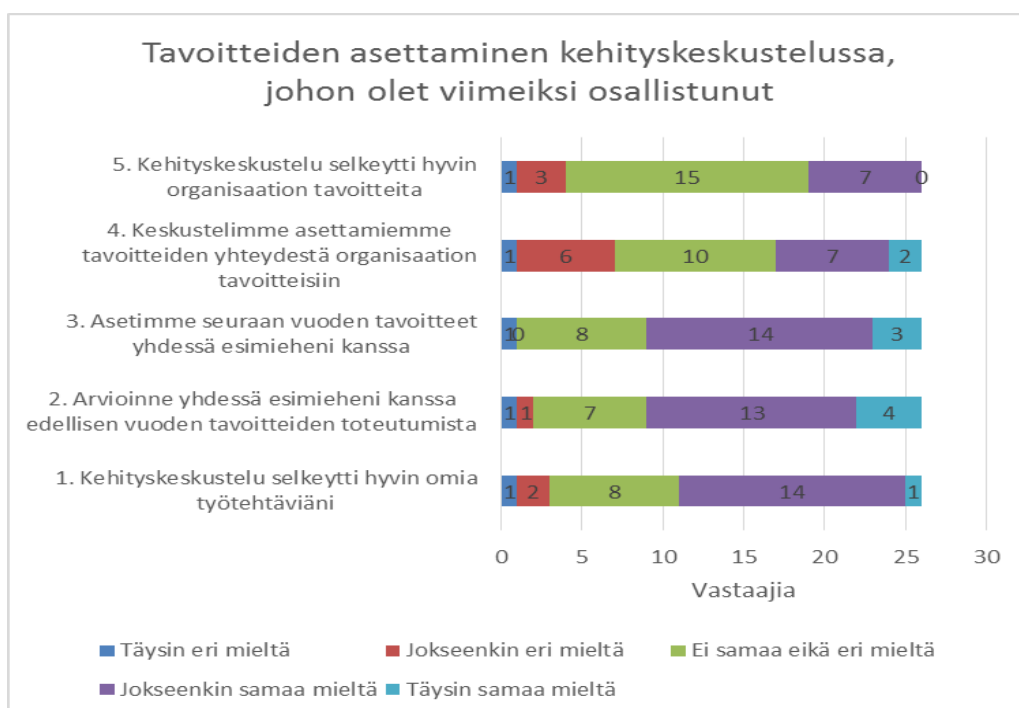
Kyselylomakkeen aineisto analysoitiin Microsoft Excel-tilastointiohjelmiston versiolla 15.0. Vastauslomakkeet numeroitiin ennen tallennusta juoksevilla numeroinnilla, tallennuksen tarkkuuden tarkastamista varten. Aineiston kuvailu tapahtui suorilla jakaumilla ja tuloksia havainnollistettiin graafisilla taulukoilla sekä kuvioilla. Kehittämishankkeissa tulosten esittämiseksi riittävät frekvenssit tai prosentit, syy-seuraussuhteita ei tilastollisin menetelmin yleensä haeta (Salonen 2013, 25). Jakaumat kuvattiin kappalemäärinä, koska havaintojen määrä koko aineistossa oli pieni (N=37). Taustatiedoista vastaajien työkokemus ryhmiteltiin analyysivaiheessa uudelleen vuosiryhmiin. Kyselyn kaikki tulokset lukuun ottamatta taustatietoja on kuvattu liitteessä 6.

Vastaajista sairaanhoitajan tutkinnon suorittaneita oli 22 ja lähi- tai perushoitajan tutkinnon suorittaneita 13. Kaksi vastaajaa ei ilmoittanut suorittamaansa tutkintoa lainkaan. Vastaajien työkokemus jakautui melko tasaisesti yhden ja neljäntoista vuoden välille (kuvio 8). Vain 4 vastaajaa oli työskennellyt Järvenpään terveystieteiden sairaalassa yli 15 vuotta. Keskimääräinen työssäoloaika oli 8,3 vuotta.



KUVIO 8. Vastaajien työkokemus Järvenpään terveystieteiskeskussairaalassa

Kysymykset 1-5 käsittelivät tavoitteiden asettamista viimeisessä kehityskeskustelussa (kuvio 9). Järvenpään kaupungin ohjeiden mukaan taustaoletuksena oli, että kehityskeskustelut on käyty kerran vuodessa. Kuitenkin noin yksi neljännes koko kyselyyn vastanneista (N=37) jätti vastaamatta tähän kysymysosioon. Kehityskeskustelun omia työtehtäviä selkeyttävästä vaikutuksesta oli reilusti yli puolet vastaajista samaa mieltä.



KUVIO 9. Tavoitteiden asettaminen kehityskeskustelussa, johon olet viimeksi osallistunut, kysymykset 1–5

Selkeä enemmistö vastaajista oli samaa mieltä myös siitä, että esimiehen kanssa arvioitiin yhdessä edellisen vuoden tavoitteiden toteutumista. Väittäminen seuraavan vuoden tavoitteiden asettamisesta yhdessä esimiehen kanssa noudatti samankaltaista vastausjakaumaa kuin edellisen vuoden tavoitteiden arviointi.

Keskustelu asetettujen tavoitteiden yhteydestä organisaation tavoitteisiin jakoi vastaajia tasaisemmin eri vastausvaihtoehtojen välille kuin aiemmat väittämät. Vain hieman yli kolmannes oli samaa mieltä siitä, että kehityskeskustelussa käsiteltiin asetettujen tavoitteiden yhteyttä organisaation tavoitteisiin. Kehityskeskustelun organisaation tavoitteita selkeyttävästä vaikutuksesta oli alle kolmannes samaa mieltä.

Kysymykset 6-13 (kuvio 10) käsittelivät Järvenpään kaupungin uutta kehityskeskustelulomaketta (tavoitekeskustelu). Järvenpään kaupungin uusi kehityskeskustelulomake (tavoitekeskustelu) (liite 3) on sähköisessä muodossa Osaamispankki-sovelluksen osana. Terveyskeskussairaalassa tätä uutta sovellusta ei kehityskeskustelujen osalta ole vielä otettu käyttöön. Kehityskeskustelulomakkeen täyttöön on laadittu henkilöstöpalveluiden toimesta ohjeistusta. Vanhaa kehityskeskustelulomaketta sovelluksessa vastaa tavoitekeskustelulomake.



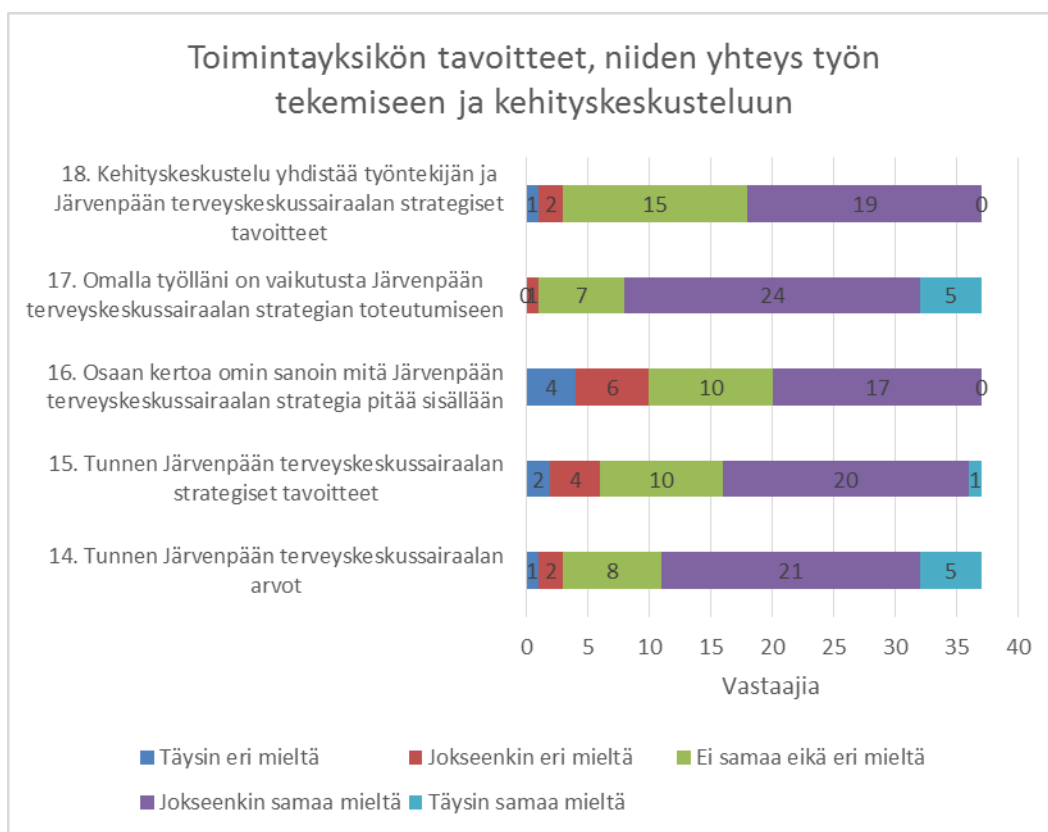
KUVIO 10. Järvenpään kaupungin uusi kehityskeskustelulomake (tavoitekeskustelu), kysymykset 6–13

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että kehityskeskustelulomake on sopivan pituinen. Myös väittämästä kehityskeskustelu sisältää mielestäni keskusteluun kuuluvat ydinasiat oltiin hyvin samanmielisiä. Kehityskeskustelulomakkeessa olevat kysymykset koettiin hyvin ymmärrettäväksi. Vastaajista melkein kaikki olivat väittämästä samaa mieltä. Kysymysten selitteiden koettiin lisäksi ohjaavan riittävästi lomakkeen täyttämistä. Kolme neljäsosaa vastaajista oli tästä väittämästä samaa mieltä.

Omat tavoitteet tulevat selkeästi esille kehityskeskustelulomakkeessa melkein kaikkien vastaajan mielestä. Organisaation tavoitteiden helppo liitettä-

vyys kehityskeskustelulomakkeessa omiin tavoitteisiin jakoi vastaajat käytännössä puoliksi. Niukka enemmistö vastaajista oli samaa mieltä siitä, että organisaation tavoitteiden liittäminen osaksi omia tavoitteita oli helppoa. Toisaalta melkein sama määrä vastaajia ei osannut määritellä mielipidettään. Minulle tärkeiden asioiden esille ottaminen kehityskeskustelulomakkeessa mahdollistui vastaajien mielestä hyvin. Kolme neljäsosaa vastaajista oli sitä mieltä, että esimiestyön arvioimiseksi olisi tarve erilliselle palautelomakkeelle.

Kysymykset 14–18 käsittelivät toimintayksikön tavoitteita sekä niiden yhteyttä työn tekemiseen ja kehityskeskusteluun (kuvio 11). Järvenpään terveyskeskussairaalan strategia vaikuttaa kohtuullisen hyvin tunnetulta ja sen yhteys omaan päivittäiseen työhön on enemmistölle vastaajista selkeä.



KUVIO 11. Toimintayksikön tavoitteet, niiden yhteys työn tekemiseen ja kehityskeskusteluun, kysymykset 14–18

Järvenpään terveystieteiden keskuksen arvojen tunnettuudesta oli samaa mieltä yli puolet vastaajista. Järvenpään terveystieteiden keskuksen strategia ei ollut ihan yhtä hyvin tunnettu kuin organisaation arvot, mutta yli puolet vastaajista oli kuitenkin tästäkin väittämästä samaa mieltä. Terveystieteiden keskuksen strategian kertominen omin sanoin osoittautui hieman haasteellisemmaksi kuin pelkkä strategian tunteminen. Vastausten jakaumassa ei ollut kuitenkaan merkittävää eroa. Vähän alle puolet vastaajista oli sitä mieltä, että he osaavat kertoa strategian omin sanoin.

Vastaajat mielsivät hyvin oman työnsä vaikutuksen Järvenpään terveystieteiden keskuksen strategian toteutumiseen. Noin kolme neljäsosaa vastaajista oli tästä väittämästä samaa mieltä. Väittämästä kehityskeskustelu yhdistää työntekijän ja Järvenpään terveystieteiden keskuksen strategiset tavoitteet, oli hieman yli puolet vastaajista samaa mieltä. Toisaalta melkein yhtä moni vastaaja oli eri mieltä tai ei osannut määritellä mielipidettään.

5.3 Esimiesryhmän työpajan aineisto

Esimiesten työpajaan osallistui yhteensä 6 henkilöä, kaksi hoitotyön esimiestä ja neljä tiimivastaavaa. Ryhmän tuotokset syntyivät alustuksen, pienryhmätyöskentelyn ja koko ryhmän yhteisen pohdinnan pohjalta. Pienryhmät oli jaettu esimiesten ja tiimivastaavien ryhmiin. Molemmilla pienryhmillä oli käytössä työskentelyn aikana kirjalliset yhteenvedot hoitohenkilöstön työpajojen ja lomakekyselyn aineistosta.

Esimiesryhmän työpajan tuotokset luokiteltiin samaan tapaan kuin hoitohenkilöstön työpajan tuotokset, kirjallisuudessa kuvatun kehityskeskusteluprosessin otsikoiden mukaan, valmistautumiseen, keskustelutilanteeseen ja jälkihoitoon. Luokittelun jälkeen kaikkiin otsikkoihin muodostui enemmän kuin neljä alakohtaa, joka oli alkuperäisen tehtäväksiannon ohje. Tämän työpajan tuotoksiin lisättiin vielä yhdeksi otsikoksi kehityskeskustelulomake. Yhteenveto esimiesryhmän työpajan aineistosta on kokonaisuudessaan liitteessä 7.

Kehityskeskustelulomake

Kehityskeskustelulomakkeen tulee olla selkeä. Kysymysten pitää olla mahdollisimman yksiselitteisiä ja niitä ei saa olla liikaa. Strategisia tavoitteita koskevat kysymykset tulee kirjoittaa auki lomakkeen täyttämisen helpottamiseksi. Toimintayksikön strategisten tavoitteiden lisäksi lomakkeessa tulee olla tilaa myös työntekijän omille ja esimiehen asettamille muille tavoitteille. Myös klinisten taitojen ja työyhteisötaitojen arvioinnille tarvitsee lomakkeeseen varata tilaa.

Kehityskeskustelulomakkeen kysymykset tulee laatia niin, että ne ohjaavat työntekijää aktiivisesti itsearviointiin, joka puolestaan tukee ja helpottaa esimiehen palautteenantoa sekä työsuorituksen arviointia.

Valmistautuminen

Molempien keskusteluosapuolten valmistautuminen nähtiin tärkeänä. Osapuolten tulee kantaa yhteistä vastuuta hyvästä valmistautumisesta. Jos käytössä on vertaisarviointi, tulee myös koko tiimin olla vastuussa valmistautumisen onnistumisesta keräämällä vertaisarviointiin palautetta. Kehityskeskustelu-aika on hyvä olla tiedossa kaksi viikkoa ennen keskustelua. Varattua aikaa ei pidä muuttaa kuin erittäin painavasta syystä.

Kehityskeskusteluun varattu tila tulee olla muualla kuin työntekijän työpisteessä. Tiimivastaavat pitivät tärkeänä, että paikka ei ole kummankaan osapuolen reviirillä, esimiesten mielestä paikka voisi olla myös esimiehen työhuone. Esiin nousi myös mahdollisuus toteuttaa keskustelu esimerkiksi kävellen. Töiden suunnitelmallisuutta korostettiin kehityskeskustelupäivänä. Kehityskeskustelu-aika olisi hyvä varata esimerkiksi ennen varsinaisen työvuoron alkua klo 12, kun työvuoro alkaa klo 13.30. Näin työntekijän on helpompi keskittyä kehityskeskusteluun, kun siihen ei tarvitse irrottautua kesken potilastyön.

Valmistautumisaikaa toivottiin olevan yksi tunti työaikana. Muun tiimin vastuu valmistautumisaajan mahdollistaja otettiin tässä esille. Hyvällä suunnittelulla aika järjestyy työajan puitteissa, vaikkei sitä työvuorosuunnitelmaan

erikseen merkittäisikään. Etukäteisasennetta kehityskeskusteluja kohtaan pidettiin merkittävänä tekijänä valmistautumisessa ja sitä myöden myös onnistuneessa keskustelussa. Keskusteluun toivottiin työntekijöiden ja esimiesten tulevan hyvällä asenteella ja näin lisäävän molemminpuolista motivaatiota keskustelun läpiviemiseen hyvässä hengessä.

Keskustelutilanne

Valmistautumisen ohella keskustelutilanteen onnistumista pidetään tärkeänä. Hyvä kehityskeskustelulomake ohjaa myös keskustelun kulkua. Lomake, joka ohjaa työntekijää realistiseen itsearviointiin, auttaa myös esimiestä palautteen kokoamisessa. Palautteen antamisessa ja saamisessa on tärkeää molempien keskustelijoiden aito läsnäolo tilanteessa. Dialogisuus ja keskustelijoiden luottamus toisiaan kohtaan edistävät oikeanlaisen palautteen antamista ja vastaanottamista. Palautteen anto pitäisi aina päättää positiiviseen asiaan.

Aloitettua kehityskeskustelua ei saa keskeyttää tai eikä häiritä. Tämä tulee molempien keskustelijoiden huomioida luopumalla keskustelun ajaksi puhelimesta ja tietokoneista. Keskustelun varataan joustavasti aikaa puolesta tunnista puoleentoista tuntia. Keskustelua ei ole syytä pitkittää, jos asiat tulevat käsitellyksi lyhemmässä ajassa.

Jälkihoito

Jälkiseurannasta todettiin, että se tulisi ehdottomasti muistaa tehdä tavalla tai toisella. Seurannaksi ehdotettiin sovittujen asioiden lyhyttä läpikäymistä kaksi kertaa vuoden aikana. Aikaa tähän voisi kulua kerralla korkeintaan 10–20 minuuttia työntekijää kohden. Tapaamisissa otetaan esille ainoastaan aikaisemmin sovitut asiat ja niiden arviointi. Lisäksi jälkihoidon tueksi rakennetaan jälkiseurannan vuosikello, jossa käy ilmi tiimin yhteisten tavoitteiden seuranta-ajankohdat. Esimiesten tulisi myös pystyä palkitsemaan työntekijöitä asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta.

6 TOIMINTAYKSIKÖN STRATEGISTEN TAVOITTEIDEN YHDISTÄMINEN KEHITYSKESKUSTELUUN

Kehittämishankkeen tuloksena syntyi Järvenpään terveyskeskussairaalan hoitohenkilöstölle uusi kehityskeskustelujärjestelmä. Työpajatyöskentelyn ja lomakekyselyn aineisto yhdistettiin teorialietoon strategian jalkauttamisesta kehityskeskustelujen avulla. Kehittämishankkeen vetäjä luonnosteli ensimmäisen version uudesta kehityskeskustelujärjestelmästä, joka sisälsi ohjeen kehityskeskusteluista hoitohenkilöstölle sekä henkilökohtaisen strategiakortin. Hoitohenkilöstölle suunnattu ohje toimii ohjeena myös hoitotyön esimiehille. Luonnosta arvioitiin ja edelleen kehitettiin terveyskeskussairaalan esimieskokouksessa ennen hoitotyön esimiesten kehityskeskusteluissa tapahtunutta koekäyttöä. Esimieskokous hyväksyi koekäytössä olleen kehityskeskustelujärjestelmän muuttamattomana koko hoitohenkilöstön käyttöön.

Uudessa ohjeistuksessa kehityskeskustelu jaetaan kolmeen osaa, valmistautumiseen, keskustelutilanteeseen ja jälkihoitoon (kuvio 12).

Valmistautuminen	Keskustelutilanne	Jälkihoito
- kehityskeskustelujen tarkoitusta ja strategisista tavoitteista käydään läpi työyksikön kokouksessa - keskusteluaika tulee olla tiedossa vähintään kaksi viikkoa ennen keskustelu-aikaa - kehityskeskustelut ovat työaikaa ja aika keskusteluun pyritään varaamaan niin, että se sijoittuu iltavuoron alkuun, esim. klo 12 - voit varata aikaa valmistautumiseen työpaikalla yhden tunnin, suunnitelkaa tiimin kanssa yhdessä työhön niin, että valmistautuminen sinulle mahdollistuu kehityskeskustelu hyvä käydä muualla kuin omassa tai esimiehen työpiirissä, voit esittää tähän oman toiveesi valmistautumisen pohdintaa kehityskeskustelu- ja kysymysten lisäksi terveyskeskussairaalan strategian sisältöä ja strategisia tavoitteita (lomakkeet kuluu kehityskeskustelumateriaaliin) - täytä strategiset tavoitteet lomakkeesta "Minun tavoitteeni" – kohta ja vie omat tavoitteesi kehityskeskustelulomakkeen kohtaan "Tulevan kauden tavoitteet", esitäytä myös lomakkeen muut kohdat itsearviointi on oleellinen osa keskustelua, tätä tulee miettiä jo valmistautumisvaiheessa - palauta esitetyt kehityskeskustelulomake esimiehellesi sähköpostissa vähintään kaksi päivää ennen sovittua kehityskeskustelu-aikaa	- kehityskeskustelu käydään jokaisen kanssa kerran vuodessa - aikaa yhteen keskusteluun varataan joustavasti ja tarpeen mukaan ½-1½ tuntia - tilanne tulee rauhoittaa kaikelta ulkopuoliselta häiriöltä - kehityskeskustelussa arvioidaan esimiehen kanssa yhdessä edellisen kauden tavoitteita, asetetaan seuraavan kauden tavoitteet ja keskustellaan työssä tarvittavista voimavaroista - keskustelun tulisi olla dialogi, kuunnellaan rauhassa mitä toisella on sanottavaa ja rakennetaan yhteistä näkemystä tulevasta - molempipuolinen palaute anto kuuluu kehityskeskusteluun, sinulta odotetaan palautetta myös esimiehen työstä sekä kehityskeskustelun hyödyllisyydestä - kehityskeskustelu on ehdottoman luottamuksellinen tilaisuus, jossa keskustellaan juuri sinun työhön liittyvistä asioista - molemmat keskustelijat ovat yhdessä vastuussa hyvän ja rakentavan vuorovaikutuksen synnyttämisestä	- kehityskeskustelussa sovittuja asioita seurataan keskusteluvarteilla kaksi kertaa vuodessa - keskusteluvarteissa otetaan esille vain kehityskeskustelussa sovitut ydinkohdat - keskusteluvartit dokumentoidaan saman vuoden kehityskeskustelulomakkeeseen - esimies tekee käymistään kehityskeskusteluista työyhteisötason yhteenvedon, joka toimitetaan hänen esimiehelleen ja työyhteisön käyttöön - keskusteluvartteja voidaan järjestää myös tiimin yhteisinä keskusteluina, silloin pohjana voidaan käyttää työyhteisötason yhteenvedon - keskusteluvarttien ajat kannattaa varata varsinaisen kehityskeskustelun yhteydessä - tavoitteiden toteutumisen seuranta tulee muistaa ja hyvistä saavutuksista tulee palkita

KUVIO 12. Uusi kehityskeskusteluohjeistus hoitohenkilöstölle

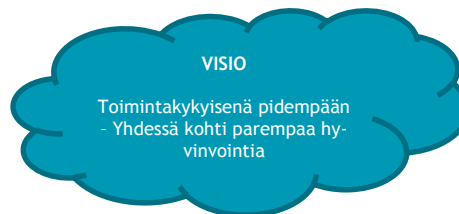
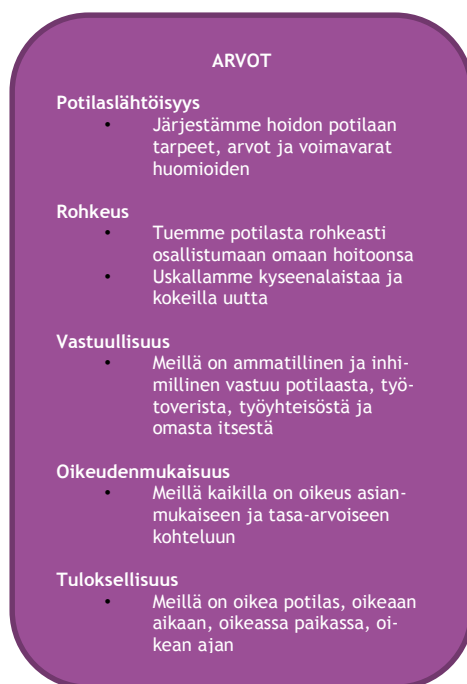
Ennen kehityskeskustelukierroksen alkamista esimies huolehtii, että kehityskeskustelujen tarkoitusta ja tavoitteita sekä toimintayksikön strategiaa käsitellään työyksikön kokouksessa. Tällä palautetaan työntekijöiden mieleen mistä keskusteluissa on kysymys ja mitä asioita on tarkoitus arvioida.

Valmistautumisessa huomioidaan, että kehityskeskustelun ajankohta on työntekijällä tiedossa vähintään kaksi viikkoa ennen keskustelua. Kehityskeskustelut ovat työaikaa ja esimies huomio varatessaan aikaa työntekijälle, ettei se sijoitu päivittäisen työn kannalta erityisen haasteelliseen aikaan. Paras ajankohta työvuorossa olisi iltavuoron alku, silloin kehityskeskusteluun ei tarvitse irrottautua kesken työvuoron tai sen päätteeksi. Tiimi suunnittelee yhdessä kehityskeskusteluun menijän kanssa työnsä niin, että valmistautuminen työajalla on mahdollista. Työaikaa voi käyttää valmistautumiseen yhden tunnin. Kehityskeskustelupaikka on muualla kun työntekijän tai esimiehen työpisteessä.

Kehityskeskusteluun valmistaudutaan pohtimalla kehityskeskustelukäyvän kysymyksiä ja terveystarkkailusairaalan strategiaa oman työn kannalta. Työntekijä kirjaa henkilökohtaiseen strategiakorttiin toimintayksikön strategiasta johdetut omat tavoitteensa ja vie ne lisäksi kehityskeskustelulomakkeeseen (tavoitekeskustelu) seuraavan kauden tavoitteet osioon.

Henkilökohtainen strategiakortti (kuva 13) on A4-kokoinen lomake, jonka toisella puolella on terveystarkkailusairaalan strategian pysyvämmät osat kuten, toiminta-ajatus, arvot ja visio. Toinen puoli on varattu terveystarkkailusairaalan vuosittain määriteltäville strategisille tavoitteille. Tavoite-sarakkeessa on käytetty raportointitason mukaisia lyhenteitä. TA tarkoittaa talousarvion tavoitetta, joka raportoidaan kaupungin valtuustolle. KS tarkoittaa käyttösuunnitelmatavoitetta, jonka raportointi tapahtuu sosiaali- ja terveystalokunnalle ja OMA tarkoittaa toimintayksikön omaa tavoitetta, joka raportoidaan avainalueen johtotiimiin.

Terveyskeskussairaalan strategia



Strategiset tavoitteet 2016

Tavoite	Toimenpide	Mittari (tavoitetaso)	Minun tavoitteeni
TA Akuutuosastolla on vain akuuttihoitoa tarvitsevia potilaita	Potilaiden jatkohoitajonoon asettaminen yksiköiden kuntoutuskokouksessa ja jatkohoidon sijoituksista päättäminen SAS-kokouksessa	Jonotusaika jatkohoitoon SAS-jonossa < 90 vrk	
TA Erikoissairaanhoidon käytön oikea-aikaisuuden ja hoidon keston sekä jatkohoidon varmistaminen	Potilaat pääsevät erikoissairaanhoidon jonosta akuutti-osastolle 3 vrk kuluessa	Maksullisia siirtoviivepäiviä 0 Keskimääräinen hoitoaika akuutuosastolla 14 vrk	
KS Palveluiden saatavuuden parantaminen ja potilaan hoidon tukeminen sähköisten palveluiden avulla	Kotisairaalaissa pilotoidaan etävastaanotto- ja etäkonsultaatiosovellusta ja otetaan käyttöön Pegasoksen tekstiviesti	Etävastaanottojen ja etäkonsultaatioiden määrä Tekstiviestien määrä	
KS Sairaalaissa tapahtuvien kaatumistapaturmien ehkäisy on osa laadukasta ja potilasturvallista hoitoa	Yhtenäinen toimintamalli sairaalassa tapahtuvien kaatumistapaturmien ehkäisemiseksi otetaan käyttöön	Kaatumisvaaran arviointien määrä Kaatumistapaturmista tehtyjen Haiprojen määrä Uusien lonkkamurtumien määrä osastoilla <2 vuodessa	
OMA Potilaan hoito-prosessin sujuvoittaminen ja ammattiryhmien välisen työnjaon kehittäminen	Moniammatillisen tiimityön toimintamallin kehittäminen uuden terveystalon tiloihin	Toimintamalli on kuvattu Pelisäännöt monitilatoimistojen käytöstä on laadittu tiimeissä	
OMA Hoitotyön resurssit kohdennetaan potilaiden hoidon tarpeen mukaisesti	Rafaela™-tietojärjestelmää hyödynnetään henkilöstöjoittelussa	Rafaelan™ työajanseuranta-pilottiin osallistuminen Rafaelan™ hoitoisuus/ hoitaja on optimaalisella tasolla 70 % päivistä	

KUVIO 13. Henkilökohtainen strategiakortti

Valmistautumisen yhteydessä tulee täyttää myös muut kehityskeskustelulomakkeen kohdat ja valmistautua arvioimaan itseään asetettujen tavoitteiden kautta. Esitännetty kehityskeskustelulomake palautetaan esimiehelle viimeistään kaksi päivää ennen varattua keskusteluaikaa, jotta esimieskin ehtii valmistautua ja pohtia keskustelun sisältöä etukäteen.

Kehityskeskustelu käydään jokaisen työntekijän kanssa kerran vuodessa ja sen kesto vaihtelee tarpeen mukaan puolesta tunnista puoleentoista tuntiin. Keskustelutilanne rauhoitetaan aina ulkopuolisilta häiriötekijöiltä. Kehityskeskustelussa arvioidaan edellisen kauden tavoitteiden toteutumista, asetetaan uudet tavoitteet seuraavalle kaudelle ja keskustellaan yleisesti työssä tarvittavista voimavaroista, kuten osaamisesta. Arviointi ja tavoitteiden asettelu tehdään työntekijän ja esimiehen yhteistyönä. Kehityskeskusteluun kuuluu myös molemminpuolinen palautteenanto. Jotta tämä mahdollistuu rakentavasti, tulee molempien keskustelijoiden kantaa vastuu dialogin onnistumisesta. Kehityskeskustelu on ehdottoman luottamuksellinen tilanne ja siinä keskustellaan vain kyseisen työntekijän työhön liittyvistä asioista.

Jälkihoitoa toteutetaan seuraamalla kehityskeskustelussa sovittuja asioita kaksi kertaa vuodessa keskusteluvarteilla. Näissä otetaan esille ainoastaan keskustelun ydinkohdat. Keskusteluvarttien ajat varataan kehityskeskustelun yhteydessä valmiiksi, jolloin niiden aikatauluttaminen helpottuu. Keskusteluvartit dokumentoidaan saman vuoden kehityskeskustelulomakkeeseen, josta ne ovat helposti löydettävissä seuraavan kauden keskustelun pohjaksi. Lähiesimies laatii käymistään kehityskeskusteluista työyhteisötasoisien yhteenvedon. Yhteenvedoa käytetään pohjana mahdollisille tiimin yhteisille keskusteluvarteille. Se toimitetaan tiedoksi myös lähiesimiehen esimiehelle. Tavoitteiden toteutumista tulee kauden edetessä seurata ja työntekijöitä tulee palkita saavutetuista tavoitteista.

7 POHDINTA

7.1 Tulosten arviointi ja johtopäätökset

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena oli lisätä Järvenpään terveyskeskussairaalan strategian tunnettuutta hoitohenkilöstön keskuudessa ja jalkauttaa se entistä paremmin osaksi heidän päivittäistä työtään. Kehittämishankkeen tavoitteena oli tuottaa yhdessä hoitotyön esimiesten ja hoitohenkilöstön kanssa toimintayksikön strategiaan pohjautuva kehityskeskustelujärjestelmä.

Kehittämishankkeen tuloksena oli uusi kehityskeskusteluohje Järvenpään terveyskeskussairaalan hoitohenkilöstölle. Hyvin toteutetut kehityskeskustelut ovat erinomainen tapa edistää strategisten linjausten muuttumista päivittäiseksi työksi ja saada henkilöstö osallistumaan strategiatyöhön (Lindholm ym. 2012, 32; Sydänmaanlakka 2012, 85–87 Caruth & Humphreys 2008, 29–30). Tämän lisäksi Järvenpään kaupungin uutta kehityskeskustelulomaketta (tavoitekeskustelu) täydennettiin toimintayksikön strategian jalkauttamista tukevalla henkilökohtaisella strategiakortilla. Strategian kiteyttäminen työntekijäkohtaiseksi strategiakortiksi auttaa työntekijöitä liittämään oman työn tavoitteet osaksi organisaation kokonaistavoitteita (Lindholm ym. 2012, 33–34). Uusi kehityskeskusteluohje ja henkilökohtainen strategiakortti laadittiin tämän kehittämishankkeen tulosten ja teoriaosassa esitetyn tiedon pohjalta.

Hoitohenkilöstön ja esimiesryhmän työpajojen aineistot kehityskeskusteluun valmistautumisen, keskustelutilanteen ja jälkihoidon osalta olivat suhteellisen yhteneväiset. Hyvän valmistautumisen merkitystä korostettiin molemmissa työpajoissa. Strategian esilläoloa ja esille ottamista korostettiin jo valmistautumisvaiheessa. Hoitohenkilöstö toivoi esimiesten pitävän ennen kehityskeskustelukierroksen alkamista infotilaisuuden, jossa kerrataan toimintayksikön strategiset tavoitteet. Myös Strandman (2009, 203) korostaa keski- ja lähijohdon avainasemaa strategian jalkauttamisessa ja yhteisen ymmärryksen luomisessa. Hyvä yhteinen ymmärrys syntyy yhdessä

tekemällä (Tuomi & Sumkin 2010, 19–20). Samassa infotilaisuudessa voidaan lisäksi terävöittää kehityskeskustelun tarkoitusta osana johtamisjärjestelmää. Työntekijöille tulee kertoa kehityskeskusteluiden perustan nousevan organisaation perustehtävästä (Aarnikoivu 2010, 68). Lisäksi niiden tarkoituksena on selkeyttää työntekijän tehtäviä, tavoitteita, odotuksia, arvioida työsuoritusta ja antaa sekä saada palautetta (Viitala 2010, 212). Tämänkin kehittämishankkeen aineistosta nousi esille hoitohenkilöstön toive siitä, että kehityskeskusteluiden tarkoitusta palautetaan mieleen ennen kehityskeskustelukierroksen alkamista. On erittäin epätodennäköistä, että kehityskeskusteluissa onnistutaan, jos keskustelijat eivät miellä kehityskeskustelun tarkoitusta (Sydänmaanlakka 2012, 92).

Tavoitteiden asettaminen kehityskeskusteluissa koettiin aineiston perusteella kahdella tavalla. Omien tavoitteiden asettaminen ja niiden esillä olo kehityskeskusteluissa koettiin olevan hyvällä tasolla. Epätietoisuutta koettiin kuitenkin siinä vaiheessa kun omia tavoitteita tulisi yhdistää organisaation tavoitteisiin. Myöskään organisaation tavoitteet eivät selkiytyneet kovin hyvin kehityskeskustelussa, vaikka tavoitteita asetettiin pääsääntöisesti yhdessä esimiehen kanssa. Strategia tulisi saada selkeästi lähemmäksi työntekijöiden päivittäistä työtehtävää, pilkkomalla se pienemmiksi osiksi (Markkanen 2008, 68) ja käyttämällä viestinnässä osallistavia ja vuorovaikutteisia menetelmiä (Strandman 2009, 204–205). Näin jokainen työntekijä voisi olla tietoinen organisaation strategian suunnasta ja pystyisi yhdistämään sen käytännön toimintaansa paremmin (Kaplan & Norton 2009, 28).

Vaikka omien tavoitteiden yhdistäminen organisaation tavoitteisiin koettiin haasteelliseksi, kävi aineistosta kuitenkin ilmi, että Järvenpään terveyskeskussairaalan arvot ja strategiset tavoitteet tunnettiin kohtuullisen hyvin. Arvot tunnettiin hieman paremmin kuin strategiset tavoitteet. Tuntemisen ja käytännön soveltamisen välillä saattaa kuitenkin olla kuilu (Mantere, Aaltonen, Ikävalko, Hämäläinen, Suominen & Teikari 2006, 62). Keskeistä strategian ymmärtämisen ja käytäntöön soveltamisen kannalta on se, että työntekijät osaisivat kertoa strategian tarkoituksesta omin sanoin. Pelkkä ulkoa opeteltu strategian toistaminen ei vielä riitä tuomaan ymmärrystä siitä, mistä strategiassa on kysymys. (Mantere ym. 2006, 62.) Suurin osa

kyselyyn vastanneista oli eri mieltä tai ei osannut sanoa mielipidettään, kun kysyttiin strategian kertomisesta omin sanoin.

Varsinainen kehityskeskustelutilanne sai osakseen eniten huomiota luottamuksen ja rakentavan keskustelun osalta. Palautteen antaminen ja saaminen olivat tässä yhteydessä keskiössä niin esimiesryhmällä kuin hoitohenkilöstölläkin. Tämä nousi esiin erityisesti hoitohenkilöstön työpajoissa, kun pohdittiin pieleen menemisen mahdollisuutta kehityskeskustelussa. Hoitohenkilöstö nimesi tähän syiksi mahdollisen luottamuksen puutteen, kemioiden kohtaamattomuuden, arvostuksen puutteen, palautteen asiattomuuden, rakentavan keskustelun puutteen ja epäselvän kommunikaation.

Yhdessä työpajassa esille nostettiin mahdollisuus käydä kehityskeskustelu oman esimiehen sijasta jonkun toisen esimiehen kanssa niissä tilanteissa, joissa luottamussuhde ei ole toimiva. Tämä herätti kuitenkin ristiriitaisia mielipiteitä kyseisen työpajan osallistujissa. Luottamuksellinen esimiestyöntekijäsuhde edistää vuorovaikutuksen onnistumista (Autio ym. 2010, 80; Wink 2007, 200–201). Kun esimies antaa työntekijälle palautetta arvostavasti, voidaan ajatella työntekijän rohkenevan myös palautteen antamiseen esimiehen toiminnasta. Tällöin on myös suurempi todennäköisyys, että työntekijä uskaltaa perustellusti olla esimiehen kanssa erimieltä. (Wink 2007, 200–201).

Esimiesryhmässä keskusteltiin myös valmistautumisen yhteydessä kerättävästä vertaisarvioinnista, joka tukisi palautteen antamista työntekijälle. Tällä voitaisiin välttää työntekijöiden kritiikkiä siitä, että esimiehen arviointi perustuisi muihin asioihin kuin osaamiseen ja työssä onnistumiseen. Vertaisarviointia ovat ehdottaneet myös sairaanhoitajat tutkimuksessa, jossa kartoitettiin sairaanhoitajien kokemuksia kehityskeskusteluista ammatillisen kehittymisen tukena (Tuominen ym. 2006, 18–21). Epäily palautteen objektiivisuudesta saattaa vaikuttaa kielteisesti työntekijän motivaatioon ja kehittymiseen (Tuominen ym. 2006, 18–21).

Palautteen antaminen esimiehelle hänen työstään kasvokkain koettiin myös haasteelliseksi. Tämä oli myös uuden kehityskeskustelulomakkeen

(tavoitekeskustelu) kohta, johon toivottiin lisääpua erillisestä palautelomakkeesta. Palautteen antamista esimiehelle estävät samat asiat kuin palautteen vastaanottamista esimieheltä. Palautteen antamista voidaan helpottaa ennen kehityskeskustelua asetetuilla tavoitteilla tai erillisillä palautejärjestelmillä, jolloin annettu palaute on paremmin perusteltavissa (Berlin 2008, 198–199).

Sekä esimiesryhmässä että hoitohenkilöstön ryhmässä tuotiin esille jälkihoidon tärkeys, joka usein unohtuu. Tehtyihin sopimuksiin ja tavoitteisiin tulee osoittaa mielenkiintoa myös kehityskeskustelun jälkeen. Molemmissa ryhmissä esitettiin toive välietappien käyttöönotosta, jossa käytäisiin lyhyesti sovitut asiat läpi. Ajankäytöllisesti tämä voi osoittautua haasteelliseksi, mutta toteutuessaan kertoo yhteisten sopimusten seurannan tärkeydestä. Jos kehityskeskustelussa sovitut asiat unohdetaan, eikä niitä seurata mitenkään, viestitään sovittujen asioiden olevan yhdentekeviä ja näin yhteisten pelisääntöjen tarpeellisuus saatetaan kyseenalaiseksi (Meretniemi 2012, 99–101).

Teoriatiedon perusteella uusiin kehityskeskusteluohjeisiin lisättiin kohta esimiehen tekemästä työyhteisötasoisesta yhteenvedosta. Yhteenvedo on tarkoitettu tiimin ja organisaation ylempien esimiesten käyttöön. Tällä helpotetaan tiimin yhteistä jälkiseurantaa ja saadaan työyhteisötason tieto laajemmin organisaation johtamisen käyttöön. Koska kehityskeskustelu on yksi tärkeimmistä johtamisen välineistä, on hyvä saada kehityskeskustelujen sisältö tiedoksi organisaation muulle johdolle lähiesimiehen lisäksi (Aarnikoivu 2013, 184; Mäntysalo 2014, 71).

Kokonaisuudessaan kehittämishankkeessa kerätty aineisto ei tuonut esille sellaista kuvaa, että kehityskeskustelut koettaisiin toimimattomina tai tarpeettomina toimintayksikössä. Strategisten tavoitteiden yhdistäminen hoitohenkilöstön kehityskeskusteluun tulee tukea yhteisillä pelisäännöillä kehityskeskusteluun valmistautumisesta, keskustelutilanteesta ja jälkihoidosta. Toimiva kehityskeskusteluprosessi on tärkeä edellytys strategisten tavoitteiden jalkauttamiseksi kehityskeskustelujen kautta. Strategiset tavoitteet tulee auki kirjoittaa tavalla tai toisella osaksi kehityskeskustelulomaketta,

jotta niiden yhdistäminen hoitohenkilöstön omiin tavoitteisiin hahmottuisi entistä paremmin. Lisäksi kehityskeskustelun tarkoitusta tulee terävöittää ja toimintayksikön strategiset tavoitteet liittää entistä paremmin osaksi päivittäistä keskustelua ja päätöksenteon perusteluja.

7.2 Kehittämishankkeen arviointi

Riskinä kehittämishankkeen onnistumiselle on hankeorganisaation ja henkilöstön sitoutuminen kehittämistoimintaan. Osallistujien tulee ymmärtää ja hyväksyä hankkeen tavoitteet, voidakseen sitoutua kehittämistyöhön. Motivaation ylläpitämiseksi yksittäisillä henkilöillä tulee olla selkeä käsitys hankkeen tehtävästä sekä omasta roolista hankkeeseen osallistujana. (Heikkilä ym. 2008, 102–103). Tämän kehittämishankkeen tavoitteet laadittiin yhteistyössä niiden yksiköiden lähiesimiesten kanssa, joita uusi kehityskeskustelujärjestelmä tulisi koskemaan. Näin esimiehillä oli selkeä käsitys hankkeen tavoitteesta ja tarkoituksesta. Lisäksi suunnitteluvaiheessa selvennettiin myös lähiesimiesten roolia hankkeen mahdollistajana sitä kautta, että he mahdollistavat hoitohenkilöstön osallistuminen työpajoihin.

Ryhmän sitoutumiselle tärkeitä seikkoja ovat onnistunut vuorovaikutus ryhmässä, ongelmaton ryhmädynamiikka ja hyvä johtaminen. Koko työyhteisön tasolla motivaatiohaastetta muodostaa usein monien yhtäaikaisten ja raskaiden projektien yhtäaikaisuus. (Heikkilä ym. 2008, 102–103). Tämän kehittämishankkeen työpajat saatiin aikataulullisesti sijoitettua sellaiseen kohtaan vuotta, jossa ei ollut muuta kilpailevaa toimintaa. Lisäksi uuden kehityskeskustelujärjestelmän valmistumisaikataulu, juuri ennen uutta kehityskeskustelukierrosta, osui parhaaseen mahdolliseen aikaan. Myös tämä motivoi esimiehiä mahdollistamaan hoitohenkilöstön osallistumista kehittämishankkeen eri vaiheisiin.

Hoitohenkilöstön työpajat oli alun perin tarkoitus toteuttaa kolmena yksikkökohtaisena työpajana. Toteutus kuitenkin muutettiin kolmeksi kaikkien yksiköiden henkilöstöstä koostuviksi työpajoiksi. Muutos tehtiin aikataulullisista syistä, koska uusi järjestelmä tuli saada käyttöön tulevan vuoden ke-

hityskeskustelukierrokselle. Yksittäisiä henkilöitä oli helpompi lähettää työpajoihin kun irrottaa yhdestä työyksiköstä kerralla kymmenen henkilöä kahden tunnin mittaiseen työpajaan. Työpajat tuli saattaa päätökseen ennen lomakekyselyn jakamista hoitohenkilöstölle. Hoitohenkilöstön työpajat ja lomakekyselyn tulokset toimivat myös taustamateriaalina esimiesryhmän työpajassa, joten hoitohenkilöstön työpajojen ja lomakekyselyn tulokset tuli olla valmiina esimiesryhmän työpajassa. Hoitohenkilöstön työpajojen koostuminen sekaryhmistä osoittautui myös tiedonkeruun kannalta hyväksi vaihtoehdoksi. Sekaryhmistä saatiin kerättyä heti koko toimintayksikön yhteiset ajatukset eikä niistä näin ollen muodostunut yksiköiden omien nykyisten käytäntöjen listaa.

Hoitohenkilöstön työpajoissa menetelmänä käytetty negatiivinen aivoriihi toimi keskustelun herättäjänä odotetusti. Negaation kautta on joskus helpompi käsitellä aihetta, joka ei lähtökohtaisesti herätä suuria tunteita (Kanttojärvi 2012, 158). Aineistoa tarkastellessa tulee kuitenkin kokoajan muistaa, että kysymyksen asettelu oli kuvitteellinen. Tulokset eivät siis kuvaa kyseisen toimintayksikön tilannetta suoraan vaan hoitohenkilöstöltä kysyttiin ”Mikä kaikki voi mennä pieleen kehityskeskustelussa?” Tämän jälkeen tuotettiin ratkaisuehdotukset siihen, etteivät aiemmin nimetyt uhkakuvat toteudu.

Esimiesryhmän työpajassa käytetty 4x4-menetelmä oli sovellettu alkuperäisestä 8x8-menetelmästä pienemmäksi. Pienentäminen tehtiin siksi, ettei työpajassa tuotettu tieto pilkkoutuisi liian pieneksi ja merkityksettömiksi yksityiskohdiksi. Menetelmän pienentäminen osoittautui oikeaksi ratkaisuksi, koska kehittämishankkeen vetäjän tekemän aineiston yhdistelyn jälkeenkin ainoastaan kahteen nelikön haaraan kertyi täydet kahdeksan laatikkoa. Nämä olivat valmistautuminen ja keskustelutilanne. Molemmat näistä aihealueista olivat työpajakeskustelussa selkeästi eniten esillä.

Hoitohenkilöstön työpajojen ja kyselyn aineiston käyttäminen esimiesryhmän työpajan taustamateriaalina oli onnistunut ajatus. Näin uusi kehityskeskusteluohjeistus pohjautuu esimiesryhmän näkemyksen lisäksi selkeästi myös hoitohenkilöstön näkemyksille.

Yksi osa tämän kehittämishankkeen tiedonkeruuta tapahtui kyselylomakkeella. Kyselylomakkeessa tärkeitä asioita ovat lomakkeen pituus ja selkeys. Vastaajan tulee osata vastata kyselyyn ja jaksaa täyttää lomake. (Ojasalo 2009, 116.) Tässä kyselyssä haasteena oli liitemateriaalina oleva uusi kehityskeskustelulomake (tavoitekeskustelu) täyttöohjeineen. Yksi kysymyslomakkeen osio koski tätä liitettä, ja tämä saatettiin kokea vastaajien keskuudessa hankalaksi. Jonkin verran suullista palautetta tuli siitä, että kysely näytti liitteen takia pitkälle ja ei houkutellut vastaamaan, jos aikaa oli niukalti.

Myös kyselylomakkeen vastausväittämien asteikko aiheutti etukäteen pohdintaa. Valitsemalla käyttöön viisiportainen Likertin asteikko, jossa keskimäinen vaihtoehto oli ”ei samaa eikä eri mieltä”, otettiin riski vastausten kasaantumisesta asteikon keskikohtaan. Asteikko kuitenkin toimi kyselyssä odotettua paremmin ja erotteli vastauksia riittävällä tavalla.

Kyselyn vastausprosentti oli muutamista haasteista huolimatta erinomainen, 70 %. Tulosten kannalta hyvä vastausprosentti oli tärkeää saavuttaa, koska aineisto oli jo lähtökohtaisesti pieni. Hoitotyön esimiesten panos hyvän vastausprosentin saamiseksi lomakekyselyssä oli korvaamaton, he jaksoivat muistuttaa henkilöstöään vastaamisen tärkeydestä prosessin aikana useita kertoja.

Lineaarisen projektityön malli soveltui erinomaisesti tämän kehittämishankkeen menetelmäksi, koska hanke voitiin toteuttaa selkeissä vaiheissa. Kehittämishankkeeseen voitiin määritellä rajattu tavoite ja osallistujat olivat tiedossa jo suunnitteluvaiheessa. Lineaarisessa mallissa kaiken perusta on tarkka tavoitteen määrittely, koska koko myöhempi prosessi nojaa rajattuun ja selkeään tavoiteasetantaan (Toikko & Rantanen 2009, 64). Hankkeen toteutusvaihe kohdeorganisaatiossa oli lyhyelle aikavälille ajoitettu ja hyvin etukäteen määriteltävissä. Toteutuksen aikana jouduttiin suunnitelmanmukaista toimintaa muuttamaan ainoastaan hoitohenkilöstön työpajatyöskentelyn osalta. Senkin osalta muutokset olivat pieniä. Työpajat muutuivat työyksikkökohtaisista työpajoista sekaryhmiksi. Koska projekti on

muuttuva ja elävä, on tavallista, että projektisuunnitelmaa voidaan joutua muuttamaan (Toikko & Rantanen 2009, 65).

Tässä kehittämishankkeessa ei ollut varsinaista projektiorganisaatiota, vaan projektiryhmänä käytettiin kohdeorganisaation johtamisjärjestelmän mukaista esimieskokousta. Projektiviestintä sisällytettiin esimieskokouksen aiheisiin ja kokousmuistiot toimivat raportointivälineenä. Kehittämishanke päätettiin uuden kehityskeskusteluohjeistuksen ja kehityskeskustelulomaketta (tavoitekeskustelu) täydentämään laaditun henkilökohtaisen strategiakortin luovutukseen kohdeorganisaation käyttöön helmikuussa 2016.

7.3 Eettisyys ja luotettavuus

Työelämälähtöisessä kehittämishankkeessa eettisyyttä arvioitaessa tulee ottaa huomioon niin työelämän eettiset säännöt kuin tieteen tekemisen eettisyys. Tulosten tulee hyödyttää käytäntöä ja sen tulee olla huolellisesti ja rehellisesti tehty. (Ojasalo ym. 2009, 48.) Tieteellisen tutkimuksen normit koskevat myös kehittämishankkeita tutkimusetiikassa (Ojasalo ym. 2009, 48; Heikkilä ym. 2008, 43.) Tämän kehittämishankkeen lähtökohdiana oli vuonna 2013 tehty opinnäytetyö strategisten tavoitteiden esillä olosta hoitohenkilöstön kehityskeskusteluissa Järvenpään terveyskeskussairaalassa. Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite pohjautuvat siis aikaisempaan tietoon toimintayksikön strategisten tavoitteiden vaihtelevasta esillä olosta hoitohenkilöstön kehityskeskusteluissa.

Aihevalinta ja kehittämistoiminnan kohdentaminen tulee miettiä huolellisesti jo ennen toiminnan aloittamista. Kehittämistoiminnassa mukana olevien ihmisten tulee voida arvioida mukanaolo myös oman arvopohjansa kannalta ja päättää itse osallistumisestaan. Kehittämistoiminta nojaa aikaisempaan tutkimustietoon, käytännön kokemukseen ja ammattilaisten kokemus- ja hiljaiseen tietoon. Tämän takia on oleellista valita tietolähteet niin, että kehittämishankkeessa asetetut kysymykset tai ongelmat saavat vastauksia. Huolimattomasti valitut tietolähteet voivat ohjata kehittämistoiminnan vinoon. (Heikkilä ym. 2008, 44–45.)

Kehittämishankkeen tietolähteiden valinnassa hoitohenkilöstön työpajoihin noudatettiin satunnaisotantaa, joka toteutettiin hoitotyön esimiesten toimesta. Osallistujat valikoituvat työpajoihin työvuorojen perusteella. Työvuorotaulukot oli laadittu ennen työpajojen päivämäärien sopimista. Esi- miesryhmän työpajan osallistujiksi valittiin kaikki toimintayksikön hoitotyön esimiehet ja ryhmää täydennettiin ottamalla mukaan kaikki toimintayksikön tiimivastaavat. Tällä osallistujavalinnalla haluttiin saada tietoa sekä tiimi- vastaava- että esimiesnäkökulmasta.

Hyvä tieteellinen käytäntö pitää myös tärkeänä, että tutkittavat säilyvät tuntemattomina. Tuloksia ei tule kirjata niin, että yksittäiset vastaajat voidaan tunnistaa (Vilkkä 2007, 164). Työpajojen osallistujista kirjattiin ylös ainoastaan osallistujamäärät ja työyksiköt. Lomakekyselyn saatteessa korostettiin vastaamisen vapaaehtoisuutta ja vastausten käsittelyä anonyymina. Vastauslomakkeita käsitteli ainoastaan kehittämishankkeen vetäjä ja lomakkeet hävitettiin tietojen tallennuksen jälkeen.

Tähän kehittämishankkeeseen osallistui koko terveystieteiden tutkimuskeskuksen hoitohenkilöstö ja hoitotyön esimiehet. Näin toimien saatiin mukaan mahdollisimman paljon ja monipuolisesti erilaisia tietolähteitä. Tämä kehittämishanke ei kohdistunut toimintayksikön potilaisiin ja potilastietoihin, näin ollen se ei sisältänyt erityisen haavoittuvien henkilöiden osallistumista tai arkaluotoisen tiedon käsittelyä.

Kehittämistoiminnassa luotettavuudella tarkoitetaan ennen kaikkea käyttökelpoisuutta. Kehittämistoiminnassa syntyvän tiedon tulee olla todenmukaisuuden lisäksi myös hyödyllistä. Siltä osin kun kehittämistoiminta sisältää selkeitä tutkimuksellisia asetelmia, voidaan luotettavuuden arviointiin käyttää tieteellisen tiedon luotettavuuden kriteereitä. Kehittämistoiminnassa luotettavuuteen liittyy kuitenkin monia haasteellisia näkökulmia. Esimerkiksi sosiaalisten prosessien toistettavuus ei juuri koskaan ole itsensänselvyyttä. (Toikko & Rantanen 2009, 121–123.)

Tämän kehittämishankkeen tutkimukselliseksi osaksi voidaan katsoa hoitohenkilöstölle tehty strukturoitu lomakekysely. Kyselyn luotettavuutta voidaan arvioida perinteisillä kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen luotettavuuden käsitteillä, jotka ovat validiteetti ja reliabiliteetti. (Heikkilä 2008, 29–30; Vilkkä 2007, 149–150.)

Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että mittari mittaa sitä mitä on tarkoituskin mitata. Validiteettia kutsutaan myös pätevyudeksi. (Heikkilä 2008, 29–30; Vilkkä 2007, 149–150.) Tässä kehittämishankkeessa käytetyn lomakekyselyyn kysymykset nojaavat kirjallisuudessa esitettyyn yleisesti kehityskusteluun ja organisaation strategiaan liittyvään tietoon. Kehittämishankkeissa käytetyt kyselylomakkeet eivät ole useinkaan yhtä tiukkaan käsitteisiin sidottuja kuin teoreettisissa tutkimuksissa käytetyt kyselylomakkeet (Toikko & Rantanen 2009, 123).

Kyselylomake ja saate esitettiin hoitotyön esimiehillä ennen kyselyn suorittamista. Esitestauksen jälkeen kyselylomakkeeseen ja saatteeseen tehtiin vielä muutamia tarkennuksia. Hoitotyön esimiehet eivät vastanneet varsinaiseen kyselyyn. Kehittämishankkeissa aineistot ovat myös usein suppeampia kuin teoreettisessa tutkimuksessa (Toikko & Rantanen 2009, 123). Aineistona tässä lomakekyselyssä oli koko terveystieteellisen sairaalan hoitohenkilöstö eli aineisto on kokonaisaineisto. Kokonaisaineistoon päädyttiin siksi, että henkilöstön kokonaismäärä oli ainoastaan 53 henkilöä.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä eli sitä, että toistettaessa tutkimus saadaan samat tulokset. Reliabiliteetti kutsutaan myös pysyvyydeksi. Reliabiliteettia arvioidessa tarkastellaan otoksen edustavuutta, vastausprosenttia ja tutkimuksen vaiheiden dokumentointia. (Heikkilä 2008, 29–30; Vilkkä 2007, 149–150.) Tämän kyselyn reliabiliteettia voidaan osaltaan todentaa kohtuullisen korkealla lomakekyselyn vastausprosentilla, joka oli 70 %. Vastaukset jakautuivat myös tasaisesti eri ammatti- ja ikäryhmien kesken verrattuna toimintayksikön henkilöstörakenteeseen. Näin ollen voisi päätellä, että kerätty aineisto edustaa kohtuullisen hyvin Järvenpään terveystieteellisen sairaalan hoitohenkilöstön mielipidettä.

Kehittämistoiminnassa arvioinnin kohteena on myös tuotetun tiedon käyttökelpoisuus. Käyttökelpoisuutta tarkastellaan kehittämistulosten näkökulmasta. Käyttökelpoisuudella tarkoitetaan lisäksi kehittämishankkeen tuloksena syntyneen tuotoksen hyödynnettävyyttä. Tuloksia tulee siis voida hyödyntää kohdeorganisaatiossa ja käytettävyyttä tulisi olla myös laajemmin. (Toikko & Rantanen 2009, 125–126.)

Tämän kehittämishankkeen tuloksena syntyi uusi kehityskeskusteluohje ja henkilökohtainen strategiakortti hoitotyön esimiesten ja hoitohenkilöstön käyttöön. Tulos on konkreettinen ja helppokäyttöinen apu kehityskeskusteluprosessin yhdenmukaistamiseksi. Toimintayksikön strategian yhdistäminen kehityskeskusteluun on koettu haasteelliseksi niin hoitotyön esimiesten kun hoitohenkilöstönkin keskuudessa. Strategiakortti antaa nyt hyvän pohjan keskustelulle ja liittää organisaation strategiset tavoitteet selkeästi osaksi hoitohenkilöstön omia tavoitteita. Strategiakortin avulla liitteessä 4 olevan kehityskeskustelulomakkeen (tavoitekeskustelu) henkilökohtaiset tavoiteosiot saadaan liittymään organisaation tavoitteisiin tiiviimmin ja keskustelijoiden on helpompi mieltää henkilökohtaisen tavoiteasettelun yhteys organisaation tavoitteisiin. Strategiakortti on hyvä keskustelun pohja myös organisaation arvoille, toiminta-ajatukselle ja visiolle, jotka ovat perustana kaikelle toimintayksikössä tehtävälle työlle.

Uusi kehityskeskusteluohje yhdenmukaistaa työyksiköiden väliset käytännöt yhdeksi toimivaksi järjestelmäksi. Lisäksi hoitohenkilöstö ja hoitotyön esimiehet saavat kaikissa työyksiköissä samanlaiset ”oikeudet ja velvollisuudet” käyttöönsä kehityskeskustelujen suhteen.

Järvenpään terveyskeskussairaalassa ollaan aktiivisesti viemässä eteenpäin ammattikuntien yhteisestä työtä. Vanhan yhteistyön sijaan halutaan ajatella työn olevan yhteistä, jonka tavoitteet ja tarkoitus kaikilla ammattiryhmillä ovat samansisältöiset. Edesauttaakseen yhteisen työn konkretisoitumista uudet kehityskeskusteluohjeet ja strategiakortti otettiin valmistumisen jälkeen käyttöön myös terveyskeskussairaalan lääkäreiden kehityskeskusteluihin.

Kehittämishankkeen tuloksella on hyödynnettävyyttä myös laajemmin koko organisaatiossa, jos näin halutaan. Henkilökohtainen strategiakortti on helpposti sovellettavissa mihin tahansa toimintayksikköön Järvenpään kaupungissa.

7.4 Jatkokehittämishaasteet

Tämän kehittämishankkeen aineistosta nousi kaksi selkeää jatkokehittämisen aihetta. Aiheista olisivat sopineet myös tämän hankkeen yhteyteen, mutta nyt ne rajautuivat ulkopuolelle aikataulullista syistä. Molemmat aiheet koskivat palautteen antamista kehityskeskustelussa, toinen työntekijän antamaa palautetta ja toinen esimiehen antamaa palautetta.

Lomakekyselyn vastauksissa toivottiin esimiestyön arvioinnin tueksi erillistä lomaketta. Esimiesarviointiin tulisi kehittää yhteistyössä hoitotyön esimiesten ja hoitohenkilöstön kanssa selkeä lomake, mikä helpottaisi työntekijöiden palautteen antamista esimiehelle. Palautteen antaminen ja saaminen on vuorovaikutustilanteen haasteellisempi kohtia. Palautelomake tulisi kaikkien yhteistä käsitystä niistä esimiestyön elementeistä, joista kehityskeskustelupalautteessa on tarkoitus keskustella. Esimies osaa valmistautua siihen millaisista asioista palautetta on tulossa ja työntekijä tietää millaisia asioita on tarkoitus arvioida.

Toinen ulkopuolelle rajautunut aihe oli vertaisarviointi. Hoitotyön esimiehet esittivät työpaja-aineistossa mahdollisuutta käyttää työntekijälle annettavan palautteen tukena kollegoiden, tiimivastaavan tai tiimin palautetta kyseisen henkilön työstä. Tästä on myös olemassa sairaanhoitajien keskuudessa tutkimustietoa. Vertaisarviointi vähentäisi kritiikkiä esimiehen arviointiosaamista kohtaan (Tuominen ym. 2006, 18–21.) Samalla se myös helpottaisi esimiehen palautteen antamista. Työntekijän työsuorituksen arviointi on varmasti tulevaisuudessa entistä suurempi haaste, kun työyksiköiden koko kasvaa ja yhdellä esimiehellä saattaa olla useita työpisteitä johdettavanaan. Tilanne lisää myös entisestään kritiikkiä esimiehen arviointia kohtaa, kun esimies ei enää pysty seuraamaan työntekijöiden päivittäistä työtä kovin läheltä.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Autio, V. M., Juuti, P. & Wink, H. 2012. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Tuloksellisen ja hyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Helsinki: Johtamistaidon opisto.

Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Akateeminen väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Boachie-Mensah, F. O. & Seidu, P. A. 2012. Employees' Perception of Performance Appraisal System: A Case Study. *International Journal of Business and Management*. 2/2012, 73–88.

Carlsson, T. 2011. Kokkolan terveystieteiden tutkimuskeskuksen hoitohenkilökunnan kokemuksia ja odotuksia kehityskeskusteluista. YAMK-tutkinnon opinnäytetyö. Vaasa: Vaasan ammattikorkeakoulu [viitattu 22.2.2015]. Saatavissa: http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/27128/Carlsson_Tomas.pdf?sequence=1

Caruth, D. L. & Humphreys, J. H. 2008. Performance appraisal: essential characteristics for strategic control. *Measuring Business Excellence*. 3/2008, 24-32.

Drucker, P. F. 1999. Johtamisen haasteet. Helsinki: WSOY.

Hautala, T. M. 2005. Kehityskeskustelut – alaisten persoonallisuuden yhteys kokemuksiin keskusteluista. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*. 3/2005, 397-410.

Haines, V. Y. & St-Onge, S. 2012. Performance management effectiveness: practices or context? *The International Journal of Human Resource Management*, 6/2012, 1158–1175.

Harisalo, R. 2010. Organisaatioteoriat. 3. painos. Tampere: Tampere University Press.

Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva Kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. 1. painos. Helsinki: WSOY.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Huotari, P. 2004. Strateginen osaaminen ja sen johtaminen. Helsingin nuoriso- ja sosiaalitoimen henkilöstön osaaminen strategioiden toteuttajana. Helsinki: Työsuojelurahasto.

Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. Helsinki: Infor.

Hänninen, E. 2014. Kehityskeskustelut hoitotyössä osastonhoitajien näkökulmasta. Pro gradu-tutkielma. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto.

Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Helsinki: Otava.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Järvenpään kaupunki. 2015a. Järvenpään kaupungin organisaatio [viitattu 7.1.2016]. Saatavissa: http://www.jarvenpaa.fi/--Organisaatio--/sivu.tmpl?sivu_id=54

Järvenpään kaupunki. 2015b. Terveyskeskussairaalan toimintasuunnitelma 2015. Akuuttiosasto ja kotisairaala. Julkaisematon lähde. Saatavissa: Järvenpään kaupunki, Terveyskeskussairaala.

Järvenpään kaupunki. 2015c. Henkilöstöohjeet. Saatavissa: Järvenpään kaupunki, Henkilöstöpalvelut.

Järvenpään kaupunki. 2015d. Henkilöstösopimus tuloksellisuudesta ja hyvinvoinnista. Kaupunginvaltuusto 9.11.2015 § 73 [viitattu: 7.1.2016]. Saatavissa: <http://ktweb.jarvenpaa.fi/>

Järvenpään kaupunki. 2014a. Terveyskeskussairaalan palveluprosessin sanallinen kuvaus. Julkaisematon lähde. Saatavissa: Järvenpään kaupunki, Terveyskeskussairaala.

Järvenpään kaupunki. 2014b. Terveyspalvelut ja aikuissosiaalityön palvelualueen vuoden 2014 käyttösuunnitelmataavoitteet. Sosiaali- ja terveystietokunta 29.1.2014 § 3 [viitattu 7.1.2016]. Saatavissa: <http://ktweb.jarvenpaa.fi/>

Järvenpään kaupunki. 2014c. Kehityskeskustelulomake ja ohjeet. Saatavissa: Järvenpään kaupunki, Henkilöstöpalvelut.

Järvenpään kaupunki. 2013. Järvenpään kaupungin kestävän kasvun ja hyvinvoinnin strategia 2014–2025. Järvenpään kaupunginvaltuusto 11.11.2013 § 81 [viitattu 7.1.2016]. Saatavissa: <http://ktweb.jarvenpaa.fi/>

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 111. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2011. Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen vehkakäytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 118. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.

Kankkunen, K., Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen. Sokkolennosta hallittuun nousuun. Helsinki: Talentum.

Kanste, O. 2007. Kehityskeskustelujen yhteys hyvinvointiin hoitotyössä. Hoitotiede 6/2007, 338–348.

Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2009. Strategiaverkko. Helsinki: Talentum.

Karjalainen, E. 2013. Kenen strategia? Työntekijöiden, keski johdon ja johdon käsityksiä strategiasta ja sen viestinnästä: tapaustutkimus. Pro gradu-tutkielma. Helsinki: Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu.

Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö. Organisaation voimanlähde. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kettunen, S. 2009. Onnistu projekteissa. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.

Kondrasuk, J. N. 2011. The ideal performance appraisal is a format, not a form. Proceedings of the Academy of Strategic Management. 1/2011, 61–75.

Kuusinen, P. 2009. Kehityskeskustelut – Hyödyksi vai velvoitteeksi. Pro gradu-tutkielma. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.

Lamassaari, K. 2014. Kehityskeskustelun merkitys osaamisen johtamisessa. Kehittävä ja osallistava kehityskeskustelu. Pro gradu-tutkielma. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Lindholm, T., Pajunen, R. & Salminen, J. 2012. Keskustele ja kehity. Lisää tehoa kehityskeskusteluihin. Helsinki: J-Impact.

Linna, A. 2008. ”Se on niin väärin!” Kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja sen muuttaminen kuntaorganisaatiossa. Akateeminen väitöskirja. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.

Mantere, S. 2008. Strategian viestintä, strategiaviestintä, viestintästrategia, strateginen viestintä? Kun organisaatioviestintä jäi strategian jalkoihin. Teoksessa Aula, P. Kivi vai katedraali. Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön. Helsinki: Infor, 39–49.

Mantere, S., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Suominen, K. & Teikari, V. 2006. Organisaation strategian toteuttaminen. Suunnitelmasta käytäntöön. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Markkanen, J-M. 2008. Esimiesten kokemuksia kehityskeskusteluprosessista. Case Fastems Oy Ab. Pro gradu-tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto.

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

Mintzberg, H. 1994. The rise and fall of strategic planning. New York: Prentice Hall.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. 2009. Strategy Safari. The complete guide through the wilds of strategic management. Second Edition. Harlow: Prentice Hall.

Mäntysalo, H. 2014. ”Työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa kehityskeskustelulomakkeen laatimisessa erittäin tärkeä...” Strategiaan pohjautuva kehityskeskustelulomake yrityksen operatiiviseksi työkaluksi – henkilöstön kehittämisen näkökulma. Case Yliopiston apteekki. Pro gradu-tutkielma. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.

Määttä, S. 2000. Tasapainoinen menestymisstrategia. Balanced scorecardin tuolla puolen. Helsinki: Infoviestintä.

Määttä, S. & Ojala, T. 2001. Tasapainoisen onnistumisen haaste. Johtaminen julkisella sektorilla ja Balanced Scorecard. 4. painos. Helsinki: Hallinnon kehittämiskeskus, HAUS ja Valtiovarainministeriö.

Niemelä, M., Pirker, A. & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin – tehokas johtamisjärjestelmä. Helsinki: WSOYpro.

Nurmeksela, A., Koivunen, M., Asikainen, P. & Hupli, M. 2011. Kehityskeskustelut hoitotyön johtamisen tukena. Tutkiva Hoitotyö 4/2011, 23–31.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 1.-2. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Patja, K., Litmanen, T., Alanko, J., Kotila, M., Tuomiranta M. & Peura, A. 2009. Kehityskeskustelut osaksi johtamista: Lääkärin ammatillisen kehittymisen tuki ry Pro Medicon ja Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kumppanuushanke. Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri: Julkaisusarja B: Raportit [viitattu 9.1.2016]. Saatavissa: <http://docplayer.fi/1330741-Kehityskeskustelut-osaksi-johtamista.html>

Pauni, M. & Ojakoski, M. 2014. Elävän kuntastrategian kulmakivet. Teoksessa Sinervo, L-M. (toim.) Hyvinvoinnin luovat ratkaisut kunnissa. Seminaarikirja. 43. Kunnallistieteen päivät. Tampere: Kunnallistieteen yhdistys ry, 23–24.

Pihkala, T. & Oikarainen, T. 2010. Liiketoimintastrategian ja osaamisen johtamisen yhteyttä rakentamassa – casetutkimus prosessiteollisuudesta. Teoksessa Uotila, T-P. (toim.) Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiin kokonaisuuteen. Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia 293. Vaasa: Vaasan yliopisto, 74–91.

Price, B. 2013a. Preparing for your annual staff appraisal: part 1. Nursing Standart 20/2013, 49–55.

Price, B. 2013b. Preparing for your annual staff appraisal: part 2. Nursing Standart 21/2013, 42–48.

Rannisto, P-H. 2005. Kunnan strateginen johtaminen. Tutkimus Seinänpurikuntien strategiaprosessien ominaispiirteistä ja kuntajohtajista strategisina johtajina. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.

Ronthy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. Helsinki: Tietosanoma.

Ruoraniemi, R. 2011. Miten strategia kiteytetään 90 minuuttiin? Tutkimus kehityskeskusteluista. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.

Räisänen, N. 2013. Tulokortin käyttö hoitohenkilöstön kehityskeskustelussa. Järvenpään terveystieteiden keskus. AMK-opinnäytetyö. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu [viitattu 22.2.2015]. Saatavissa:

<https://www.theseus.fi/browse?value=R%C3%A4is%C3%A4nen%2C+Nina&type=author>

Salminen, J. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Helsinki: Talentum.

Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opettajille, opiskelijoille ja TKI-henkilöstölle. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Sihvonen, M. 2008. Strategialla ja prosesseilla tuloksellisuuteen koulutuksessa. Teoksessa Kuusela, P. & Jääskeläinen, T. (toim.) Oppimisverkosto kehittämissympäristönä. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 199–211.

Silvennoinen-Nuora, L., Lumijärvi, I. & Sihvonen, M. 2005. Strategiatyö ja tasapainotettu mittaristo. Teoksessa Niiranen, V., Stenvall, J. & Lumijärvi, I. (toim.) Kuntapalveluiden tuloksellisuuden arviointi. Tasapainotettu mittaristo kunnallisissa organisaatioissa. Jyväskylä: PS-Kustannus, 65–83.

Silvennoinen-Nuora, L. 2010. Vaikuttavuuden arviointi hoitoketjussa. Mikä mahdollistaa vaikuttavuuden ja vaikuttavuuden arvioinnin. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.

Strandman, K. 2009. ”Se vain ilmestyi” – Vuorovaikutukseen perustuva strategian viestintä kuntaorganisaatiossa. Akateeminen väitöskirja. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Suominen, K. 2009. Consuming strategy. The art and practice of managers’ everyday strategy usage. Doctoral dissertation. Helsinki: Helsinki University of Technology.

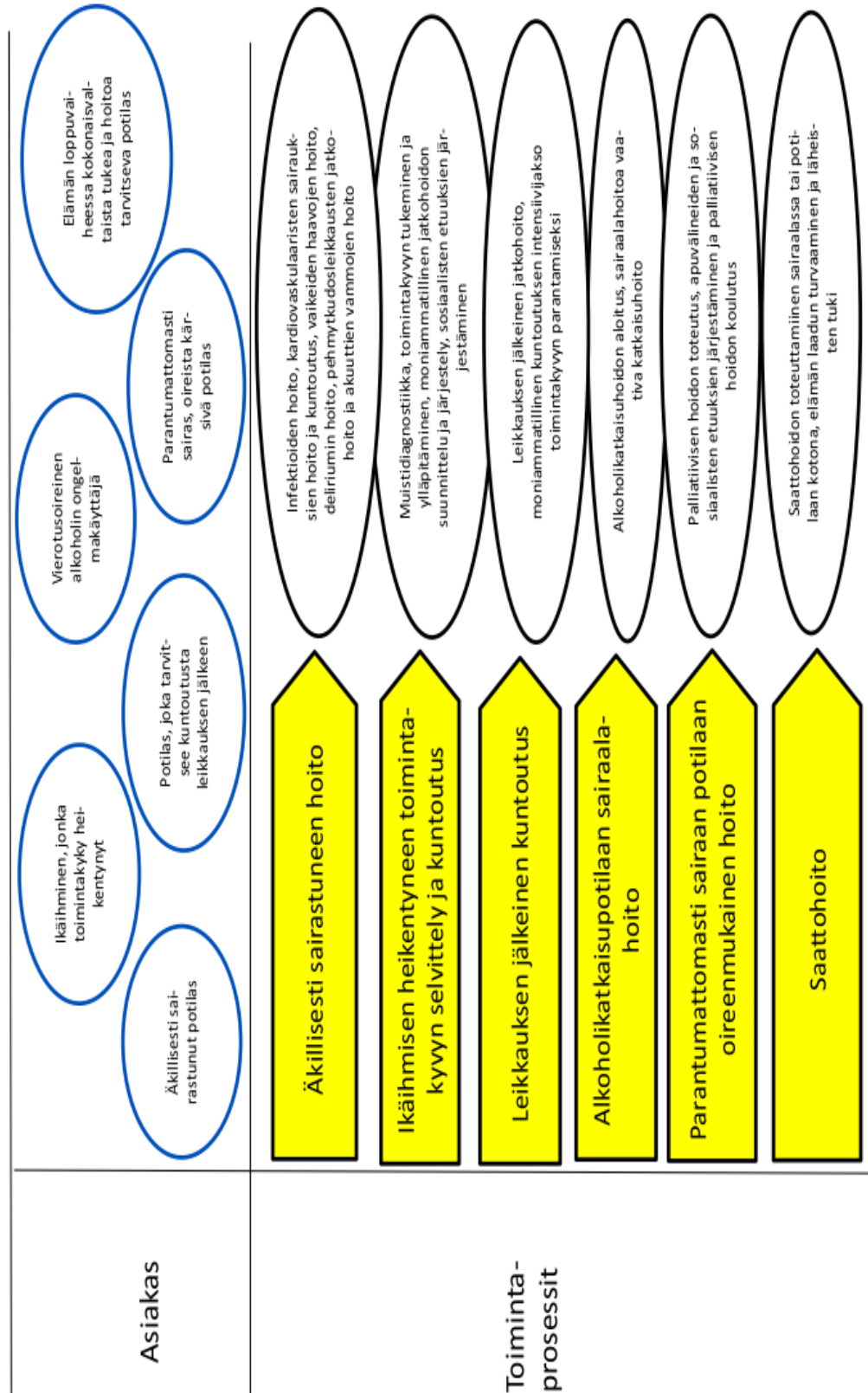
Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.

- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. 3. korjattu painos. Tampere: Tampere University Press.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa - oivalluksia organisaation uudistajille. Helsinki: WSOYPro Oy.
- Tuominen, H., Kankkunen, P. & Suominen, T. 2006. Sairaanhoidajien kokemuksia kehityskeskusteluista ammatillisen kehityksen tukena. *Tutkiva Hoitotyö* 1/2006, 16–22.
- Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.
- Viitala, R. 2010. Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen kokonaisuudessa. Pragmatistinen näkökulma. Teoksessa Uotila, T-P. (toim.) *Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen*. Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia 293. Vaasa: Vaasan yliopisto, 209–234.
- Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.
- Virtanen, P. & Kauppinen, I. 2008. Henkilöstövoimavarajohtamisen strategisten päämäärien välittyminen organisaatiossa. *Hallinnon tutkimus* 2/2008, 38–51.
- Wink, H. 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatiossa. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Ylä-Autio, N. 2012. Dialogin rooli strategian implementoinnissa. Pro gradu-tutkielma. Vaasa: Vaasan yliopisto.

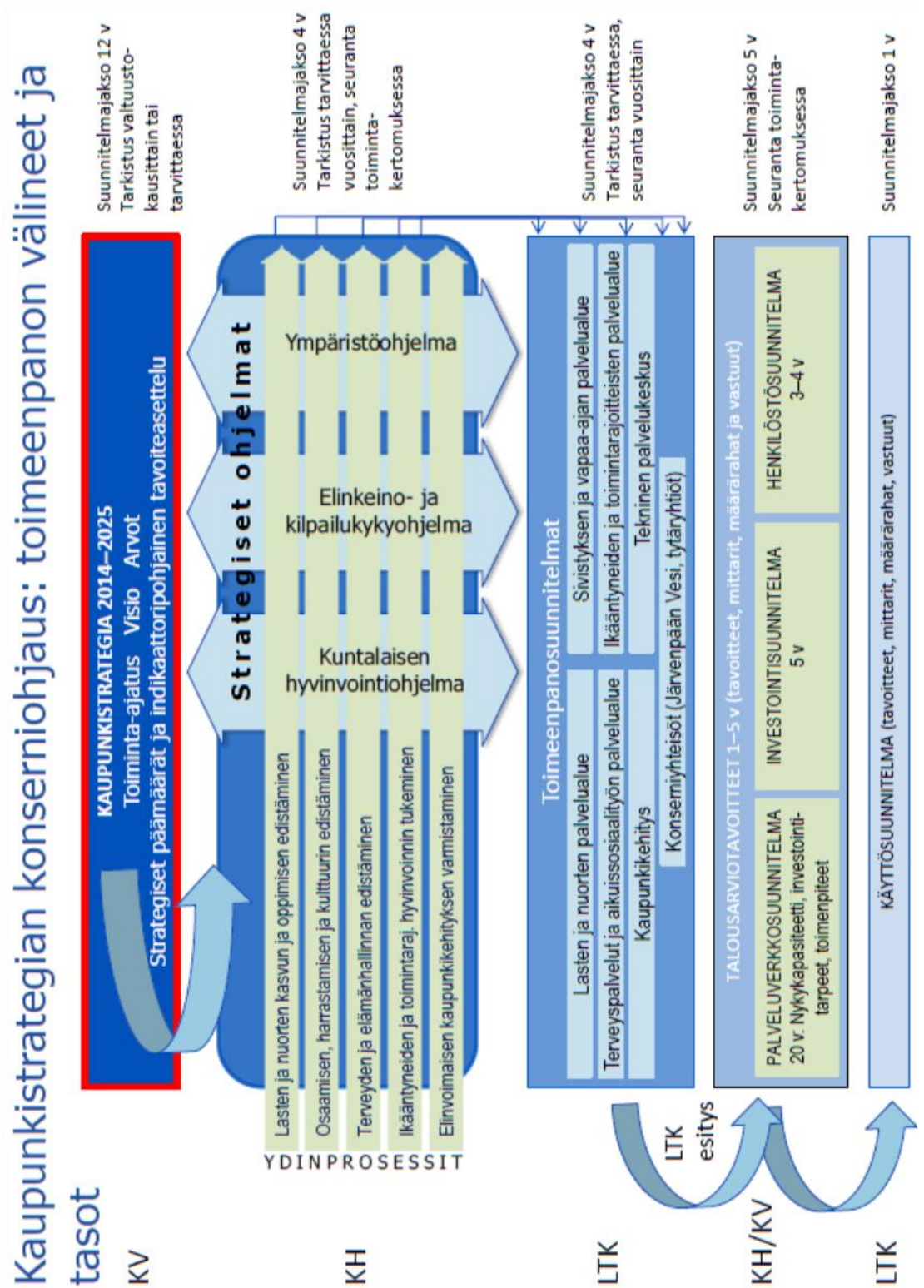
LIITTEET

LIITE 1 Terveyskeskussairaalan palveluprosessi (Järvenpään kaupunki 2014a)

2. PALVELUPROSESSI: Tutkimus, hoito ja kuntoutus sairaalassa



LIITE 2 Järvenpään kaupunkistrategian konserniohjaus: toimeenpanon välineet ja tasot (Järvenpään kaupunki 2013)



LIITE 3 Tutkimuslupa

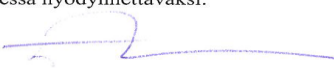


JÄRVENPÄÄN KAUPUNKI
Sosiaali- ja terveyspalvelujen palvelualue
Johtajalääkäri

PÄÄTÖS

29.5.2015 § 15

SOSTER ~~328/2015~~ 1261/2015

Asia	Tutkimuslupa
Selostus asiasta	Kyseessä on ylihoitaja Nina Nikkisen opinnäytetyöhön liittyvä tutkimuksellinen kehittämishanke Järvenpään tk-sairaalassa. Tarkoitus on tutkia ja kehittää kaupungin strategisten tavoitteiden jalkauttamista kehityskeskusteluissa henkilötasolle. Menetelminä käytetään työpajoja ja lomakekyselyä. Lopputuotteena on tarkoitus tehdä ohjeistus tk-sairaalan työyksiköiden käyttöön aiheesta. Tutkimus- ja kehittämishankkeeseen on esimiehen puolto.
Päätös ja sen perustelut	Tutkimuslupa myönnetty edellytyksellä, että tuotos toimitetaan toiminnan kehittämisessä hyödynnettäväksi.  Johtajalääkäri Eeva Ketola
Muutoksenhaku	Päätökseen tyytymätön voi tehdä kirjallisen oikaisuvaatimuksen. Päätökseen ei saa hakea muutosta valittamalla. Oikaisuvaatimuksen saa tehdä se, johon päätös on kohdistettu tai jonka oikeuteen, velvollisuuteen tai etuun päätös välittömästi vaikuttaa (asianosainen) sekä kunnan jäsen. Oikaisuvaatimus on tehtävä 14 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista. Asianosaisen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon seitsemän päivän kuluttua päätöksen lähettämisestä tai käytettäessä sähköistä tiedoksiantoa kolmantena päivänä viestin lähettämisestä, jollei muuta näytetä. Kunnan jäsenen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon, kun pöytäkirja on asetettu yleisesti nähtäväksi. Viranhaltijapäätökset ovat nähtävillä kaupungintalon kirjaamossa päätöstä seuraavan viikon torstaina klo 10-14. Kaupunkikehityksen, Teknisen palvelukeskuksen ja Järvenpään Veden alaisten viranhaltijoiden tekemät päätökset ovat nähtävillä em. aikana Seutulantalon asiakaspalvelupisteessä. Tiedoksisaantipäivää tai sitä päivää, jona päätös on asetettu nähtäväksi, ei oteta lukuun oikaisuvaatimusaikaa laskettaessa. Oikaisuvaatimuksen sisältö Oikaisuvaatimuksessa on ilmoitettava - päätös, johon haetaan muutosta - miltä kohdin päätökseen haetaan muutosta ja mitä muutoksia siihen vaaditaan tehtäväksi - perusteet, joilla muutosta vaaditaan - muutoksenhakijan nimi ja kotikunta - postiosoite ja puhelinnumero, joihin asiaa koskevat ilmoitukset muutoksenhakijalle voidaan toimittaa. Oikaisuvaatimuksen toimittaminen Oikaisuvaatimus on toimitettava Järvenpään kaupungille virka-aikana ennen oikaisuvaatimusajan päättymistä henkilökohtaisesti tai asiamiehen välityksellä, postitse, telefaxilla tai sähköpostilla, käyttäen alla olevia yhteystietoja: Järvenpään kaupunki / kirjaamo Osoite: Hallintokatu 2, PL 41, 04401 Järvenpää Kirjaamo on avoinna ma-pe klo 9.30-11.30, muina aikoina

	sopimuksen mukaan, puh. 040 315 2228 Telefax: (09) 2719 2577 Sähköposti: kirjaamo@jarvenpaa.fi Oikaisuvaatimuksen voi toimittaa myös kaupungin asiakaspalvelupisteeseen os. Seutulantie 12. Avoinna ma-ke 9-15, to 9-18 ja pe 8-13.		
Jakelu	yh Nina Nikkinen ylilääkäri Tuula Salokangas/Järvenpää		
Tiedoksianto asianosaiselle	Postitse pvm	Sähköpostitse pvm 18.6.2015	Luovutettu pvm

LIITE 4 Saate, kysymyslomake ja kysymyslomakkeen liite

17.12.2015

Hyvä vastaanottaja,

Opiskelen Lahden ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa, koulutusohjelmani on sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Opinnäytetyöni käsittelee toimintayksikön strategisten tavoitteiden yhdistämistä henkilöstön kehityskeskusteluun. Toimintayksikön strategisilla tavoitteilla tarkoitetaan tässä kehittämishankkeessa Järvenpään kaupungin kestävän kasvun ja hyvinvoinnin strategiaan pohjautuvia Järvenpään terveystieteiden keskuksen vuosittaisia tavoitteita.

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena on tuottaa toimintayksikön strategiaan pohjautuva kehityskeskustelumalli Järvenpään terveystieteiden keskuksen hoitohenkilöstölle. Saatteen mukana olevalla kyselylomakkeella selvitetään kehityskeskustelun tavoitteiden asettamista viimeisessä kehityskeskustelussasi sekä mielipidettäsi uudesta Järvenpään kaupungin kehityskeskustelumakkeesta ja sen ohjeistuksesta (liite 1). Lisäksi selvitetään terveystieteiden keskuksen tavoitteiden tunnettuutta ja niiden yhteyttä päivittäiseen työhön ja kehityskeskusteluihin. Tämän kyselyn tulokset täydentävät hoitohenkilöstölle järjestettyjen kehityskeskustelutyöpajojen tuloksia. Hoitohenkilöstön työpajojen ja tämän kyselyn tulosten yhteenvetoja käytetään esimiehille ja tiimivastaaville järjestettävän työpajan lähtötietona.

Kyselylomake sisältää monivalintakysymyksiä. Vastaaminen vie aikaa n. 15 minuuttia. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista. Vastauksia käsitellään luottamuksellisesti ja palautettuja yksittäisiä vastauksia käsittelee ainoastaan opinnäytetyöntekijä. Opinnäytetyön raportista ei voi päätellä yksittäisen vastaajan henkilöllisyyttä. Täytetty kyselylomake palautetaan 3.1.2016 mennessä sisäisessä postissa kyselylomakkeen mukana olevassa kirjekuoressa, osoitteella Terveystieteiden keskus, Nina Nikkinen. Mikäli haluatte lisätietoja opinnäytetyöstä tai tästä kyselystä niin voitte olla yhteydessä kehittämishankkeen vetäjään.

Yhteistyöterveisin

Kehittämishankkeen vetäjä

Nina Nikkinen

p. 0400 997 992, nina.raisanen1@student.lamk.fi

Kysymyslomake

1 (1)
17.12.2015

- 1 = Täysin eri mieltä
2 = Jokseenkin eri mieltä
3 = Ei samaa eikä eri mieltä
4 = Jokseenkin samaa mieltä
5 = Täysin samaa mieltä

1. Tavoitteiden asettaminen kehityskeskustelussa, johon olet viimeksi osallistunut

Kysymyksellä selvitetään tavoitteiden asettamista ja arviointia kehityskeskustelun yhteydessä. Jos et ole käynyt kehityskeskustelua Järvenpään terveyskeskussairaalassa, voit siirtyä kohtaan 2.

Ympyröi kunkin väittämän kohdalla sopivin vastausvaihtoehto.

1.	Kehityskeskustelu selkeytti hyvin omia työtehtäviäni	1	2	3	4	5
2.	Arvioimme yhdessä esimieheni kanssa edellisen vuoden tavoitteiden toteutumista	1	2	3	4	5
3.	Asetimme seuraavan vuoden tavoitteet yhdessä esimieheni kanssa	1	2	3	4	5
4.	Keskustelimme asettamiemme tavoitteiden yhteydestä organisaation tavoitteisiin	1	2	3	4	5
5.	Kehityskeskustelu selkeytti hyvin organisaation tavoitteita	1	2	3	4	5

2. Järvenpään kaupungin uusi kehityskeskustelulomake (tavoitekeskustelu) LIITE 1

Kysymyksellä selvitetään mielipidettäsi uudesta kehityskeskustelulomakkeesta ja sen täyttöohjeistuksesta.

Ympyröi kunkin väittämän kohdalla sopivin vastausvaihtoehto.

6.	Kehityskeskustelulomake on sopivan pituinen	1	2	3	4	5
7.	Kehityskeskustelulomake sisältää mielestäni keskusteluun kuuluvat ydinasiat	1	2	3	4	5
8.	Kehityskeskustelulomakkeessa olevat kysymykset ovat ymmärrettäviä	1	2	3	4	5
9.	Kysymysten selitteet ohjaavat lomakkeen täyttämistä riittävästi	1	2	3	4	5
10.	Omat tavoitteeni tulevat selkeästi esille kehityskeskustelulomakkeessa	1	2	3	4	5
11.	Organisaation tavoitteet on helppo liittää kehityskeskustelulomakkeessa osaksi omia tavoitteitani	1	2	3	4	5
12.	Kehityskeskustelulomake mahdollistaa myös minulle tärkeiden asioiden esille ottamisen	1	2	3	4	5
13.	Erillinen palautelomake esimiestyön arvioimiseksi auttaisi palautteen antamista esimiehelle	1	2	3	4	5

3. Toimintayksikön tavoitteet, niiden yhteys työn tekemiseen ja kehityskeskusteluun

Kysymyksellä selvitetään Järvenpään terveyskeskussairaalan strategian tunnettuutta ja sen yhteyttä päivittäiseen työhön sekä kehityskeskusteluihin.

Ympyröi kunkin väittämän kohdalla sopivin vastausvaihtoehto.

14.	Tunnen Järvenpään terveyskeskussairaalan arvot	1	2	3	4	5
15.	Tunnen Järvenpään terveyskeskussairaalan strategiset tavoitteet	1	2	3	4	5
16.	Osaan kertoa omin sanoin mitä Järvenpään terveyskeskussairaalan strategia pitää sisällään	1	2	3	4	5
17.	Omalla työlläni on vaikutusta Järvenpään terveyskeskussairaalan strategian toteutumiseen	1	2	3	4	5
18.	Kehityskeskustelu yhdistää työntekijän ja Järvenpään terveyskeskussairaalan strategiset tavoitteet	1	2	3	4	5

4. Taustatiedot

19. Suoritettu tutkinto 1 Sairaanhoitaja
2 Lähi- tai perushoitaja
20. Työkokemuksesi Järvenpään terveyskeskussairaalassa _____ vuotta

Kiitos vastauksestasi!



Henkilökohtaisen tavoitekeskustelun ohje

Tämä ohje on tarkoitettu Osaamispankkiin tallennettavan sähköisen keskustelun tukimateriaaliksi.

Työntekijän nimi:

Esimiehen nimi:

Henkilökohtaisen tavoitekeskustelun ajankohta:

1. Edellisen kauden henkilökohtaiset tavoitteet ja niiden arviointi (esimies kirjaa)

- Käykää läpi edellisessä keskustelussa asetetut tavoitteet.
- Arvioikaa tavoitteiden saavuttamista asteikolla: Osittain saavutettu, Saavutettu vai Ylitetty?
- Perustelkaa valintanne.

2. Tulevan kauden henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen (esimies kirjaa)

- Asettakaa tavoitteet ja niiden voimassaoloaika tulevalle kaudelle.

3. Työntekijän voimavarat (työntekijä/ esimies kirjaa)

- Miten voit työssäsi?
- Miten arvioisit työsi kuormittavuutta/ vaativuutta tällä hetkellä?
- Millaista tukea olet saanut ja toivot jatkossa saavasi esimieheltäsi/ työyhteisöltäsi?
- Millaista tukea olet antanut ja voit antaa jatkossa esimiehellesi/ työyhteisöllesi?
- Muut keskustelussa esiin nousseet ja/ tai sovitut asiat.

4. Esimiehen palaute edellisestä kaudesta (esimies kirjaa)

- Esimies antaa palautetta työntekijän suoriutumisesta edellisenä kautena.

5. Keskustelun hyödyllisyyden arviointi (työntekijä arvioi sähköisesti keskustelun jälkeen)

- Työntekijä arvioi keskustelun hyödyllisyyttä:
Arviointiasteikko on seuraavanlainen:
1= Täysin hyödytön
2= Melko hyödytön
3= Ei hyödyllinen eikä hyödytön
4= Melko hyödyllinen
5= Erittäin hyödyllinen
- Työntekijä voi halutessaan täydentää arviota vapaamuotoisella palautteella.



LIITE 5 Hoitohenkilöstön työpajojen aineisto

Hoitohenkilöstön työpajojen aineisto

NEGATIIVINEN AIVORIIVI

Otsikko Mitä kaikki voi mennä pieleen kehityskeskustelussa?

Valmistautuminen Huono valmistautuminen

Miten epäonnistuminen voidaan välttää?

Yhteiset pelisäännöt valmistautumiseen
Ajankohta tiedossa ajoissa, 2-3 vkoa ennen
Materiaali erukäteen saatavilla, 2-3 vkoa ennen
Selkeä lomake, ei liikaa kysymyksiä tai liian yksityiskohmia
Lomakkeiden esiäytnö tehty, omat tavoitteet kirjatn, valmistautuminen työajalla 1-2 h
Esimies selvittänyt kiinnostuksen kohteet ja valvuudet, valmistautunut

Ajankohta ja paikka huono

Rauhallinen tila varattuna erukäteen, poissa työpisteestä
Ajankohta huonoidaan työvuorossa, ei työpäivän lopuksi (vaikea irrottaunua työajajauksista)
Keskustelua ei saa keskeyttää

Ei pidetä säännöllisesti tai ollenkaan

Kehityskeskustellut pidetään 1 x vuodessa
Kehityskeskusteluista ei luovuta, eikä niitä peruta

Keskustelutilanne Epäselvät tavoitteet
Motivaation puute
Ongelmalähtöisyys

Motivoidaan ennakkoinfolla, jossa kerrataan organisaation tavoitteet ja kehityskeskustelujen tarkoitus
Strategian ja tavoitteiden yhteinen ymmärrys
Lähtökohtana työntekijän voimavarat ja osaaminen, tilaa myös omille tavoitteille

Luottamuksen puute
Kemiat eivät kohtaa
Arvostuksen puute

Aito läsnäolo, avoin ja hyvä keskustelu lisää luottamuksen kokemusta
Ei syyllistettä
Yksilöllisyyden huomioiminen, hyvä esimies tuntee työntekijänsä
Mahdollisuus käydä keskustelu toisen esimiehen kanssa

Palautteen asiattomuus
Rakentavan keskustelun puute
Epäselvä kommunikaatio

Työnohjauksen käyttö, palautteen anto-koulutus
Erotaaan työ- ja henkilökohtaiset asiat toisistaan, keskittyminen enemmän työhön
Vaitiolovelvollisuuden korostaminen
Aito läsnäolo keskustelutilanteessa, korkeintaan 2 kehätyvä
Vastavuoroisuuden periaate, tasavertainen osallistuminen
Varmistetaan molenninpuolinen ymmärrys, tarkentavat kysymykset
Keskustelun kesto joustava 30 min – 1,5 h

Jälkahoito

Jatkohoito ei toteudu

Sovittuja asioita arvioidaan lyhyesti esim. 3-4 kk välein, välitappi
Esille ydinkohdat sopimuksista

LIITE 6 Hoitohenkilöstön kyselyn vastausten jakauma

	n	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1. Tavoitteiden asettaminen kehityskeskustelussa, johon olet viimeksi osallistunut						
Kysymyksellä selvitetään tavoitteiden asettamista ja arviointia kehityskeskustelun yhteydessä. Jos et ole käynyt kehityskeskustelua Järvenpään terveyskeskussairaala, voit siistyä kohtaan 2.						
1. Kehityskeskustelu selkeytti hyvin omia työtehtäviäni	26	1	2	8	14	1
2. Arvioimme yhdessä esimieheni kanssa edellisen vuoden tavoitteiden toteutumista	26	1	1	7	13	4
3. Asetimme seuraavan vuoden tavoitteet yhdessä esimieheni kanssa	26	1	0	8	14	3
4. Keskustelimme asettamiemme tavoitteiden yhteydestä organisaation tavoitteisiin	26	1	6	10	7	2
5. Kehityskeskustelu selkeytti hyvin organisaation tavoitteita	26	1	3	15	7	0
2. Järvenpään kaupungin uusi kehityskeskustelulomake (tavoitekeskustelu)						
Kysymyksellä selvitetään mielipidettäsi uudesta kehityskeskustelulomakkeesta ja sen täyttöohjeistuksesta.						
6. Kehityskeskustelulomake on sopivan pituinen	37	0	2	2	20	13
7. Kehityskeskustelulomake sisältää mielestäni keskusteluun kuuluvat ydinasiat	37	0	0	4	24	9
8. Kehityskeskustelulomakkeessa olevat kysymykset ovat ymmärrettäviä	37	0	0	2	20	15
9. Kysymysten selitteet ohjaavat lomakkeen täyttämistä riittävästi	36	0	2	6	18	10
10. Omat tavoitteeni tulevat selkeästi esille kehityskeskustelulomakkeessa	36	1	2	2	21	10
11. Organisaation tavoitteet on helppo liittää kehityskeskustelulomakkeessa osaksi omia tavoitteitani	36	0	1	16	18	1
12. Kehityskeskustelulomake mahdollistaa myös minulle tärkeiden asioiden esille ottamisen	36	0	1	6	23	6
13. Erillinen palautelomake esimiestyön arvioimiseksi auttaisi palautteen antamista esimiehelle	37	0	1	10	19	7
3. Toimintayksikön tavoitteet, niiden yhteys työn tekemiseen ja kehityskeskusteluun						
Kysymyksellä selvitetään Järvenpään terveyskeskussairaalan strategian tunnettuutta ja sen yhteyttä päivittäiseen työhön sekä kehityskeskusteluihin.						
14. Tunnen Järvenpään terveyskeskussairaalan arvot	37	1	2	8	21	5
15. Tunnen Järvenpään terveyskeskussairaalan strategiset tavoitteet	37	2	4	10	20	1
16. Osaan kertoa omin sanoin mitä Järvenpään terveyskeskussairaalan strategia pitää sisällään	37	4	6	10	17	0
17. Omalla työlläni on vaikutusta Järvenpään terveyskeskussairaalan strategian toteutumiseen	37	0	1	7	24	5
18. Kehityskeskustelu yhdistää työntekijän ja Järvenpään terveyskeskussairaalan strategiset tavoitteet	37	1	2	15	19	0

LIITE 7 Esimiesryhmän työpajan aineisto

Esimiesryhmän työpajan aineisto
 4 X 4 -MENETelmä

asema millä keskusteluun tulkaa	valmistusaika, työaika 1 h	keskusteluun ennen lävymien alkua	itsearvioinnin toisen arvioinnit	kliiniset taidot ja työtyytyväisyydet esim
paikka pois oastolta, maallari esimieskes huone, lävety	Valmistautuminen	Keskusteluun tiedossa 2 viikoa ennen, alkua sitova	Kehityksellustah-lomake	omat tavoitteet on esittämään tavoitteet
yhteisvartun » vertaasarvioinnit	molemmat valmistautuvat	työn suunnittelu valmistautumis/ kehitytävää	selkeys, pituus, ohjautuus	selkeät käyttökäiset, joissa strategiset tavoitteet tulevat esiin
	Valmistautuminen		Kehityksellustah-lomake	
			KEHITYS- KESKUSTELUT	
	Keskusteluunlause		Jalkahoito	
selkeä rakennus » lomake ohja	itsearvioinnin toteuttam arvioinnit	palautteen anto, posititiivinen lopusta	sovitujen asioiden tarkastus 2 krt/vuosi, 10-20 min kerta	jalkiseuramaa vuosikello
ei keskerytystä	Keskusteluunlause	molempien lauselo	Jalkahoito	tiimin yhteinen jalkiseurama
1 krt /vuosi, ½- 1½ h	huottamus	dialogisuus	palkitseminen	muistettava!