

**Arja Järvenpää**

**KEHITYSKESKUSTELUT TYÖVÄLINEENÄ -  
OSAAMISEN JOHTAMISEN NÄKÖKULMA**

**Opinnäytetyö**

**CENTRIA AMMATTIKORKEAKOULU**

**Sosiaali- ja terveysala (YAMK) sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen**

**Toukokuu 2017**

**TIIVISTELMÄ**

<b>Centria-ammattikorkeakoulu</b> Kokkola-Pietarsaaren yksikkö	<b>Aika</b> Toukokuu 2017	<b>Tekijä/tekijät</b> Arja Järvenpää
<b>Koulutusohjelma</b> Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK		
<b>Työn nimi</b> Kehityskeskustelut työvälineenä - osaamisen johtamisen näkökulma		
<b>Työn ohjaaja</b> Yliopettaja, KT Pirjo Forss-Pennanen	<b>Sivumäärä</b> 58+21	
<b>Työelämäohjaaja</b> Rehtori, KM Tuula Taskinen		
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Ylivieskan ammattiopiston henkilöstön kokemuksia kehityskeskusteluista ja sitä, millä tavoin kehityskeskustelut tukevat henkilöstön osaamista ja kehittymistä. Lisäksi tarkoituksena oli kartoittaa osaamisen johtamisen tueksi kehityskeskusteluihin kohdistuvia kehittämistarpeita. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää kehityskeskusteluja osaamisen johtamisen välineenä. Tutkimuksen tilaajana toimi Jokilaakson koulutuskuntayhtymän Ylivieskan yksikkö.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena. Aineisto kerättiin Ylivieskan ammattiopiston henkilöstöltä (N=41) puolistrukturoidulla Webropol-kyselyllä. Aineisto analysoitiin Webropol-ohjelmalla ja sisällönanalyysillä.</p> <p>Opinnäytetyössä tehdyn selvityksen mukaan Ylivieskan ammattiopiston henkilöstö kokee kehityskeskustelut myönteisinä. Kehityskeskustelut tukevat henkilöstön osaamista ja kehittymistä. Kuitenkin yli puolet vastaajista koki, ettei osaamista suunnata tulevaisuuden tavoitteiden mukaisesti. Lisäksi kehityskeskusteluiden tavoitteellisuus ja tarkoitus jäivät epäselväksi.</p> <p>Opinnäytetyön pohjalta nousi kehittämistarpeeksi kehityskeskusteluiden tavoitteellisuuden ja tarkoituksen selkiyttäminen.</p>		

**Asiasanat**

osaaminen, osaamisen kehittäminen, osaamisen johtaminen, kehityskeskustelut, Ylivieskan ammattiopisto

**ABSTRACT**

<b>Unit</b> Kokkola-Pietarsaari Unit	<b>Date</b> May 2017	<b>Author/s</b> Arja Järvenpää
<b>Degree programme</b> Master of Social and Health Care		
<b>Name of thesis</b> Development Discussions as a Tool - Leadership Perspective		
<b>Instructor</b> Principal Lecturer, Doctor of Pedagogy Pirjo Forss-Pennanen		<b>Pages</b> 58+21
<b>Supervisor</b> Principal, Master of Pedagogy Tuula Taskinen		
<p>The purpose of this study was to find out about the experiences of the staff at Ylivieska Vocational College concerning development discussions taking place between the employee and the supervisor, and the ways in which the development discussions support the staff's competence and professional development. An additional aim was to map out any improvement needs in these development discussions. The aim of this Bachelor's thesis was to expand development discussions as a tool used within knowledge management. The study was commissioned by Ylivieska Vocational College which belongs to the Federation of Education in Jokilaaksot.</p> <p>The thesis was carried out as a process analysis. The data was collected from the staff of Ylivieska Vocational College (N=41) through semi-structured Webropol surveys. The material was analyzed using Webropol and content analysis.</p> <p>The results of the indicated showed that the staff at Ylivieska Vocational College finds the development discussions as a positive phenomenon. Development discussions support staff competence and development. However, more than half of the respondents felt that knowledge was not directed to future goals. In addition, the goal-orientation and the purpose of the development discussions remain unclear.</p> <p>Based on the present survey, there is a need for improvement in clarifying the goal-orientation and purpose of the development discussions.</p>		

**Key words**

competence, skills development, knowledge management, Ylivieska Vocational College

**TIIVISTELMÄ**  
**ABSTRACT**  
**SISÄLLYS**

<b>1</b>	<b>JOHDANTO.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>OPINNÄYTETYÖN TIETOPERUSTA.....</b>	<b>3</b>
	2.1 Osaamisen käsite.....	3
	2.2 Yksilön ja organisaation osaaminen.....	4
	2.3 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen.....	5
	2.4 Kehityskeskustelu.....	6
	2.4.1 Kehityskeskustelujen tarkoitus.....	7
	2.4.2 Kehityskeskustelujen hyödyt.....	8
	2.4.3 Kehityskeskustelujen käyminen.....	9
	2.4.4 Onnistunut kehityskeskustelu.....	11
	2.5 Yhteenveto opinnäytetyön viitekehyksestä.....	14
<b>3</b>	<b>AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET.....</b>	<b>15</b>
<b>4</b>	<b>OPINNÄYTETYÖN TAVOITE, TARKOITUS JA TEHTÄVÄ.....</b>	<b>19</b>
<b>5</b>	<b>OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS.....</b>	<b>20</b>
	5.1 Opinnäytetyön aiheen valinta ja rajaaminen.....	20
	5.2 Opinnäytetyön toimintaympäristö.....	20
	5.3 Laadullinen tutkimusmenetelmä.....	23
	5.4 Toimintatutkimus lähestymistapana.....	24
	5.5 Opinnäytetyön prosessi.....	26
	5.6 Aineiston hankinta ja analysointi.....	30
<b>6</b>	<b>TULOKSET.....</b>	<b>33</b>
	6.1 Taustatiedot.....	33
	6.2 Osaamisen arviointi.....	34
	6.3 Palautteen antaminen ja saaminen.....	34
	6.4 Kehityssuunnitelman laatiminen.....	36
	6.5 Tulevaisuuden tavoitteista sopiminen.....	36
	6.6 Esimiehen toiminta.....	37
	6.7 Oppiva organisaatio.....	38
	6.8 Koulutukset.....	39
	6.9 Kehityskeskustelun hyödyntäminen ja seuranta.....	40
	6.10 Kokemuksia kehityskeskusteluista.....	41
<b>7</b>	<b>OPINNÄYTETYÖN JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSAIHEET.....</b>	<b>42</b>
	7.1 Ylivieskan ammattiopiston henkilöstön kokemukset kehityskeskusteluista.....	42
	7.2 Ylivieskan ammattiopiston henkilöstön osaamisen ja kehittymisen tukeminen.....	42
	7.3 Ylivieskan ammattiopiston henkilöstön kehityskeskustelujen kehittämistarpeet.....	43
	7.4 Jatkotutkimusaiheet.....	44
<b>8</b>	<b>POHDINTA.....</b>	<b>45</b>
	8.1 Opinnäytetyön tulosten pohdinta.....	45
	8.2 Opinnäytetyöprosessin pohdinta.....	48

<b>8.3 Opinnäytetyön luotettavuus.....</b>	<b>49</b>
<b>8.4 Opinnäytetyön eettisyys.....</b>	<b>51</b>
<b>8.5 Ammatillisen kasvun kehittyminen opinnäytetyöprosessin myötä.....</b>	<b>53</b>
<b>8.6 Opinnäytetyön tulosten hyödynnettävyys.....</b>	<b>53</b>
<b>LÄHTEET.....</b>	<b>55</b>
<b>LIITTEET</b>	

## 1 JOHDANTO

Ylivieskan ammattiopisto järjestää kulttuurialan, sosiaali-, terveys- ja liikunta-alan ammatillista peruskoulutusta ja kehittämis- ja palvelutoimintaa alueen väestölle, yhteisöille ja yrityksille edistäen asukkaiden hyvinvointia ja elinkeinoelämää sekä yrittäjyyttä. Opetus- ja kulttuuriministeriö on julkaissut Ammatillisen koulutuksen laatustrategian vuosille 2011–2020, jossa linjattiin, että kaikilla ammatillisen koulutuksen järjestäjillä tulee olla toimiva laadunhallintaa ja laadun jatkuvaa parantamista tukeva toimintajärjestelmä vuoteen 2015 mennessä. Opetushallitus on puolestaan julkaissut ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuosituksen, jonka tehtävänä on tukea ja kannustaa ammatillisen koulutuksen järjestäjiä kehittämään toimintansa laatua. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011, 9–10; Opetushallitus 2008, 6, Opetushallitus 2009.)

Koulutuksen järjestäjän on pystyttävä eri asiayhteyksissä osoittamaan ulkoisille toimijoille, että sillä on laatua tukevat sekä varmentavat työtavat ja menetelmät. Tämän lisäksi lainsäädäntö velvoittaa, että koulutuksen järjestäjän tulee arvioida antamaansa koulutusta ja sen vaikuttavuutta sekä osallistua ulkopuoliseen toimintansa arviointiin. Opetus- ja kulttuuriministeriön ja Koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelman 2011–2016 linjausten mukaisesti koulutuksen laatu ja sen kehittäminen ovat tärkeässä asemassa myös Ylivieskan ammattiopiston toiminnan kehittämisessä. (Laki ammatillisesta aikuiskoulutuksesta 1998/631; Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011, 9–10; Opetushallitus 2008, 6, Opetushallitus 2009.)

Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä astui voimaan 1.1.2014. Lain tavoite on edistää työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittämistä. Osaamisen kehittämisellä tässä laissa tarkoitetaan suunnitelmallista, työntekijän työtehtäviin liittyvää ja osaamistarpeisiin vastaavaa koulutusta. Lain tarkoituksena on pyrkiä ylläpitämään ja kehittämään työntekijöiden osaamista sekä ennakoimaan tulevaisuuden osaamistarpeita ja sopeutumaan muuttuvaan työelämään. Lakia sovelletaan sekä yksityisen sektorin työntekijöihin ja heidän työnantajiinsa koulutusvähennyksen avulla että julkisoikeudellisessa palvelusuhteessa oleviin työntekijöihin ja heidän työnantajiin koulutuskorvauksen muodossa. (Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä 1136/2013.)

Ylivieskan ammattiopistolla laatua ja henkilöstön osaamista kehitetään niin, että koulutusorganisaatio kykenee vastaamaan muuttuvan yhteiskunnan vaatimuksiin. Osaamisen kehittämisessä

jokainen opettaja sitoutuu pitämään oman osaamisensa ajan tasalla ja vastavuoroisesti työnantaja sitoutuu tukemaan häntä siinä. Aarnikoivun (2010) mukaan kaikki ovat vastuussa omasta, mutta myös työyhteisönsä osaamisen kehittymisestä. Organisaation on annettava oppimiselle hyvät edellytykset ja mahdollisuudet. Johtamisella, rakenteilla ja toimintamalleilla pitää tukea näitä kehittymisen prosesseja. Vastuu on siis yhteinen. Nykyajan muuttuvassa työelämässä henkilöillä pitäisi olla kykyä, halua ja tahtoa oppia jatkuvasti. (Aarnikoivu 2010, 68; Kunta-työnantajat 2011, 8; Ruohotie 2005, 200.)

Kehityskeskustelut Ylivieskan ammattiopistolla ovat ennalta sovittuja ja suunniteltuja esimiehen ja hänen alaisensa välisiä keskusteluja, ja niillä on selkeät tavoitteet, systematiikka ja säännöllisyys. Keskusteluja käydään kerran vuodessa sekä tarvittaessa erilaisten muutostilanteiden yhteydessä. Kehityskeskusteluissa annetaan henkilökohtaista ohjausta sekä samalla kerätään tietoa organisaation kehittämissuunnitteluun. Toisaalta ne myös tuottavat tietoa urasuunnittelun tarpeisiin. Esimies saa keskusteluissa arvokasta tietoa ja tukea oman kehittymisensä suunnitteluun, mutta kehityskeskustelun päähenkilö on kuitenkin työntekijä.

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen usealla tavalla. Henkilöstön osaaminen ja osaamisen kehittäminen oppilaitoksessa korostuvat laajaa ammatillista osaamista vaativissa työtehtävissä. Jotta koulutusorganisaatioissa kyetään tähän vastaamaan, tarvitaan jatkuvasti uusiutuvaa henkilöstön ammattitaitoa. Osaamisen kehittämisessä Ylivieskan ammattiopistolla kehityskeskustelut ovat tärkeä työväline, jonka tavoitteena on edistää henkilöstön osaamista ja kehittymistä.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Ylivieskan ammattiopiston henkilöstön kokemuksia kehityskeskusteluista ja sitä, millä tavoin kehityskeskustelut tukevat henkilöstön osaamista ja kehittymistä. Lisäksi tarkoituksena on kartoittaa osaamisen johtamisen tueksi kehityskeskusteluihin kohdistuvia kehittämistarpeita.

## 2 OPINNÄYTETYÖN TIETOPERUSTA

Tässä luvussa kuvaan opinnäytetyön kannalta keskeisiä käsitteitä ja niiden välisiä suhteita. Keskeisiä käsitteitä ovat osaaminen, osaamisen johtaminen ja kehittäminen sekä kehityskeskustelut.

### 2.1 Osaamisen käsite

Osaamisen käsite ei sinällään ole uusi vaan sen juuret löytyvät kreikkalaisesta filosofisesta kirjallisuudesta. Englanninkielisen knowledge – sanan alkuperä löytyy Kreikan kielen episteme-sanasta, joka tarkoittaa tietoa tai tiedettä. Historioitsija Platon on kuvannut osaamisen tai tiedon olevan oikeutettu tosi uskomus. Osaamista ja sen eri ulottuvuuksia on mahdotonta ymmärtää yksiselitteisesti vaikkakin tutkijat ovat pyrkineet muodostamaan omia käsityksiään siitä. Käsite ”knowledge management” käännetään suomen kielessä sekä osaamisen johtamiseksi että tiedon johtamiseksi. (Jasimuddin 2012, 1–5; Viitala 2013, 171.)

Perinteisen käsityksen mukaan osaaminen koostuu tiedosta, taidosta ja kokemuksesta. Tieto pohjautuu teorian ja tutkimusten kautta tosiasioihin, taito kehittyy työssä tekemisen kautta, ja kokemuksen avulla tieto ja taito sulautuvat toiminnaksi. Osaamiseen vaikuttavat myös henkilön sosiaalinen verkosto sekä henkilökohtaiset ominaisuudet. Myös kokemuksen merkitys osaamisessa ja sen kehittämisessä on erittäin suuri. (Ojala 2008, 50–51.)

Organisaation osaaminen rakentuu perusosaamisesta ydinosaamiseen. Perusosaaminen eli niin kutsuttu kynnysosaaminen on sitä, minkä tulee löytyä kaikilta alan toimijoilta. Sen tulee olla kunnossa ja hallinnassa ydinosaamisen kehittymisen turvaamiseksi. Perusosaamiskäsitteen rinnalla kulkee ”tukevat osaamiset” – käsite, jolla tarkoitetaan organisaation toimintaa tukevaa toimintaa. Organisaation tulevaisuuden kannalta ydinosaaminen on ratkaisevaa, muista alan toimijoista erottavaa osaamista, johon organisaation kannattaa keskittyä. Ydinosaamisen rinnalla on usein hyödyntämättömiä osaamiskapasiteetteja; tästä käytetään nimitystä osaamiskärki (cutting edge). Osaamiskärjessä oleva osaaminen voi olla kehittymässä olevaa, sitä ollaan hankkimassa tai organisaatiossa ei ole osattu hyödyntää sitä. Organisaation tulevaisuuden kannalta, sen hyödyntäminen saattaa tuoda organisaatiolle kilpailuetua. (Viitala 2013, 172–175.)



## 2.2 Yksilön ja organisaation osaaminen

Yksilön ja organisaation osaaminen muodostuu ihmisten tiedoista, taidoista ja kokemuksesta sekä ihmisten mahdollisuudesta ja kyvystä yhdistää osaamisiaan. Työntekijöiden henkilökohtaisista osaamisista muodostuu varanto, jonka varassa toimintamallit, prosessit, rakenteet ja muut organisaatiossa näkyväksi muovautunut tietämys kehittyy. Työntekijän omalta kannalta hänen osaamisen sa on samalla perusta, jonka varassa hän onnistuu ja kehittyy omassa tehtävässään ja työyhteisössään. Ihminen selviytyy työtehtävistään sitä sujuvammin ja luotettavammin, mitä paremmin hän osaa. Osaamisen kautta ihminen saa muilta arvostusta, ja osaaminen määrittää hänen asemaansa sosiaalisessa yhteisössä. Ammattitaito koostuu monen tyyppisistä kvalifikaatioista, joita on ryhmitelty yleisiin, ammattikohtaisiin ja tehtäväkohtaisiin kvalifikaatioihin, joita kaikkia yhdessä voidaan nimittää valmiuksiksi. Työelämän valmiuksiin, tietoihin ja taitoihin, liitetään lisäksi myös asenteet ja motivaatio. Nykyisessä työelämässä lähes jokaisen on uudistettava osaamistaan pätevyyden säilyttämiseksi. (Viitala 2013, 180–181; Ojala 2008, 346.)

Organisaatiotasolla pohditaan, mikä on organisaation ydinosaamista, jota tulisi säilyttää ja kehittää. Organisaation osaaminen on perustehtävän kannalta relevanttia tietoa ja informaatiota, joka muuttuu osaamiseksi ihmisen toimiessa organisaatioiden toiminta-ajatusten ja tavoitteiden mukaisesti. Jos asiaa tarkastellaan yksilön näkökulmasta, niin puhutaan yksilön ammattitaidosta, asiantuntijuudesta, kvalifikaatiosta tai kompetenssista. Johtamisen tehtävänä on yhdistää nämä kaksi näkökulmaa toisiaan tukeviksi. (Lammintakanen 2011, 250.)

Kivinen (2008) kuvaa, miten tiedon ja osaamisen lähtökohtana pidetään käsitystä tiedosta, johon liittyy toiminnallisuuden merkitys, taitaminen ja osaaminen. Osaaminen korostaa hiljaista tietoa, jolloin osaaminen on sidottu kiinteästi ihmisen toimintaan, menettelytapoihin, tilanteisiin ja arvoihin. Se on henkilökohtaista ja kokemuksellista. Organisatorinen osaaminen perustuu aina yksilöiden osaamiseen, mutta sisältää lisäksi organisaation toimintaympäristönä historioineen ja kulttuurineen. Yleisesti osaamista voidaan pitää monitahoisena ilmiönä, mutta tiivistetysti ilmaistuna osaamisella tarkoitetaan työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa ja niiden soveltamista käytännön työtehtävissä. (Kivinen 2008, 115–116; Sarkkinen 2012, 15.)

Osaamisen on oltava oleellinen osa organisaation strategiaa, jotta osaamisresurssien kehittäminen ei jäisi irralliseksi eikä osaamisen kehittämiseltä puuttuisi tavoitteellisuus. Ensin tulee kuitenkin selvittää, mitä organisaation ja sen henkilöstön pitäisi osata, jotta strategia toteutuisi ja tavoitteet

saavutettaisiin. Organisaation ydinosaaminen luo kilpailuetua, ja se tulee konkretisoida osaamisalueiksi ja osaamiseksi. (Ojala 2008, 38; Sydänmaanlakka 2008, 122 )

Ristikankankaan (2010) mukaan osaaminen on kytköksissä yksilön motivaatioon, sosiaaliseen kyvykkyyteen, arvoihin ja henkiseen orientaatioon. Osaaminen on oppimisprosessin tulos – osaaminen on siis jotain, mitä ihmiset voivat kehittää ja harjoitella. Osaaminen voi olla myös tiedostamaton, jolloin henkilö ei osaa hyödyntää sitä. Osaamisen kehittämisen lähtökohtana voidaan pitää tietoisuutta omasta osaamisestaan ja sen puutteista. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2010, 23; Sydänmaanlakka 2008, 151.)

Vastuu osaamisen vaalimisesta on aina koko organisaation henkilökunnalla. Työntekijän ei tulisi antaa organisaatiolle ainoastaan työpanostaan, vaan myös sen taustalla olevan osaamisen ja sen jatkuvan kehittämisen organisaation tavoitteiden mukaan. Jokainen työntekijä vastaa oman ammattitaitonsa kehittymisestä ja ajan tasalla pitämisestä. Esimiesten tehtävä on vastata siitä, että tämä on mahdollista. (Viitala 2005, 23.)

### **2.3 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen**

Osaamisen johtaminen ja kehittäminen ovat monimuotoisia käsitteitä, joita voidaan käsitellä henkilöstön kehittämisen ja johtamisen näkökulmasta, kompetenssinäkökulmasta, tiedon luomisen, jakamisen ja tallentamisen näkökulmasta sekä strategian johtamisen ja aineettoman pääoman johtamisen näkökulmasta. Osaamisen johtamisen lähtökohtana on osaamisen määrittäminen. Kirjallisuudessa määritelmät eivät ole kovin tarkkoja ja yksiselitteisiä, mutta keskeistä on erottaa se osaaminen, jonka varassa organisaation tulevaisuus rakentuu. (Viitala 2013, 173.)

Osaamisen johtaminen on strategista johtamista, missä huomio kiinnitetään osaamisen ennakointiin, olemassa olevan tiedon ja osaamisen hallinnan kehittämiseen sekä organisaatiossa tapahtuvan oppimisen ohjaamiseen. Osaamisen johtaminen edellyttää tietoa siitä, mitä osaamista tarvitaan, kenellä tarvittavaa tietoa on ja kenellä sitä tulisi olla. (Koski 2008, 12.)

Organisaatiolle osaaminen on strategisen kyvykkyyden perusta, kun taas yksilölle se on työssä menestymisen perusta. Johtamisen näkökulma yhdistää näitä, sillä osaaminen on keino tavoitteiden saavuttamiseen ja samalla johtamistyön kohde. Kun osaamisen johtaminen on osa organisaation

toimintaa, organisaatio pystyy soveltamaan osaamistaan, tunnistamaan osaamisen puutteet ja suuntaamaan voimavarat osaamisen kehittämiseen. (Ristikangas 2010, 22; Viitala 2002, 49.)

Osaamisen johtaminen on kokonaisnäkömyksen kehittymistä edistävää organisaation toimintaa, jossa yhteisesti määriteltyjen arvojen, vision, toimintafilosofian ja tavoitteiden kautta pyritään tuottavuuteen. Se on strategisiin tavoitteiden mukaista, suunnitelmallista tiedon ja osaamisenhallinnan sekä oppimisen prosesseja yhdistävää ja edistävää toimintaa eri organisaatioissa ja niissä vallitsevissa kulttuureissa. (Kivinen 2008, 192; Ollila 2006, 214–215.)

Organisaation menestyksen kannalta yhteinen osaaminen on ratkaisevassa roolissa yksilöiden osaamisen ollessa rakentava tekijä. Uusi tieto ja osaaminen jäävät usein yksilötasolle. Menestyäkseen organisaation tulisi kyetä tunnistamaan ja hyödyntämään yksilöiden osaaminen strategisista osaamistarpeista lähtien. Avoin ja kannustava ilmapiiri ja suunnitelmalliset tiedon jakamisen toimintamallit edistävät tiedon ja osaamisen sosialisointumista työyhteisön yhteiseksi tiedoksi ja osaamiseksi. (Viitala 2013, 171, 179; Kivinen 2008.)

Osaamisen johtamiselle on olemassa laaja keinovalikoima, jolla pyritään saavuttamaan perustehtävän ja strategisten tavoitteiden kannalta oleellinen osaaminen. Osaamisen kehittämisen keskeisinä tekijöinä ovat osaamisen määrittelyminen ja tunnistaminen sekä osaamistarpeiden hahmottaminen pohjautuen organisaation strategian asettamiin tavoitteisiin. Tämä edellyttää tietoa, tietoisuutta ja reflektointikykyä vaativaa osaamisen arviointia sekä osaamistarpeiden, vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista. (Salojärvi 2009, 150; Lehtonen 2002, 4.)

Viitalan (2013) mukaan kehityskeskustelujärjestelmä tukee jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja sen suunnittelua. Kehityskeskustelut ovat ennalta sovittuja esimiehen ja alaisen välisiä luottamuksellisia keskusteluja. Keskustelujen tavoitteena on ohjata henkilökohtaisesti henkilöä sekä kerätä tietoa organisaation kehittämissuunnitteluun. Parhaimmassa tapauksessa kehityskeskustelut tukevat niin yksittäisen osaamisen kehittymistä kuin myös ammatillista kasvua ja kehitystä. (Viitala 2013, 187.)

## **2.4 Kehityskeskustelu**

Sydänmaanlakka (2008) määrittelee kehityskeskustelut työntekijän ja esimiehen väliseksi systemaattisesti toistuviksi keskusteluiksi, joiden tavoitteena on parantaa suoritusta ja osaamista. Nikkilä ja Paasivaara (2008) kuvaavat kehityskeskustelua ennalta sovituksi esimiehen ja työn-

tekijän väliseksi ammatilliseksi keskusteluksi, jossa määrääjain tarkastellaan työntekijän työtä, henkilökohtaista osaamista, kiinnostuksen kohteita ja kehittymistarpeita. Aarnikoivun (2010) mukaan kehityskeskustelussa tarkastellaan nykytilannetta ja reflektoidaan mennyttä oppimisen näkökulmasta. Keskeistä kehityskeskustelussa on yhdessä työntekijän ja esimiehen kanssa suunnata ajatukset tulevaisuuteen ja luoda mahdollisimman hyviä onnistumisen edellytyksiä työntekijälle. (Aarnikoivu 2010, 115; Nikkilä & Paasivaara 2008, 83; Sydänmaalakka 2008, 300.)

### **2.4.1 Kehityskeskustelujen tarkoitus**

Kehityskeskustelujen tarkoituksena on käydä läpi aikaisemman kauden tuloksia ja palautetta, sopia uusista tavoitteista, käsitellä yksilön ja organisaation kehittämistarpeita ja tehdä henkilökohtainen kehityssuunnitelma, tukea esimiehen ja työntekijän välistä yhteistyötä, työilmapiiriä ja työolosuhteita sekä liittyy työntekijä organisaation ja tiimin toimintasuunnitelmaan. Kehityskeskustelujen tarkoituksen voi yksinkertaisemmin määritellä tilaisuuden tarjoamisena esimiehelle ja puhua työntekijälle rauhassa nykyisestä ja tulevasta työtilanteesta, jolloin yhteisymmärrys lisääntyy ja yhteistyökyky sekä kehitysmahdollisuudet paranevat. Työntekijöitä voidaan myös pyrkiä sitouttamaan organisaatioon kehityskeskustelujen avulla. Työntekijälle kehityskeskustelujen tarkoitus on keskustelumahdollisuuden antaminen esimiehen kanssa, joka edistää esimieheen tutustumista ja antaa tilaisuuden puhua omasta työstä sekä esittää työtään ja itseään koskevia ajatuksia kehitykseen liittyen. Lisäksi kehityskeskustelujen ajatellaan antavan työntekijälle tietoa koko organisaation tilasta, mahdollistavan vaikuttamisen omaan ja organisaation tulevaisuuteen sekä tarjoavan rohkaisua ja palautetta työhön. (Juuti & Vuorela 2015, 100; Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 76; Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 133.)

Kehityskeskusteluilta odotetaan jatkuvan oppimisen ja kehittämisen tukemista. Oppimista ja kehittymistä pitäisi tapahtua yksilön sekä yhteisön tasolla. Tansky (1991) määrittelee kehityskeskustelun tavoitteeksi mahdollistaa työntekijälle oppimistavoitteita, jotka lisäävät henkilökohtaista ja ammatillista kasvua. Kehittymisen näkökulmasta kehityskeskustelujen tarkoituksena voidaan ajatella olevan työntekijän ja tämän työhön vaikuttavien tekijöiden kehittäminen ja työn onnistumisen edellytysten turvaaminen monine tekijöineen. Kehityskeskustelujen tavoitteena on tunnistaa ja valjastaa tehokkaasti yksilöissä olevat potentiaalit, vahvuudet ja kiinnos-

tuksen kohteet, jotta yksilöitä osataan kehittää ja hyödyntää organisaatioissa mahdollisimman hyvin. (Lindholm ym. 2012, 21-22, 48, 56; Sydänmaanlakka 2012, 169-170).

#### **2.4.2 Kehityskeskustelujen hyödyt**

Kehityskeskustelujen sisältöjen painotukset riippuvat organisaatiosta, esimiehestä ja johtamistyylisestä. Yleensä keskustelu voidaan jakaa kolmeen osaan: menneen arviointiin ja siitä oppimiseen, tulevaisuuden tarpeisiin ja tavoitteisiin, sekä työntekijän vahvuuksien, kehittämistarpeiden ja työhyvinvoinnin läpikäymiseen. Painopiste on useimmiten menneisyyttä enemmän tulevaisuudessa. Kehityskeskustelua voikin pitää etappina, jossa sovitaan ja päästään yhteisymmärrykseen menneestä sekä tulevaisuudesta. (Aarnikoivu 2010, 63; Valpola 2000, 142.)

Esimiehellä on kehityskeskustelussa mahdollisuus jalkauttaa missiota, strategiaa, tavoitteita ja arvoja käytäntöön sekä käydä läpi, mitä ne tarkoittavat yksilön kannalta. Kahdenkeskinen laatu-aika esimiehen kanssa on kehityskeskustelujen isoimpia anteja. Se auttaa varmistamaan viestinnän tapahtumista, palautteen molemminpuolista antamista ja että asioista tulee sovittua. (Aarnikoivu 2010, 34.)

Kehityskeskustelussa on ainutlaatuinen mahdollisuus esimiehen kanssa yhdessä pohtia eri näkökulmista työtä, työyhteisöön liittyviä asioita, johtamista, urakehitystä ja osaamisen kehittämistä. Yhteisellä häiriöttömällä keskustelujalla esimiehet oppivat tuntemaan työntekijöitään ja näiden ajatuksia, osaamista ja haluja. Keskustelut voivat tukea osaamisen kehittämistä toimimalla tilana, jossa voidaan suunnata oppimista sekä tukea oppimisprosessia. Lisäksi voidaan kehittää oikeanlaisia toimintamalleja, määrittää tavoitteita ja arvioida toimintaa sekä synnyttää keskustelua. Esimiesten tavoite on saada tuloksia ja kehittää toimintaa, jolloin kaikkien osaaminen ja ideat kannattaa hyödyntää; kehityskeskustelut ovat tälle oiva tilaisuus. (Aarnikoivu 2010, 11, 64–66; Autio, Juuti & Wink 2010, 42; Viitala 2002, 188–192; Valpola 2000, 119.)

Kehityskeskusteluilla on monia epäsuoria vaikutuksia; organisaatioissa onkin alettu kiinnittää enemmän entistä enemmän huomiota työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin. Kehityskeskustelut osoittavat arvostusta työntekijää ja tämän työtä kohtaan esimiehen ollessa kiinnostunut työntekijän ajatuksista ja kokemuksista. Työntekijä kokee itsensä tarpeelliseksi, kokee kuuluvuutta työyhteisöön ja saa palautetta työpanoksestaan. (Aarnikoivu 2010, 32, 60.)

Kehityskeskustelut lisäävät työntekijän osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia sekä sosiaalista vuorovaikutusta. Mahdollisuus vaikuttaa, on yksi keino tukea työhyvinvointia, työssäjaksamista ja kokemusta työn mielekkyydestä. Se vaikuttaa myös tyytyväisyyteen, tyytyväisyyteen esimiestään kohtaan ja työilmapiiriin. Edellä mainitut ovat kaikki puolestaan yhteydessä kehittämiseen. (Mönkkönen & Roos 2010, 184.)

### **2.4.3 Kehityskeskustelujen käyminen**

Kehityskeskustelujen toimimattomuuden takana voi olla se, ettei ole ymmärretty keskustelujen tarkoitusta ja merkitystä tai että niihin suhtaudutaan kielteisesti. Työntekijät eivät välttämättä tiedä mitä kehityskeskusteluilla tavoitellaan, vaikka esimiehet niin luulisivatkin. Organisaatiot saattavat tarjota koulutusta tai ohjeistusta kehityskeskustelujen käymisestä esimiehille, mutta tämä ei riitä. Myös muulle henkilöstölle tulisi järjestää aiheesta koulutusta, jotta valmiudet osallistua kehityskeskusteluun olisivat paremmat. (Sydänmaanlakka 2012, 107; Aarnikoivu 2010, 76.)

Esimiehen tulisi toisinaan ennen kehityskeskusteluja muistuttaa henkilöstöä keskustelun tarkoituksista, sisällöstä, mahdollisuuksista ja hyödyistä. Tämä voi vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden motivoitumiseen keskusteluihin. Onnistunut kehityskeskustelu edellyttää ymmärrystä siitä, mikä on kehityskeskustelu, mitkä ovat sen hyödyt, ja kuinka itse voi sen onnistumista edistää. Kehityskeskustelujen toimintaa ja vuorovaikutusta voidaan aktivoida järjestämällä johdolle ja henkilöstölle tilaisuuksia, joiden tarkoitus on jakaa kokemuksia, ohjeita, vastata kysymyksiin ja yhdessä pohtia kuinka keskusteluja voitaisiin parantaa ja mitä itse kukin voi tehdä niiden onnistumisen parantamiseksi. (Lindholm ym. 2012, 64; Aarnikoivu 2010, 12, 148.)

Kehityskeskusteluista ei ole yhtä ainoaa mallia, joka vastaisi jokaisen organisaation ja työntekijän tarpeisiin. Tärkeä onkin miettiä millaisia kehityskeskusteluja organisaatio todella tarvitsee, sillä ollakseen hyödyllisiä niitä täytyy muokata organisaation, työntekijöiden ja tilanteiden mukaan. Monet suosittelvat kehityskeskusteluja käytävän ainakin kaksi kertaa vuodessa. Tätä perustellaan sillä, että kehityskeskusteluprosessi täytyy pitää elinvoimaisena. Mitä useammin keskusteluja käydään, sitä suurempi mahdollisuus on muutokseen ja kehitykseen. Kaksi kertaa vuodessa käytävissä kehityskeskusteluissa toinen voi toimia seurantakeskusteluna, jossa varmistetaan kehittämisen jatkuvuus (Lindholm ym. 2012, 58). Mikäli kehityskeskustelu käydään

kerran vuodessa, on se niin harvoin, että kehityskeskustelu saattaa tuntua omituiselta, draamatisilta ja epätavalliselta. (Lindholm ym. 2012, 58; Aarnikoivu 2010, 13; Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 101, 132).

Riittävän ajan varaaminen keskusteluille on tärkeää, ettei keskusteluissa ole kiireen tuntua, mutta tiedostetaan keskusteluajan rajallisuus; halutut asiat tulisi saada käytyä läpi rajatun ajan sisällä. Etukäteen sovittu ja rajattu aika toimii kimmokkeena käyttää aika mahdollisimman hyvin. Kehityskeskusteluille tulee myös varata rauhallinen ja häiriötön ympäristö. (Juuti & Vuorela 2015, 98; Sydänmaanlakka 2012, 95; Autio ym. 2010, 40, 41; Valpola 2000, 164.)

Kehityskeskusteluihin tulisi aina valmistautua etukäteen. Valmistautumattomuus on haitallista, koska silloin helposti ajaututaan keskustelussa sivuraiteille eikä keskustelun aikaa käytetä tehokkaasti. Valmistautuminen tapahtuu usein aikaisemmin saadun keskustelulomakkeen pohjalta perehtymällä tavoitteisiin, edellisessä keskustelussa esiin nousseisiin asioihin sekä miettimällä mitä haluaa sanoa. (Juuti & Vuorela 2015, 98; Sydänmaanlakka 2012, 95.)

Kehityskeskustelun vaiheet voi tiivistää seuraavasti: valmistautuminen, keskustelun avaus, menneen arviointi, uusien tavoitteiden määrittely, kehitysosuus ja keskustelun lopetus. Myös työhyvinvointiin, työssä tarvittaviin voimavaroihin, stressiin ja jaksamiseen liittyviä asioita tulisi kehityskeskusteluissa käsitellä. Kehityskeskusteluissa on tärkeä yhdessä sopia menneen tapahtumista, oppia niistä sekä sopia uudet tavoitteet ja tulevaisuuteen liittyvät asiat. Uusien tavoitteiden ja seurannan määrittelyssä ja kehittämissä tulisi työntekijän olla mukana keskustelussa niistä. Vaikutusmahdollisuuksien ansioista tavoitteet saavutetaan, ymmärretään ja hyväksytään ja niihin sitoudutaan paremmin verrattuna siihen, että tavoitteet tulevat ylhäältä valmiiksi annettuna. Tunne vaikutusmahdollisuuksista lisää myös työtyytyväisyyttä joka osaltaan lisää luovuutta. (Sydänmaalakka 2012, 99.)

Tavoitteiden olisi hyvä olla merkityksellisiä työntekijälle, jotta ne voisivat aidosti innostaa. Toisin sanoen tavoitteissa tulisi yhdistyä sekä yksilön että organisaation tarpeet. Samalla tavalla kehittämisen ja osaamistarpeiden lähtökohtien tulisi olla linjassa sekä yksilön uratoiveiden ja pyrkimysten, että organisaation päämäärien kanssa. Kehitystoiminnan tulisi olla tavoitteellista ja kumpaakin tahoja hyödyttävää. Mitä konkreettisemmaksi tavoitteet ja kehityssuunnitelmat kyetään määrittämään, sitä tehokkaammin kehityskeskustelut niitä tukevat. (Juuti & Vuorela 2015, 72; Lindholm ym. 2012, 56, 93–94; Sydänmaanlakka 2012, 170.)

Kehittymistarpeiden ja tavoitteiden käsittely pitäisi tehdä huolella. Tarpeita tulisi miettiä niin yksilön kuin organisaationkin näkökulmasta, sekä pitkällä että lyhyellä tähtäimellä. Selkeästi määritellyt ja sopivan haastavat tavoitteet johtavat suunnitelmallisuuteen ja ponnisteluun tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteet eivät saa tuntua liian kovilta, sillä muuten ne saattavat toimia energisoinnin ja innostuksen sijaan lannistavina tai luoda liian kovat paineet. Tavoitteiden sopivalla vaativuudella esimies välittää epäsuorasti viestin, että hän uskoo työntekijöihinsä ja odottaa heidän kehittyvän jatkossakin. Esimiehen on tuettava työntekijöitään tavoitteiden saavuttamisessa, tehtävä ehdotuksia toimintatavoiksi sekä rohkaistava työntekijöitään tekemään valintoja ja etsimään erilaisia ratkaisuja. (Lindholm ym. 2012, 94.)

Kehityskeskustelun lopuksi tulisi käydä yhteenveto puhutuista ja sovituista asioista. Seuraavaa kehityskeskustelua hyödyttäisi, jos yhteenveto jäisi kirjallisena kummallekin osapuolelle. Näin yhteenvetoa voi käyttää keskustelun pohjana seuraavalla kerralla tai muistilistana myöhemmin. Loppuyhteenvetoa läpikäydessä voidaan myös varmistaa, että keskustellut asiat on ymmärretty samalla tavalla ja dokumentoitu oikein. (Sydänmaanlakka 2012, 100.)

#### **2.4.4 Onnistunut kehityskeskustelu**

Kehityskeskustelut eivät saisi painottua liikaa vain tulosten ja tavoitteiden läpikäyntiin. Kehityskeskusteluihin kuuluu osaltaan kehittämisen ja kehittymisen käsitteleminen, mihin olisi hyvä sisältyä pehmeämpi ja henkisempi lähestymistapa. Tämä auttaisi työntekijöitä kasvamaan ja kehittymään ihmisenä. Ihmisenä kasvaminen on tärkeää kaikille ja sitä edesauttaa itsetutkimus. Tuntemalla itsemme, eli ominaisuuksiamme, rajojamme, heikkouksiamme ja vahvuuksiamme, voimme paremmin kehittyä ihmisenä, työntekijänä tai esimiehinä. Esimerkiksi jo oman oppimistyylin tunnistaminen auttaa hahmottamaan, missä ja miten opimme parhaiten. (Sydänmaanlakka 2012, 42.)

Kehityskeskusteluissa tulisi myös käsitellä arvoja. Arvot vaikuttavat ”mitä” ja ”miten” kysymyksiin, jolloin ne vaikuttavat osaltaan ajatteluun, käyttäytymiseen, valintoihin ja toimintatapoihin. Tämä vaikuttaa organisaation tasolla esimerkiksi siihen kuinka paljon panostetaan työntekijöiden koulutuksiin, hyvinvointiin tai ekologisuuteen sekä miten hahmotetaan toimintaympäristö, perustehtävä, toimintatavat ja tavoitteet. Etenkin kriisitilanteiden päätöksenteossa arvo-



jen pitäisi näyttää mihin suuntaan lähteä. Arvojen mukaan toimiminen synnyttää kokemuksen ja tunteen oikeiden ja tärkeiden asioiden tekemisestä oikeanlaisella toiminnalla. Jos työntekijän arvot ovat ristiriidassa organisaation arvojen kanssa, se saattaa aiheuttaa turhautuneisuutta ja työuupumusta. (Mönkkönen & Roos 2010, 36, 37; Silvennoinen & Kauppinen 2006, 15.)

Kehityskeskusteluissa kannattaa panostaa ratkaisukeskeisyyteen. Tämä tarkoittaa ongelmien muuttamista uusiksi tavoitteiksi sekä vahvuuksiin ja voimavaroihin keskittymistä. Lisäksi tulisi pyrkiä huomaamaan piilossa olevat taidot ja vahvuudet sekä tavoitella yhteistyötä. Myös usko pieniinkin edistysaskeliin, keskinäisen arvostuksen tavoittelu ja ylipäättänsä positiivinen suhtautuminen luovuudella sekä huumorilla höystettynä edistää ratkaisukeskeisyyttä. Kehityskeskusteluissa usein keskustelunrunkona toimivaan lomakkeeseen ei saisi myöskään liikaa takertua, vaikka se onkin hyödyllinen apuväline. Keskustelutilanne tulisi pyrkiä pitämään joustavana ja vapaana. (Lindholm ym. 2012, 65; Sydänmaanlakka 2012, 93.)

Keskustelun onnistumiseen vaikuttavat aikaisemmat kokemukset kehityskeskusteluista sekä työntekijän persoonallisuus, motivaatio, asenne ja tahtotila. Kehityskeskustelujen onnistuminen on sekä esimiehen että työntekijän vastuulla; kumpikaan ei saa sitä yksinään onnistumaan. Työntekijänkin tehtävänä on tuoda omia näkemyksiään aktiivisesti esille, arvioida omaa oppimistaan realistisesti ja ottaa itse vastuuta hyvän esimies-työntekijäsuhteen onnistumisessa. Kehityskeskusteluissa helposti esiintyviä esimies-alaisrooleja olisi hyvä yrittää ehkäistä, jottei työntekijä jättäytyisi passiiviseksi kuuntelijaksi ja roolit olisivat tasavertaisemmat. Työntekijän aktiivisuus on ehdottoman tärkeää keskustelujen onnistumisen kannalta ja työntekijän olikin hyvä olla äänessä suurimman osan ajasta. Työntekijää voi kannustaa aktiivisuuteen hyvien vuorovaikutustaitojen avulla, luomalla oikeanlaista tunnelmaa ja dialogista keskustelua sekä esimiehen omalla avoimuudella ja läsnäololla. Myös esimiehen tasavertaisen suhtautumisen ja aito kiinnostus heijastuu keskustelun laatuun. Kehityskeskusteluissa on aluksi hyvä käyttää ikään kuin verryttelykeskustelua, lyhyttä rentoa jutustelua, lämmittelynä ennen varsinaisiin aiheisiin siirtymistä. Tämä edistää rentoa ilmapiiriä ja virittää keskusteluun sekä auttaa saamaan keskustelijat samanlaisen henkisen ja sosiaalisen tilan sisälle. (Lindholm ym 2012, 78; Aarnikoivu 2010, 12, 148; Mönkkönen & Roos 2010, 147.)

Kehityskeskusteluihin saattaa vaikuttaa keskustelun fyysinen paikka. Tilan olisi hyvä olla arvoasetelmaltaan mahdollisimman neutraali, jotta se edistäisi avointa keskustelua. Esimiehen toimisto ei siis ole paras vaihtoehto tästä näkökulmasta. Lisäksi tilan tulisi olla rauhallinen ja

ilman häiriötekijöitä. Vastakkainasettelua voidaan vähentää myös siten, että asettaudutaan istumaan esimiehen viereen sen sijaan että istuuduttaisiin normaaliin tapaan pöydän toiselle puolelle. Tämä asetelma voi auttaa luomaan kokemuksen, että kumpikin on aidosti yhteisellä asialla. (Aarnikoivu 2010, 143; Juuti & Vuorela 2015, 98; Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 129.)

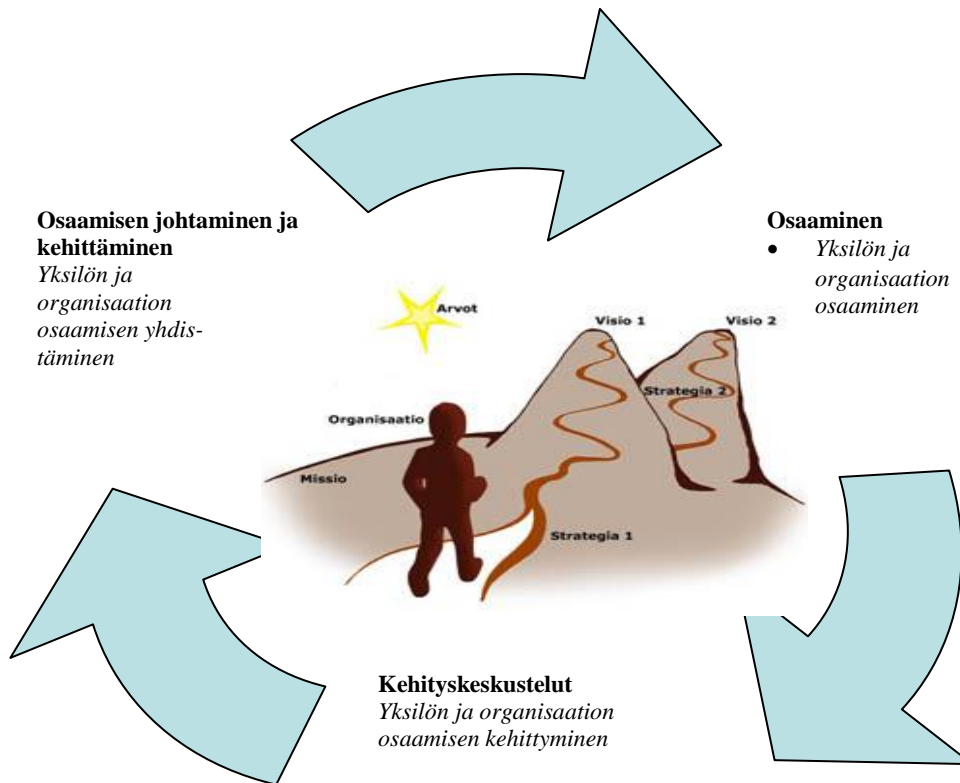
Keskustelun hyödyllisyyden kannalta myös palaute on oleellista, sitä pitää osata antaa ja vastaanottaa oikein. Työntekijöiden yksilöllisyyden huomioiminen tukee positiivisten tunteiden syntymistä, jotka edistävät työpanostusta, jaksamista, motivaatiota ja sitoutumista. Motivaatio keskusteluihin kasvaa, kun niissä saa kerrottua omat tarpeensa ja toinen ymmärtää ne ja suhtautuu niihin vakavasti. Ihmiset voivat haluta viedä kehityskeskusteluissa itselle tärkeitä asioita eteenpäin. Keskustelu, joka ei näytä vastaavan työntekijän tarpeisiin eikä johda mihinkään, sammuttaa nopeasti motivaation kehityskeskustelujen käymiseen. (Mönkkönen & Roos 2010, 147; Valpola 2000, 164.)

Keskustelun hyötyä oppimisen ja kehittymisen kannalta lisää, jos kulttuuri on reflektointiin, avoimuuteen, yhteistyö- ja ongelmanratkaisutaitoihin, aktiiviseen tiedon etsintään sekä kokeiluihin rohkaisevaa. Dialogisuus edistää oppimista ja kehittymistä. Dialogisuuteen pääseminen vaatii esimieheltä sekä työntekijältä toisinaan mukavuuskynnyksen ylittämistä. Ei siis voida puhua pelkästään asioista joista se on helppoa. Kehittämisen ja kehittymisen kannalta on tärkeää mahdollistaa työntekijöille asioiden kyseenalaistaminen ja kritisointi; eli siis mahdollisuus osallistua avoimeen ja rehelliseen vuorovaikutukseen. (Juuti & Vuorela 2015, 77.)

Työntekijän tulisi kehityskeskustelussa saada tukea oppimisprosessiin. Oppimisessa pitäisi miettiä miksi toimin niin kuin toimin ja olisiko joku muu tapa jostain syystä parempi. Yksilön tulisi kysyä kysymyksiä pintaa syvemältä, esimerkiksi syitä ja motiiveja. Oppimista ei kannattaisi ajatella vain ongelmien ratkaisemiseksi, vaan tarvitaan kriittistä tarkastelua ja reflektointia jotta oppimista todella tapahtuisi. Se, että on automaattisesti oppinut selvittämään ongelman tietyillä toimilla, ei riitä. Oppiminen on prosessi, jossa uudet tiedot, taidot, asenteet ja kokemukset johtavat muutokseen toiminnassa. (Sydänmaanlakka 2012, 33.)

## 2.5 Yhteenveto opinnäytetyön viitekehyksestä

Osaamisen johtaminen on osa organisaation johtamista. Osaamisen johtamisessa yhdistetään työntekijöiden tiedot ja taidot ja organisaation osaaminen ja tavoitteet. Osaamisen johtamisen tavoitteena on osaamisen hallinta ja sen kehittäminen. Osana osaamisen johtamista on kehityskeskustelut. Tämän olen tiivistänyt seuraavaan kuvioon.



KUVIO 1. Yhteenveto opinnäytetyön viitekehyksestä

### 3 AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET

Seuraavassa luvussa esittelen yhteenvetona kehityskeskusteluihin kohdistuneita aiempia tutkimuksia. Kehityskeskusteluihin liittyviä tutkimuksia on tehty monilla eri tieteen aloilla. Suurin osa tutkimuksista on pro gradu -tutkielmia, joissa on tutkittu erilaisia kehityskeskusteluihin liittyviä aiheita kuten kehityskeskustelujen toimivuutta, työhyvinvoinnin merkitystä, kehityskeskusteluja osaamisen johtamisen välineenä ja organisaation strategian toteutumiseen liittyviä kysymyksiä.

Kehityskeskusteluihin liittyviä akateemisia väitöskirjoja on vähän. Viimevuosina aiheesta tehtyjä väitöskirjoja ovat muun muassa Riitta Viitalan (2002) liiketalouden väitöskirja, Heini Winkin (2007) kasvatustieteen väitöskirja, Anne Linnan (2008) liiketaloustieteen väitöskirja, Tuula Kivisen (2008) terveyshallinnon ja Raija Ruorasen (2011) terveystieteen väitöskirja.

Riitta Viitala (2002) tutki osaamisen johtamiseen liittyen mitkä asiat ja piirteet esimiestyössä edistävät organisaation oppimista. Osaamisen johtamista pidettiin tärkeänä esimiesten tehtävänä, vaikka työntekijät eivät olleetkaan kovin tyytyväisiä kehityskeskustelujen hyödyllisyyteen oman ammattitaitonsa kehittämisen kannalta. Keskustelujen tärkeiksi sisällöiksi kuvailtiin osaamistarpeiden suunnittelu, nykyisen tilanteen arviointi, palautteen anto, tavoitteiden asettaminen ja osaamisen edistämisen keinojen pohdinta. Kehityskeskustelut ovat tutkimuksen valossa tärkeä vuoropuhelua ylläpitävä järjestelmä. Siellä esimies tulee tiedostaneeksi, selvittäneeksi ja ymmärtäneeksi organisaation ja työntekijöiden osaamistarpeita, sekä tukee työntekijöitä näiden asioiden tiedostamisessa. Kehityskeskustelujen avulla esimiehen uskottiin oppivan ymmärtämään työntekijöiden intressejä. (Viitala 2002, 10, 133, 203, 204.)

Heini Wink (2007) lähestyi kehityskeskusteluja niiden diskursiivisten puhekäytänteiden ja mahdollisen dialogisuuden näkökulmasta. Tutkimuksen kehityskeskustelut poikkesivat merkittävästi toisistaan. Keskustelutyyppejä oli neljää erilaista: dialogisia ja voimaannuttavia, tavanomaisia ja rutiininomaisia, monologisia sekä debatinomaisia, alistaisia keskusteluja. Dialogi herätti innostusta, uusia ideoita sekä korkeaa suoritustasoa. Sitä edisti hyväksyntä, myönteinen suhtautuminen, arvostuksenosoitus, motivointi, kannustus, sekä tunteiden ja luottamuksen osoitus. Auktoriteettisuhteen sijaan korostettiin työntekijän voimaannuttamista. Keskustelijoiden yhteinen historia edesauttoi dialogin syntymistä auttamalla keskustelijoita paremmin ymmär-

tämään toisiansa ja ottamaan toisen tarpeet ja piirteet keskustelijana huomioon. Esimiehet myös ilmensivät halua auttaa työntekijöitä kehittämään omia ammattitaitojaan, kehittymään ja kasvamaan ammatillisesti. (Wink 2007, 198–204.)

Anna Linna (2008) selvitti miten kokemuksia oikeudenmukaisuudesta voidaan parantaa kehityskeskusteluilla ja osallistavalla kehittämistoiminnalla. Tutkimukseen osallistuneista alle puolet koki kehityskeskustelun olleen hyödyllinen oman työn ja siinä kehittymisen kannalta. Pahimmillaan keskustelut saattoivat olla esimiehen yksinpuheluita jotka eivät johtaneet konkreettisiin toimenpiteisiin. Kehityskeskustelut kuitenkin voivat lisätä työntekijän osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia sekä sosiaalista vuorovaikutusta. Nämä vaikuttavat osaltaan päätöksenteon ja kohtelun oikeudenmukaisuuden kokemuksiin. Hyödylliseksi koettujen kehityskeskustelujen ja onnistuneeksi koetun kehittämistoiminnan huomattiin lisäävän arvioita päätöksenteon, kohtelun ja johtamisen oikeudenmukaisuudesta. Hyödyttömäksi koetut kehityskeskustelut puolestaan vaikuttivat heikentävästi oikeudenmukaisuuden kokemuksiin. (Linna 2008, 43, 49–53.)

Raija Ruoranen (2011) on tutkinut kehityskeskusteluja strategian johtamisen ja henkilöstön johtamisen näkökulmista. Tärkeimmiksi keskusteluissa käsiteltäviksi aiheiksi nousi henkilöstöön liittyviä aiheet, kuten keskustelu työtehtävistä, suoriutumisesta ja työyhteisöstä. Kehityskeskustelujen sisällössä oli kuitenkin vaihtelevuutta ammattiryhmien mukaan. Esimiehet ja työntekijät kokivat kehityskeskustelut, palautteen ja vuorovaikutuksen melko yhteneväisesti, pienistä eroavaisuuksista huolimatta. Kehityskeskustelut näyttäytyivät korvaamattomina palautteen annon kannalta, vaikka niistä koettiin saatavan pääasiassa myönteistä palautetta. Esimiehet olivat tyytymättömämpiä antamaansa palautteeseen kuin työntekijät saamaansa palautteeseen. Työntekijät puolestaan antoivat vähemmän palautetta pyytämättä kuin esimiehet. Vuorovaikutukseen pyrittiin vaikuttamaan ja sekä esimiehet että työntekijät nostivat työntekijöiden aktiivisuuden esille. Myös luottamusta koettiin olevan. (Ruoranen 2011, 6, 94-99, 121-124, 132, 137–139, 155.)

Tuula Kivinen (2008) puolestaan tutki laajalla kyselyaineistolla tiedon ja osaamisen johtamista. Tutkimuksessa kehityskeskustelut näyttäytyivät hyvänä tapana käydä tavoitteellinen keskustelu. Esimiehen ajateltiin kuuntelevan työntekijöitä tärkeissä asioissa. Toisaalta myös ajateltiin, ettei kaikilla ole mahdollisuutta sanoa mielipidettään itseään koskevista asioista. Työyhteisössä ajateltiin olevan luottamusta, vaikka samalla vastaajista vajaa puolet koki, ettei keskustelu ole

avointa, analyttistä ja kriittistä. Lisäksi keskustelu saattoi usein muuttua kriittisen palautteen jälkeen puolustautumiseksi. Vastanneista yli puolet kertoi, ettei heillä ole mahdollisuutta käyttää kaikkea osaamistaan työssään, vaikka organisaatioissa käytettiin aikaa uusien ideoiden kehittelyyn sekä työnkäytänteitä pohdittiin ja kehitettiin yhdessä. Esimiehistä suurin osa puolestaan ajatteli kehityskeskusteluista saatua tietoa hyödynnettävän koko organisaatiossa. (Kivinen 2008, 147, 166–175, 198, 200.)

Lisäksi kehityskeskusteluja on tutkittu pro gradu tutkielmissa ja ylempien ammattikorkeakoulujen opinnäytetöissä. Nyrhinen (2011) on tutkinut opinnäytetyössään kehityskeskusteluja työvälineenä osaamisen johtamisessa. Työntekijät pitivät henkilökohtaisessa kehityskeskustelussa tärkeimpinä asioina henkilökohtaista kehittämissuunnitelmaa, työssä viihtymistä ja jaksamista, työtehtäviä, tavoitteita ja tuloksia. Työnantajan näkökulmasta esimiestyön kannalta kehityskeskustelujen tärkeimmiksi osa-alueiksi nousivat arvot, henkilökohtainen kehittämissuunnitelma, työtehtävät, työssä viihtyminen ja jaksaminen sekä tavoitteet. Kehityskeskustelujen onnistumiseen vaikuttavat tekijät olivat tulosten mukaan kehityskeskusteluun valmistautuminen, rehellisyys, avoimuus ja vuorovaikutustaidot. (Nyrhinen 2011, 5.)

Jussi Kulla (2008) tutki mitä on tavoitteellinen johtaminen ja kuinka se on kehittynyt, sekä mikä on sen tila suurimmissa suomalaisorganisaatioissa. Henkilöstö oli tyytymätön kehityskeskustelumenettelyihin ja kehityskeskustelujen tärkeyden ymmärtämisellä ajateltiin olevan yhteys niihin suhtautumiseen. Haasteena kehityskeskusteluihin liittyen pidettiin niiden laadun parantamista, yhteisten toimintatapojen noudattamista koko organisaatiossa, sekä prosessinomaisuuden ja järjestelmällisyyden saamista menettelyihin. Myös tavoitteiden asettaminen ja niitä vastaavien mittareiden valinta sekä toteuttamisen seuranta näyttäytyivät haasteellisena. Ongelmalliseksi koettiin, etteivät tavoitteet ole tarpeeksi konkreettisia, täsmällisiä ja mitattavia. Kyseenalaistettiin myös kuinka tärkeänä johtajat ja henkilöstöjohto pitävät kehityskeskusteluja, vaikka arviointia sekä kehittämis- ja koulutustarpeiden tunnistamista pidettiin merkityksellisinä asioina. (Kulla 2008, 2, 102–108, 118, 119.)

Kansainvälisessä tarkastelussa saa käsityksen että, kehityskeskustelut on koettu osin turhina, hyödyttöminä ja tarpeettomina. Yhdysvalloissa ja Iso-Britanniassa kehityskeskustelut ovat suorituksen arviointikeskusteluja ja niitä pidetään olennaisena osana strategista henkilöstöjohtamista. Työntekijät puolestaan näissä maissa pitävät keskusteluja ensisijaisesti pelottavina esimiesten puhutteluina (Wink, 2006, 142). Gardulf (2008) tutki sairaanhoitajien työtyytyväisyy-

teen liittyviä tekijöitä Ruotsin yliopistollisessa sairaalassa. Yhdeksi merkittäväksi työtyytyväisyyttä lisääväksi tekijäksi tässä tutkimuksessa nousivat kuitenkin kehityskeskustelut (Gardulf 2008, 151–160). Ruotsalaiset tutkijat, Jakobsen, Nahnfelddt, Nyroos, Olin-Scheller & Sandlund (2010) ovat tutkineet kehityskeskusteluja keskisuurissa palveluyrityksissä Keski-Ruotsissa. Keskeisenä tutkimustuloksena nousi esille se, että kehityskeskusteluissa on vaikea nostaa esille stressiin liittyviä asioita. Työntekijät eivät uskalla tunnustaa kärsivänsä stressistä, vaikka kysymykset stressistä kuuluivat kehityskeskustelulomakkeen kysymyksiin. (Jakobsen ym. 2010, 2.)

Opinnäytetyön aihe on tänä päivänä hyvin ajankohtainen. Vaikka kehityskeskusteluja on tutkittu paljon, oppilaitosympäristössä tutkimusta on tehnyt vain muutama tutkija. Kehityskeskustelut ammatillisissa oppilaitoksissa on lähes tutkimaton alue. Mäkinen (2011) tutki rehtorien ja opettajien näkemyksiä ja kokemuksia kehityskeskusteluista ja kehityskeskustelun merkityksestä heille. Tutkimusjoukon muodostivat erään kunnan kaksi peruskoulun ala-asteen rehtoria, peruskoulun yläasteen rehtori, lukion rehtori sekä kolmetoista opettajaa eri organisaatioista ympäri Suomea. Näistä opettajista yksi oli ammatillisen oppilaitoksen opettaja ja yksi korkeakoulun opettaja. Muut olivat peruskoulun opettajia. Nyrhinen (2011) puolestaan tutki kehityskeskusteluja osaamisen johtamisen työvälineenä Savonlinnan ammatti- ja aikuisopistossa ja Kylkilahti (2012) kehityskeskustelukokemuksia Omnian ammattiopistossa. Kylkilahden opinnäytetyössä selvitettiin ammatillisen oppilaitoksen opettajien ja koulutuspäälliköiden odotuksia ja kokemuksia kehityskeskusteluista Omnian ammattiopistossa. Tavoitteena oli tutkia, miten kehityskeskustelun toimivuus koetaan opettajan ja koulutuspäällikön välillä. Tarkoituksena oli löytää kehityskeskustelun hyviä käytänteitä ja kehittämiskohteita.

#### 4 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE, TARKOITUS JA TEHTÄVÄ

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää kehityskeskusteluja osaamisen johtamisen välineenä. Tutkimuksen tilaajana toimii Jokilaakson koulutuskuntayhtymän Ylivieskan yksikkö.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Ylivieskan ammattiopiston henkilöstön kokemuksia kehityskeskusteluista ja sitä, millä tavoin kehityskeskustelut tukevat henkilöstön osaamista ja kehittymistä. Lisäksi tarkoituksena on kartoittaa osaamisen johtamisen tueksi, kehityskeskusteluihin kohdistuvia kehittämistarpeita.

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen ja mielenkiintoinen. Kyselyn avulla saadaan tietoa henkilöstön osaamisesta. Aiemmin vastaavaa kartoitusta ei ole tehty Ylivieskan ammattiopistossa ja kehittämistehtävän kautta saatuja tietoja voidaan näin käyttää kehityskeskustelujen kehittämiseen osaamisen johtamisen välineenä.

Opinnäytetyössä selvitetään seuraavia kolmea tutkimustehtävää:

1. Millaisia kokemuksia Ylivieskan ammattiopiston henkilöstöllä on kehityskeskusteluista?
2. Millä tavoin Ylivieskan ammattiopiston kehityskeskustelut tukevat henkilöstön osaamista ja kehittymistä?
3. Millaisia kehittämistarpeita Ylivieskan ammattiopiston henkilöstö esittää kehityskeskusteluihin?

Opinnäytetyön kehittämistehtävänä on kartoittaa osaamisen johtamisen tueksi, kehityskeskusteluihin kohdistuvia kehittämistarpeita.



## **5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS**

Tässä luvussa esittelen opinnäytetyön toteuttamista, sen toimintaympäristön ja menetelmän. Tuon esille lähestymistavan ja aineistonkeruumenetelmän valintaan vaikuttavat asiat, kuvailen opinnäytetyöprosessin kulkua ja lopuksi kerron, miten olen tulokset analysoinut.

### **5.1 Opinnäytetyön aiheen valinta ja rajaaminen**

Opinnäytetyön tilaaja Ylivieskan ammattiopisto tarjosi opinnäytetyön aihetta minulle marraskuussa 2016. Päätin hetkeäkään empimättä tarttua siihen, koska koin motivoivana ja kiinnostavana tutkia kehityskeskusteluja osaamisen johtamisen näkökulmasta. Opinnäytetyön tarkoituksena minulla oli selvittää Ylivieskan ammattiopiston henkilöstön kokemuksia kehityskeskusteluista ja sitä, millä tavoin kehityskeskustelut tukevat henkilöstön osaamista ja kehittymistä. Lisäksi tarkoituksena oli kartoittaa kehityskeskusteluihin kohdistuvia kehittämistarpeita.

Aiheen valinnan jälkeen keskustelimme opinnäytetyötä ohjanneen yliopettajan kanssa siitä, mihin asioihin tilaaja halusi saada vastauksen. Tämän jälkeen laadin tutkimustehtävät ja kehittämistehtävän. Alkuun ajattelin, että olisi tärkeää selvittää ammattiopiston opettajien kokemuksia kehityskeskusteluista ja niihin kohdistuvia kehittämistarpeita, osaamisen johtamisen näkökulmasta. Esittelin tutkimussuunnitelmaani oppilaitoksen rehtorille tammikuussa 2017, jossa hän kommentoi tutkimussuunnitelmaani tuoden esiin, että samassa tutkimuksessa olisi suotavaa työn laajuuden vuoksi tutkia koko ammattiopiston henkilöstöä kohdejoukkona, ei pelkästään opetushenkilöstöä. Opinnäytetyön kehittämistehtäväksi valittiin edellä kuvattujen tutkimustehtävien vastausten pohjalta, Ylivieskan ammattiopiston kehityskeskustelukäytännön kehittäminen, jolla tuetaan henkilöstön osaamista ja kehittämistä.

### **5.2 Opinnäytetyön toimintaympäristö**

Ylivieskan ammattiopisto järjestää kulttuurialan, sosiaali-, terveys- ja liikunta-alan ammatillista peruskoulutusta ja kehittämis- ja palvelutoimintaa alueen väestölle, yhteisöille ja yrityksille edistäen asukkaiden hyvinvointia ja elinkeinoelämää sekä yrittäjyyttä. Osaamisen johtaminen Ylivieskan ammattiopistolla lähtee liikkeelle organisaation strategiasta, visiosta ja tavoitteista.

Strategia tarkoittaa yksinkertaisesti tapaa, jolla ammattiopisto yrittää saavuttaa päämääränsä. Ammattiopiston vision mukaan koulutusorganisaatio on vetovoimainen, arvostettu, alueen hyvinvointia ja yrittäjyyttä edistävä, osaamista uudistava ja verkottunut ammatillisen osaamisen sekä elinkeino- ja työelämän kehittäjä. Oppilaitoksen visio on mahdollisimman realistinen ja hyvin perusteltavissa, koska se määrittelee Ylivieskan ammattiopiston mielikuvan tulevaisuudesta. (Sydänmaalakka 2007, 136.)

Strategiaan perustuva osaamisen johtaminen on menestyvän organisaation perusta. Strategiaa voidaan ammattiopistolla kutsua toimintamalliksi, jolla koulutusorganisaation visio toteutetaan. Strategian ytimessä on oppilaitoksen ydiosaaminen eli yhteinen, ainutlaatuinen ja tulevaisuuteen vievä osaaminen. Ylivieskan ammattiopistolla työntekijät tuntevat ja ottavat vastuun toiminta-alueen osaamisesta ja kehityksestä. Henkilöstö toimii laadukkaasti ja yhteisöllisesti monialaisena toimijana ja kehittää toimintaa kestäväen kehityksen mukaisesti. He arvostavat ammatillista osaamista, yhteistyötä, luovaa toimintatapaa, yritteliäisyyttä sekä elinikäistä oppimista. Toiminta on keskustelevalta, kannustavaa ja vuorovaikutteista. Se edistää luottamuksen ja kehittävän ilmapiirin syntymistä ammattiopistolla ja sidosryhmien kanssa sekä työ- ja elinkeinoelämässä.

Ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuosituksen (Opetushallitus 2008) mukaan koulutuksenjärjestäjän pitää olla selvillä opetushenkilöstönsä nykyisistä ja tulevista osaamistarpeista. Koulutuksenjärjestäjän osaamistarpeiden pohjalta tulee määritellä alan, organisaation ja opetushenkilöstön osaamisalueet sekä opettajakohtaiset osaamisprofiilit. Ylivieskan ammattiopistolla on laadittu osaamiskartoitukset tietokantapohjaiseen järjestelmään. Tämän pohjalta on laadittu jokaiselle työntekijälle koulutus- ja kehittämissuunnitelma. (Opetushallitus 2008; Paa-so 2010, 39–40.)

Osaamisen johtamisella oppilaitoksessa ennakoitaan henkilöstön osaamiseen kohdistuvia tulevaisuuden tarpeita, jotta ehdittäisiin riittävän ajoissa varmistamaan tarpeen mukaiset henkilöstöresurssit ja kehittämään heidän osaamistaan ja koulutustaan oikeaan suuntaan. Osaamisen ennakkoinnin avulla pystytään paremmin turvaamaan kilpailu- ja toimintakyky pitkällä aikavälillä. Tulevaisuuden haltuunotto on erittäin tärkeää koulutukselle ja oppilaitokselle, mutta myös henkilöstölle. Ilman ennakkointia halutun kaltainen tulevaisuus on hankala saavuttaa. (Kunta-työnantajat 2011, 22.)

Erilaisten ennakointihankkeiden tuloksena on laadittu luetteloita yleisistä tulevaisuuden osaamistarpeista. Viime vuosina on tehty useita toimialakohtaisia tai aihepiirikohtaisia ennakoitajeja. Osaava opettaja 2010–2020 Toisen asteen ammatillisen koulutuksen opetushenkilöstön osaaminen - osaamishankkeessa tuodaan esille laajan asiantuntijajoukon näkemyksiä ammatillisten opettajien tulevaisuuden osaamistarpeista ja -alueista. Tuloksista selviää, että tulevaisuudessa ammatillinen koulutus tarvitsee joustavaa ja kehittyvän työidentiteetin omaavaa opetushenkilöstöä, jonka osaamisalueisiin kuuluu substanssin osaamisen lisäksi yhteistyökyvykyys, kansainvälisyys, tietotekniikka, verkostoituminen, teknologiaosaaminen, ihmisten hyvinvointi ja terveellinen elämä, työelämäosaaminen, kehittämisosaaminen ja yrittäjyys. (Paaso & Korento 2010, 102–104.)

Osaamisen kehittäminen Ylivieskan ammattiopistolla on keskeinen osa osaamisen ylläpitämistä, kehittämistä ja uudistamista. Koulutusorganisaatiossa kehitetään henkilöstön osaamista niin, että se kykenee vastaamaan muuttuvan yhteiskunnan vaatimuksiin ja strategiassa määriteltyihin toimintatavoitteisiin. Oppilaitoksella on arviointi- ja palautejärjestelmä, jolla tuetaan jatkuvaa osaamisen kehittymistä niin, että saadaan säilytettyä tasapaino vision, strategisten painopistealueiden ja ydinosaamisten välillä.

Henkilöstön osaamisen kehittämiseen Ylivieskan ammattiopistolla on varattu vuosittain 5 % henkilöstön kokonaiskuluista. Jokainen työntekijä laatii yhteistyössä esimiehensä kanssa tietyin aikavälein henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman, joka perustuu organisaation tavoitteisiin sekä työntekijän omiin tavoitteisiin ja osaamiseen sekä esimiehen suorittamaan arviointiin. Kehittämiskeskustelut käydään säännöllisesti vuosittain jokaisen työntekijän kanssa.

Kehityskeskustelut Ylivieskan ammattiopistolla ovat ennalta sovittuja ja suunniteltuja esimiehen ja hänen alaisensa välisiä keskusteluja, ja niillä on selkeät tavoitteet, systematiikka ja säännöllisyys. Keskusteluja käydään kerran vuodessa sekä tarvittaessa erilaisten muutostilanteiden yhteydessä. Kehityskeskusteluissa annetaan henkilökohtaista ohjausta sekä samalla kerätään tietoa organisaation kehittämissuunnitteluun. Toisaalta ne myös tuottavat tietoa urasuunnittelun tarpeisiin. Esimies saa keskusteluissa arvokasta tietoa ja tukea oman kehittymisensä suunnitteluun, mutta kehityskeskustelun päähenkilö on kuitenkin työntekijä.

Oppilaitoksen kehityskeskusteluissa on kaksi eri näkökulmaa: nykyinen työtehtävä ja sen vaatimat osaamiset sekä tulevaisuuden muutokset ja niiden haasteet osaamisten kehittämiseksi.

Keskusteluissa myös selvitetään sellaisia työntekijän osaamisia, joita hän ei tällä hetkellä pääse riittävästi hyödyntämään nykyisessä työssään ja etsiä niille toteuttamisen mahdollisuuksia. Kehityskeskusteluissa keskitytään työssä suoriutumiseen, ammatissa kasvamiseen ja kehittymiseen sekä esimiehen ja työntekijän väliseen yhteistyöhön. Kehityskeskustelussa käsitellään asioita kokonaisvaltaisesti ja pitkäjänteisesti, se ei siis ole mikä tahansa jokapäiväinen työkeskustelu. Onnistuneilla käytänteillä voidaan edistää työntekijän työssä suoriutumista ja varautua tulevaisuuden haasteisiin.

### **5.3 Laadullinen tutkimusmenetelmä**

Yksi tutkielman tekoon liittyvistä ratkaisutilanteista on valinta määrällisen ja laadullisen tutkimusotteen välillä. Kumpikaan ei ole toistaan parempi tai tieteellisempi, mutta valittaessa kumpi tahansa lähestymistapa, tutkimus tulee tehdä hyväksi havaittujen tieteellisten periaatteiden puitteissa. Tämän opinnäytteen metodiksi olen valinnut laadullisen tutkimuksen, sillä Kiviniemen (2010) mukaan laadullisen tutkimuksen ydintavoitteena voidaan pitää tietyn ilmiön ymmärtämistä. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole yleistettävyyys, vaan ilmiötä ja sen luonnetta pyritään ymmärtämään aineiston avulla. Laadullinen tutkimus on prosessi, koska aineistoon liittyvien näkökulmien ja tulkintojen voidaan katsoa kehittyvän tutkijan tietoisuudessa vähitellen tutkimusprosessin edessä. Myös tutkimustehtävää tai aineistonkeruuta koskevat ratkaisut voivat muotoutua vähitellen tutkimuksen edetessä. Tutkijan tuleekin tiedostaa oman tietoisuutensa kehittyminen tutkimuksen kuluessa ja valmistautua mahdollisiin tutkimuksellisiin uudelleenlinjauksiin. (Kiviniemi 2010, 70.) Myös monissa aiemmissa kehityskeskusteluista ja osaamisen johtamista käsittelevissä tutkimuksissa on käytetty laadullisia tutkimusmenetelmiä, mikä tukee tekemääni tutkimusmenetelmän valinnan relevanttiutta.

Lukuihin ja numeroihin perustuvan määrällisen tutkimuksen sijaan laadullinen tutkimus perustuu sanoihin ja lauseisiin. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on kuvata valittua ilmiötä ja ymmärtää sitä syvällisesti, eli tuottaa tutkittavalle ilmiölle mielekäs tulkinta. Vastaajien lukumäärää merkittävämpää on saatujen vastausten laatu, sillä laadullisessa tutkimuksessa kyseessä on aina tietty tapaus. (Kananen 2008, 24; Eskola & Suoranta 2000, 18, 62.) Opinnäytetyön toteutin laadullisena tutkimuksena, koska erilaisten määrälliseen tutkimukseen liittyvien lukujen ja numeroiden sijaan opinnäytetyössäni haluan kuulla Ylivieskan ammattiopiston henkilöstön kokemuksia, näkemyksiä, ajatuksia ja mielipiteitä kehityskeskusteluista. Opinnäytetyössäni ha-

luan siis tarkastella ja ymmärtää tietyn oppilaitoksen kehityskeskustelujen toteutumista ja siihen liittyviä erilaisia asioita ja ilmiöitä.

#### **5.4 Toimintatutkimus lähestymistapana**

Kanasen (2009) mukaan toimintatutkimuksesta pitäisi puhua tutkimusstrategiana, jolla lähestytään ja saadaan tietoa ilmiöstä. Toimintatutkimuksessa toteutuvat toiminta, tutkimus ja muutos. Toimintatutkimuksessa tutkija toimii eräänlaisena muutosagenttina yhteisössä, sillä tutkija on osana tutkittavaa ilmiötä ja tutkittavan yhteisön jäsen. Tutkija on osallisena työn arjessa kehittäjän roolissa oman työnsä ohessa. Toimintatutkimuksessa pyritään ongelmanratkaisuun ja sitä kautta muutokseen. Toimenpide-ehdotukset testataan käytännössä, siten toimintatutkimuksessa tapahtuu ns. interventio. (Kananen 2009, 13, 21–23.)

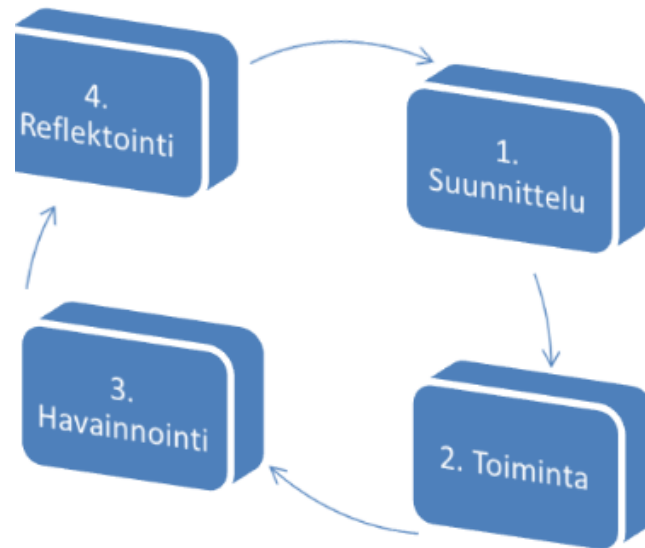
Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan toimintatutkimuksessa saadaan tietoa vapauttamalla ihminen toimimaan - tutkija on vain vierailija, joka esittää kysymyksiä ja puhaltaa organisaation toimintaan uutta hehkua. Toimintatutkimuksessa sekä tutkitaan että yritetään muuttaa vallitsevia käytäntöjä. Toimintatutkimukselle on tyypillistä käytäntöön suuntautuminen, ongelmakeskeisyys, tutkittavien ja tutkijan roolit aktiivisina toimijoina muutosprosessissa sekä tutkittavien ja tutkijan suhteen perustana oleva yhteistyö. Tutkimuksen avulla etsitään ratkaisuja ongelmiin. Muutos voi tapahtua tai olla tapahtumatta. Muutos voi olla myös toisenlainen kuin mitä oli alun alkaen tavoiteltu. Toimintatutkimuksessa tutkittavat ihmiset ovat aktiivisina subjekteina mukana itse tutkimus- ja muutosprosessissa. (Kuula 2006, 34.)

Kanasen (2009) mukaan toimintatutkimus nähdään ammatillisen oppimisen ja kehittymisen prosessina, sillä se liittyy olennaisesti käytännön työelämän ongelmiin, niiden tiedostamiseen ja muuttamiseen. Toimintatutkimus on jatkuvaa toiminnan parantamista, jossa erilaisten ihmisten yhteistyö on tärkeä elementti. Yhteistyö edellyttää yhteistä tavoitetta. Tässä ilmenee toimintatutkimuksen voima: ihmiset, joita ongelma koskee, löytävät ratkaisun yhdessä ja samalla he sitoutuvat muutokseen. Koska toimintatutkimuksessa pyritään saamaan aikaan muutos, se edellyttää muutettavan ilmiön tuntemista ja siihen vaikuttavien tekijöiden selvittämistä. Muutoksen avulla voidaan Kuulan (2000) mukaan tuottaa omanlaistaan tietoa tutkittavasta asiasta. Toimintatutkimus tuottaa tietoa toiminnasta ja muutoksesta vastaten kysymykseen, miten tutkittavat kohteet voivat muuttua, ja käänteisesti se vastaa kysymyksiin siitä, miksi ne eivät muutu. Toi-

mintatutkimuksessa on olennaista pyrkiä tutkimisen avulla mahdollisimman reaaliaikaisesti erilaisten asiaintilojen muutokseen edistämällä ja parantamalla niitä tavalla tai toisella. Kehittäminen ja vaikuttaminen ovat kaksi toimintatutkimukselle keskeistä tavoitetta. Toimintatutkimuksen avulla lähestytään kehittämiskohdetta aktiivisen toiminnan näkökulmasta. (Kananen 2009, 9–13.)

Toimintatutkimuksen tarkoituksena on sosiaalisen kohteen tai ryhmän toiminnan kehittäminen. Siinä pitää olla nähtävissä syklimäisyys, johon kuuluvat suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi. Lisäksi toimintatutkimukseen osallistuvien on osallistuttava aktiivisesti kaikkiin tutkimusprosessin vaiheisiin. Myös Heikkisen, Rovion ja Syrjälän (2007) mukaan toimintatutkimus hahmotetaan syklinä, jossa vuorottelevat suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi (KUVIO 1). Syklin vaiheet vuorottelevat kehämäisesti, ja sykli voi alkaa mistä vaiheesta tahansa. Toimintatutkimuksen tavoitteena on kehittää yhteisön toimintaa, joten tutkijalta se edellyttää kiinnostusta havainnoida, analysoida ja ymmärtää muutoksia sekä omalla työpanoksellaan vauhdittaa kehitystä yhdessä tutkittavan yhteisön kanssa. Tutkijan työtä ohjaa halu kehittää tutkittavan yhteisön toimintaa ja halu selvittää, voisiko asioita tehdä toisin tai entistä paremmin. (Heikkinen ym. 2006, 77–79, 94.)

Opinnäytetyöni lähestymistavaksi valitsin toimintatutkimuksen, koska se sopii hyvin kehittämistyöhön. Opinnäytetyön aihe tuli työpaikaltani ja ohjausryhmän jäsenet olivat aktiivisia koko tutkimuksen ajan. Yhteistyö korostuu erityisesti kehittämistyön vaiheessa, jossa kehittäminen tapahtuu pienryhmä työskentelynä. Itse tutkijana olen aktiivinen, ja toimin yhteistyössä ryhmän jäsenten kanssa. Opinnäytetyössäni toteutuvat tyypilliset suunnittelu-toiminta-havainnointi-reflektio-kierrokset. (KUVIO 2.)

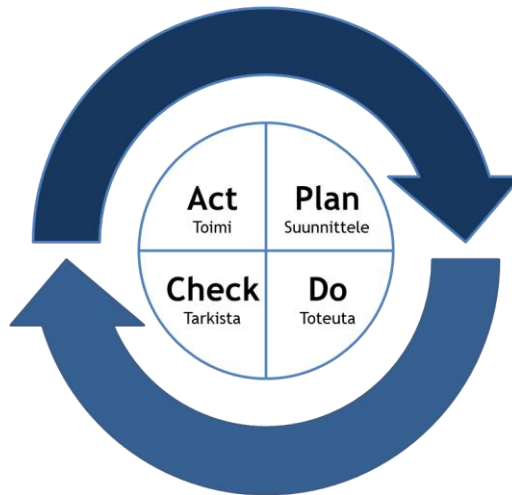


KUVIO 2. Suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi. Toimintatutkimus syklinä (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2006, 79)

### 5.5 Opinnäytetyön prosessi

Laatujohtamisessa ja laadunhallinnassa keskeinen periaate on jatkuva parantaminen, joka tapahtuu pienin askelin: arvioidaan nykytilaa, suunnitellaan muutos, toteutetaan se ja arvioidaan muutoksen vaikutukset. Demingin jatkuvan kehittämisen ympyrä (Plan) - suunnittelu, (Do) - toteuttaminen, (Check) – tarkistaminen ja (Act) – korvaavat toimenpiteet kuvaavat pelkistettynä jatkuvan kehittämisen ajatusta päättymättömänä prosessina, jolla toimintaa kehitetään muuttuvissa olosuhteissa. (KUVIO 3.) (Laamanen 2002, 210.)

Laamasen (2002) mukaan Demingin ympyrä lähtee liikkeelle suunnitteluvaiheesta ja tavoitteiden asettamisesta. Ensimmäiseksi selvitetään, mitä on tärkeintä saada aikaan. Seuraavaksi suunnitellaan haluttu muutos tai testi. Seuraavassa vaiheessa, toteutusvaiheessa, haluttu muutos tai testi toteutetaan. Kolmannessa vaiheessa havainnoidaan muutoksen tai testin vaikutuksia. Neljännessä vaiheessa tutkitaan saadut tulokset ja mietitään, mitä on opittu ja mitä tehdyn perusteella voidaan ennustaa. Parantuneen ymmärryksen avulla jatketaan jatkuvaa kehittämistä edelleen ensimmäisestä eli suunnitteluvaiheesta ja jatketaan siitä eteenpäin. (Laamanen 2002, 210.)



KUVIO 3. Demingin PDCA- ympyrä.

Olen kuvannut oman toimintatutkimuksen prosessin taulukkomuotoon (TAULUKKO 1), jossa näkyy tämän toimintatutkimuksen vaiheet, tutkimusaineiston kokoaminen sekä toimintatutkimusprosessin eteneminen.

TAULUKKO 1. Tutkimusprosessin eteneminen.

Kehittämisprosessin vaiheet	Tutkimusaineiston kokoaminen	Tutkimusprosessin eteneminen
<p><b>Plan - suunnittelu</b></p> <p>Syksy 2016</p> <p>Kevät 2017</p>	<p>Kirjallisuuskatsaus</p> <p>Nykytilanteen analyysia</p> <p>Dokumentit</p> <p>Yhteistyöpalaverit</p>	<p>Työnantajan suostumus</p> <p>Viitekehysten muodostaminen</p> <p>Tietoisuus kehittämistarpeista</p> <p>Tutkimussuunnitelma ja -lupa</p> <p>Opinnäytetyön ohjausryhmän muodostaminen</p>
<p><b>Do - toteuttaminen</b></p> <p>Kevät 2017</p>	<p>Kirjallisuuskatsaus</p> <p>Lomakekyselyt</p> <p>Tilannekatsaus</p> <p>Aineiston käsittelyä</p>	<p>Viitekehysten rikastaminen</p> <p>Tiedonkeruumenetelmä</p> <p>Ohjausryhmälle tiedottaminen</p> <p>Sisällön analyysit</p>



	Yhteistyöpalaverit	
<b>Check - arviointi</b> Kevät 2017	Yhteistyöpalaverit Analysoidun aineiston tarkastelua	Tutkimustulosten esittelyä ohjausryhmälle sekä henkilöstölle
<b>Act - parantaminen</b> Kesä 2017	Vaihtoehtoja Suunnitelmia	Pohdintaa Yhteenvetoa

PLAN-suunnitteluvaihe sai alkunsa kiinnostumiseni heräämisestä aihetta kohtaan marraskuussa 2016. Henkilökohtaisen kiinnostukseni innoittamana esittelin ideapaperini rehtorille. Vastaanotto oli myönteinen, ja sain luvan alkaa työstää opinnäytetyötäni aiheesta ”Kehityskeskustelut työvälinaena, osaamisen johtamisen näkökulma”. Kirjallisuuskatsausta olin aloittanut jo syksyllä 2016 kootakseni viitekehystä aihealueen ympärille. Teoriatietoa oli paljon saatavilla, ja jo alkuvaiheessa haasteeksi tulikin viitekehyksen rajaaminen. Tiedonhankinnassa halusin huomioida tasapuolisesti työntekijöiden, esimiesten sekä organisaation tarpeet ja toiveet kehityskeskustelukäytännön kehittämiseksi. Nykytilanteen kartoittamisessa hyödynsin olemassa olevia kehityskeskusteluihin liittyviä dokumentteja. Niiden avulla sain kokonaisvaltaisesti tietoa.

Tämän kehittämistyöni tavoitteena oli kartoittaa osaamisen johtamisen tueksi, kehityskeskusteluihin kohdistuvia kehittämistarpeita. Aikani työskenneltyäni, tärkeät avainsanat (osaaminen, osaamisen johtaminen ja kehittäminen sekä kehityskeskustelu) olivat löytäneet paikkansa ja pääsin työstämään teoriaosuutta.

Opinnäytetyön seminaarissa esittelin opiskelukavereilleni ja opettajallemme jäsenyneemmän työversion tutkimussuunnitelmastani. Seminaarin jälkeen aloin järjestellä ensimmäistä yhteistyöpalaveria rehtorin sekä ohjaavan opettajan kanssa alku kevästä 2017. Tavoitteenani oli saada virallinen tutkimuslupa ja yhteistyösopimus aikaiseksi.

Ensimmäinen yhteistyöpalaveri pidettiin ohjaavan opettaja kanssa helmikuussa 2017, ja rehtori kanssa heti sen jälkeen. Yhteistyöpalaverin alussa kerroin rehtorille opinnäytetyöni tarkoituk-

sesta ja tavoitteista. Sen jälkeen keskustelimme oppilaitoksen tarpeista ja toiveista kehittämistyön suhteen. Palaverin lopuksi täytettiin virallinen tutkimuslupa (LIITE 1) ja sovittiin yhteistyön etenemisestä, alustavasta aikataulusta sekä menettelytavoista. Seuraavasta yhteydenotostani sovittiin maaliskuulle 2017. Jatkoin teoreettisen viitekehyksen rikastuttamista ja aloin työstämään kyselylomaketta.

DO-toteuttamisvaiheessa jatkoin teoreettisen viitekehyksen laajentamista ja rikastamista. Teoriaosuuden myötä jatkoin puolistrukturoidun kyselylomakkeen työstämistä. Tässä työvaiheessa koin tarpeelliseksi ottaa yhteyttä opinnäytetyöni ohjausryhmän jäseniin ja informoida heitä, miten olen kehittämistyössäni edennyt sekä suunnitelmani siitä, miten aion jatkaa työskentelyä eteenpäin. Jatkoin työskentelyäni syventymällä kyselylomakkeeseen. Tässä vaiheessa opinnäytetyön teoreettinen osuus oli hyvin koossa ja pystyin keskittymään aineiston keräämisen suunnitteluun ja kyselyjen toteutukseen. Saadakseni realistisen kokonaiskäsityksen kehityskeskustelukäytännön nykytilanteesta ja kehittämistarpeista halusin kartoittaa kokemuksia ja ajatuksia kehityskeskusteluista puolistrukturoidun kyselylomakkeen avulla. Kyselylomakkeen esitetasin kahdella työntekijällä. Esitetauksen jälkeen saadun palautteen myötä, muokkasin edelleen kysymyksiä.

Kyselyn toteutin maaliskuussa 2017 Webropol-kyselynä internetin kautta. Lähetin henkilöstölle sähköpostitse saatekirjeen (LIITE 2) ja linkin Webropol-lomakekyselyyn (LIITE 3). Tämän kyselyn otos oli koko Ylivieskan ammattiopiston henkilöstö (n=41). Saatekirjeessä kerroin tutkimuksen tarkoituksesta ja tärkeydestä. Lomakekyselyn vastausaika oli kaksi viikkoa. Tänä aikana lähetin kaksi kertaa henkilöstölle muistutusviestin sähköpostitse, meneillään olevasta kyselystä. Lomakekyselyt tallentuivat sovitun aikataulun mukaisesti. Lomakekyselyihin vastasi 25 henkilöä. Vastausprosentiksi tuli 60.9. Laadin aluksi kaikista vastauksista yhteenvetoja Webropol ohjelman raportointiosassa. Esittelin alustavasti tuloksia ohjausryhmälle. Seuraavaksi aloitin aineiston analysoinnin.

CHECK-arviointivaiheessa tutkimusaineiston sisällön analyysin jälkeen esittelin lomakekyselyn tulokset huhtikuussa 2017 henkilöstökokouksessa koko henkilöstölle. Olin koontanut myös havainnointimateriaalia opinnäytetyön tarkoituksesta ja tavoitteista, tiedonkeruumenetelmistä, tutkimustuloksista. Keskustelimme siitä, millaisia kehityskeskusteluiden kehittämistarpeita oli tutkimusaineiston tulosten ja teorian pohjalta muodostumassa. Vastaa-  
nto oli myönteinen ja rakentava. Tämän jälkeen sovimme rehtorin kanssa ”kehittämistii-

mien” jatkotyöskentelystä kesäkuussa 2017 henkilöstön kehittämispäivänä. ”Kehittämistiimiin” kuuluu koko henkilöstö. Työskentely tulee tapahtumaan pienryhmissä. Näin henkilöstön osallistaminen kehittämistyöhön on mahdollista koko kehittämisprosessin ajan.

ACT-vaihe toteutuu kesäkuussa 2017 henkilöstön kehittämispäivänä. Tämä vaihe jää raportoimatta tässä opinnäytetyössä.

## **5.6 Aineiston hankinta ja analysointi**

Opinnäytetyössä käytettiin aineiston hankintamenetelmänä puolistrukturoitua kyselylomaketta. Yleisimmät aineistonkeruumenetelmät laadullisessa tutkimuksessa ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71). Kyselylomakkeiden avulla voidaan kerätä tietoa mielipiteistä, arvoista, käyttäytymisestä, tosiasioista, tiedoista ja käsityksistä. Kyselyn avulla voidaan pyytää arviointia tai perusteluja jollekin toiminnalle tai vakaumukselle. Kyselyn avulla on mahdollista kerätä laaja ja kattava aineisto tehokkaasti ja nopeasti. Kyselyn heikkoutena voidaan pitää sitä, että aineisto voi olla pinnallista eikä väärinymmärryksiä pysty kontrolloimaan. Etukäteen ei voi tietää, kuinka paljon vastaajat tietävät tutkittavasta asiasta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2012, 190–192).

Kyselyn voi toteuttaa monin tavoin, kuten lähettää postitse, sähköpostilla, verkkokyselynä tai henkilökohtaisesti. Mikäli kysely tehdään henkilökohtaisesti, tutkijalla on mahdollisuus selvittää tutkimuksen tarkoitus ja toisaalta vastaajalla on mahdollisuus kysyä tutkimuksesta. Kyselylomake voidaan lähettää tutkittaville mahdollisuuksien mukaan myös jonkin organisaation tai yhteisön välityksellä. Vastaamiseen motivoi tutkimuksen aihe ja hyvin suunniteltu kyselylomake. Kyselyssä kysytään tutkimuksen tarkoituksenmukaisia kysymyksiä. Jokaiselle kysymykselle pitää löytyä perustelu tutkimuksen viitekehystä eli tutkittavan asian jo tiedetystä tiedosta. Kyselylomakkeen kysymyksiä suunniteltaessa tulee olla huolellinen, koska kysymykset luovat perustan koko tutkimuksen onnistumiselle. Kysymykset tulee muotoilla niin, että tutkija ja tutkittava ymmärtävät ne samalla tavalla. Kysymysten tulisi olla selkeitä eikä epämääräisiä. Kysymykset rakennetaan tutkimustehtävän ja tutkimuksen tavoitteiden ympärille. Kysymysten järjestykseen, lomakkeen ulkoasuun, pituuteen ja selkeyteen on kiinnitettävä huomiota. Kysymysten sanamuodot tulee muotoilla henkilökohtaisesti vastaajalle. Huolellisesti suunniteltu kyselylomake helpottaa myös aineiston käsittelyä ja analysointia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74-

75; Valli 2010, 103–106; Hirsjärvi ym. 2012, 190–193.) Kyselylomakkeen suurin etu on vastaajan mahdollisuus jäädä tuntemattomaksi. Kyselylomakkeen linkki ja saatekirje lähetettiin sähköpostitse kohdejoukolle. Vastaavasti suurin riski on vastausprosentin jääminen matalaksi. Kyselylomakkeen vastausaika oli kaksi viikkoa, muistutus viesti kyselyyn osallistumisesta lähetettiin kohdejoukolle kaksi kertaa tuona aikana.

Kyselylomake toteutettiin Webropol-ohjelman avulla. Helpoiten analysoitavia tuloksia saadaksesen on käytettävä mahdollisimman paljon monivalintakysymyksiä. Tehtyyn kyselyyn ei kuitenkaan haluttu ainoastaan suljettuja kysymyksiä, sillä niiden katsottiin rajaavan liikaa vastauksia. Yksi lomakkeen kysymyksistä oli avoin, jossa vastaajalle annetaan tilaa omalle näkökulmalle, mitä ehkä tutkija ei ole osannut etukäteen ajatella. Täysin avoin vastausmahdollisuus jätettiin, koska haluttiin aidosti vastaajien omia ajatuksia tai vastausvaihtoehtoa ei ollut järkevää antaa etukäteen. (Hirsjärvi ym. 2012, 194, 196.)

Lomake suunniteltiin opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen pohjalta tarkasti etukäteen ja sen toimivuutta myös testattiin ennen laajempaa käyttöönottoa. Kyselylomakkeen rakenne perustuu onnistuneen kehityskeskustelun kriteereihin. Laadittuani kyselylomakkeen kysymykset, käytiin ne yhdessä läpi opinnäytetyön ohjaajan ja ohjaustyöryhmän kanssa. Saadun palautteen pohjalta kyselylomaketta edelleen muokattiin. Koska kyselylomakkeen käyttöön aineistonkeruumenetelmänä liittyy aina riski siitä, ovatko tutkittavat ymmärtäneet kaikki kysymykset samalla tavoin kuin tutkijat, kyselylomake esitettiin myös kahdella työntekijällä. Esitestauksen jälkeen tehtiin vielä muutamia muutoksia kyselyyn palautteiden perusteella. Kyselylomakkeen asteikkona vastausvaihtoehdoissa käytettiin Likert-asteikkoa 1–4 ja näistä lähinnä kysymyskohtaista keskiarvoa. Jokaisen kysymyksen kohdalla oli vastausvaihtoehdot täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä. Kahdessa kysymyksessä oli vastausvaihtoehdot kyllä tai ei. Webropol-pohjaista kyselylomaketta päädyttiin käyttämään aineiston hankintamenetelmänä sen monien aineiston keräämistä ja analysointia helpottavien tekijöiden vuoksi.

Puolistrukturoitu aineisto analysoitiin Webropol-ohjelmalla. Tulososassa havainnollistettiin tuloksia kaavioiden avulla. Aineiston analysoinnissa koettiin mielekkäänä tuoda näkyviin kyselyvastaajien kokemukset, ja tämän vuoksi otettiin tulososaan mukaan vastaajien autenttisia lainauksia. Avoimen kysymyksen aineisto analysoitiin mukaillen aineistolähtöistä eli induktiivista sisällönanalyysia. Lähtökohtana tässä aineiston analyysimenetelmässä on aineiston monitahoi-

nen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään tutkimusaineistosta luomaan teoreettinen kokonaisuus. Näin analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimuskysymysasettelun mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 97, 109-110.) Aineistolähtöisellä sisällön analyysillä hajanaisesta aineistosta saadaan selkeä ja yhtenäinen kadottamatta aineiston sisältämää tietoaineista. Induktiivinen aineistonanalyysi voidaan nähdä kolmivaiheisena prosessina, johon kuuluu aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely ja abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Aineiston pelkistämässä aineistosta karsitaan epäolennainen pois, jolloin aineiston informaatiota joko tiivistetään tai pilkotaan osiin tutkimustehtävän mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110).

Aineiston analysoiminen aloitettiin lukemalla useaan kertaan läpi kyselyiden vastaukset. Tämän jälkeen teemoiteltiin aineisto eli listattiin ne asiat, jotka olivat useammalle tutkittavalle yhteisiä saman teeman alle. Aineiston ryhmittelyssä aineistosta etsitäänkin samankaltaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Aineiston abstrahoinnissa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto, ja tämän perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 111–114.)

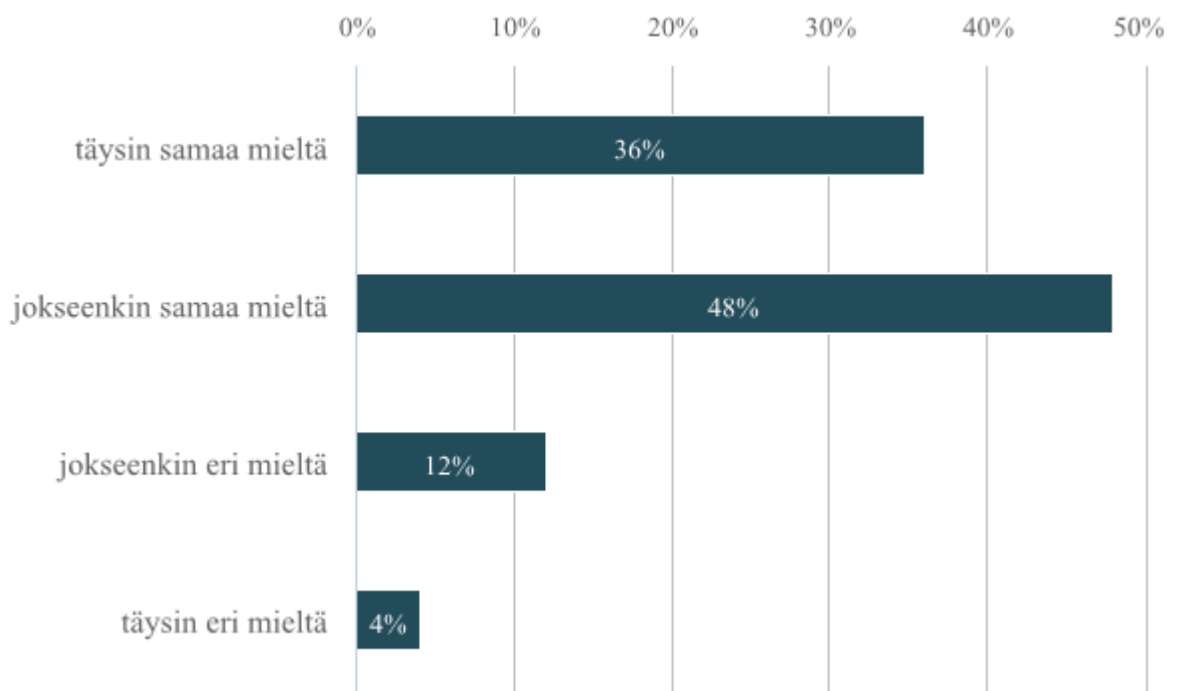
## 6 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET

Tässä luvussa esittelen opinnäytetyön keskeiset tulokset tutkimustehtävittäin kuvattuna. Tässä kohtaa on poimittu opinnäytetyön kannalta keskeisimmät tulokset. Kyselyn muut tulokset ovat opinnäytetyön liitteenä. (LIITE 4.)

### 6.1 Taustatiedot

Toimeksiantajan toiveesta kysely toteutettiin koko henkilöstölle (N=41), koska henkilöstö käy säännöllisesti kehityskeskusteluja esimiehensä kanssa. Ylivieskan ammattiopiston henkilöstöön kohdennettuun kyselyyn vastasi yhteensä 25 henkilöä, jolloin vastausprosentiksi muodostui 60.9.

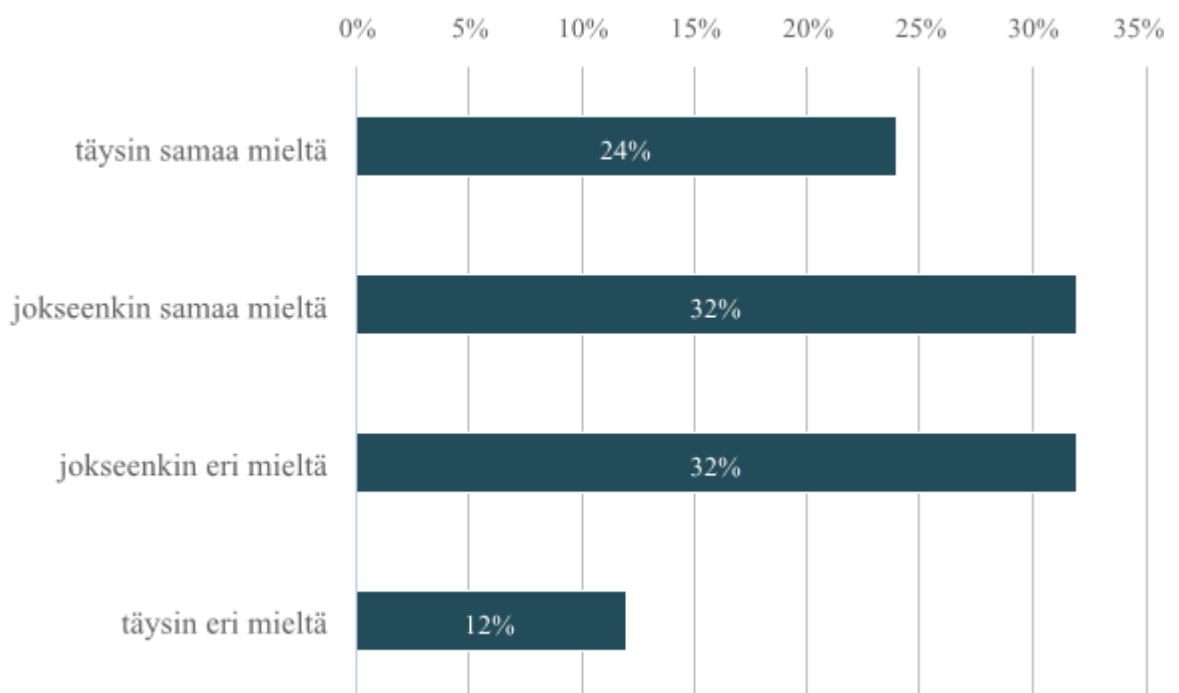
Kuvion 4 mukaan 36 % (n=9) vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että kehityskeskustelu edesauttaa työyksikössä yhteisen ymmärryksen ja vuorovaikutuksen syntymistä. Jokseenkin samaa mieltä väitteestä oli 48 % (n=12). Vastaajista 12 % (n=3) oli jokseenkin eri mieltä väitteestä ja täysin eri mieltä oli 4 % (n=1). (KUVIO 4.)



KUVIO 4. Kehityskeskustelu edesauttaa työyksikössä yhteisen ymmärryksen ja vuorovaikutuksen syntymistä

## 6.2 Osaamisen arviointi

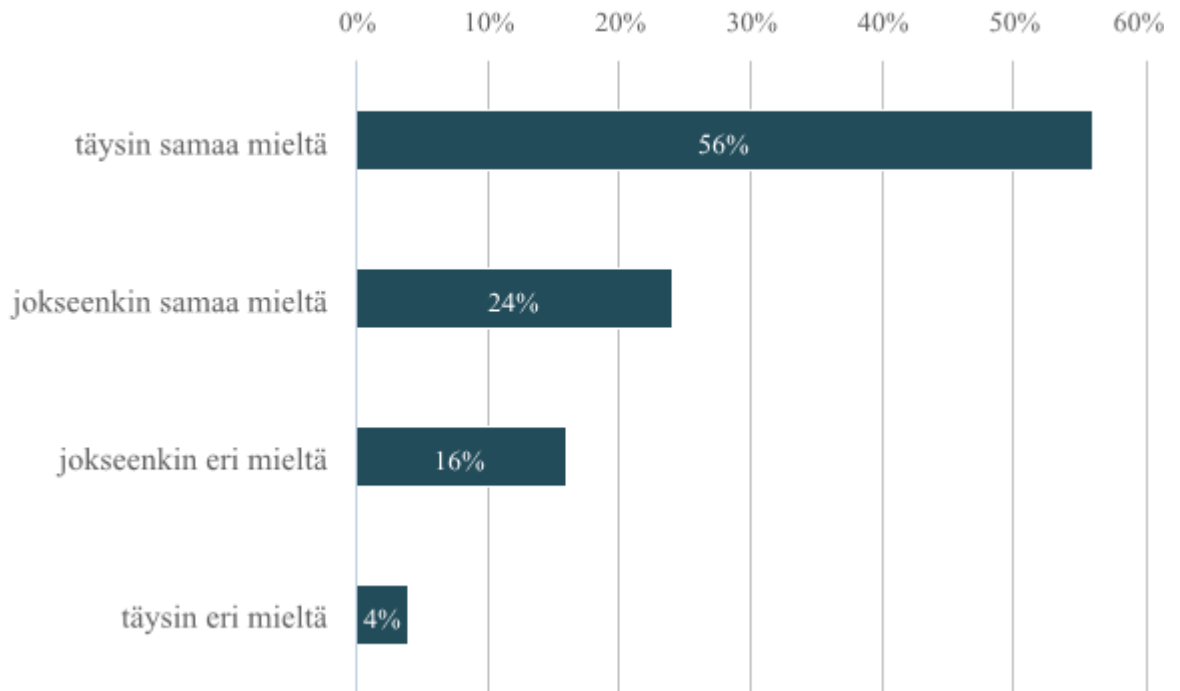
Väitteen ”Menneen kauden kehittämistoimenpiteiden vaikutuksia/hyödyllisyyttä arvioidaan keskustelun aikana” kanssa täysin samaa mieltä vastaajista oli 24 % (n=6). Jokseenkin samaa mieltä väitteestä oli 32 % (n=8) ja jokseenkin eri mieltä 32 % (n=8). Vastaajista täysin eri mieltä oli 12% (n=3). (KUVIO 5.)



KUVIO 5. Menneen kauden kehittämistoimenpiteiden vaikutuksia/hyödyllisyyttä arvioidaan keskustelun aikana

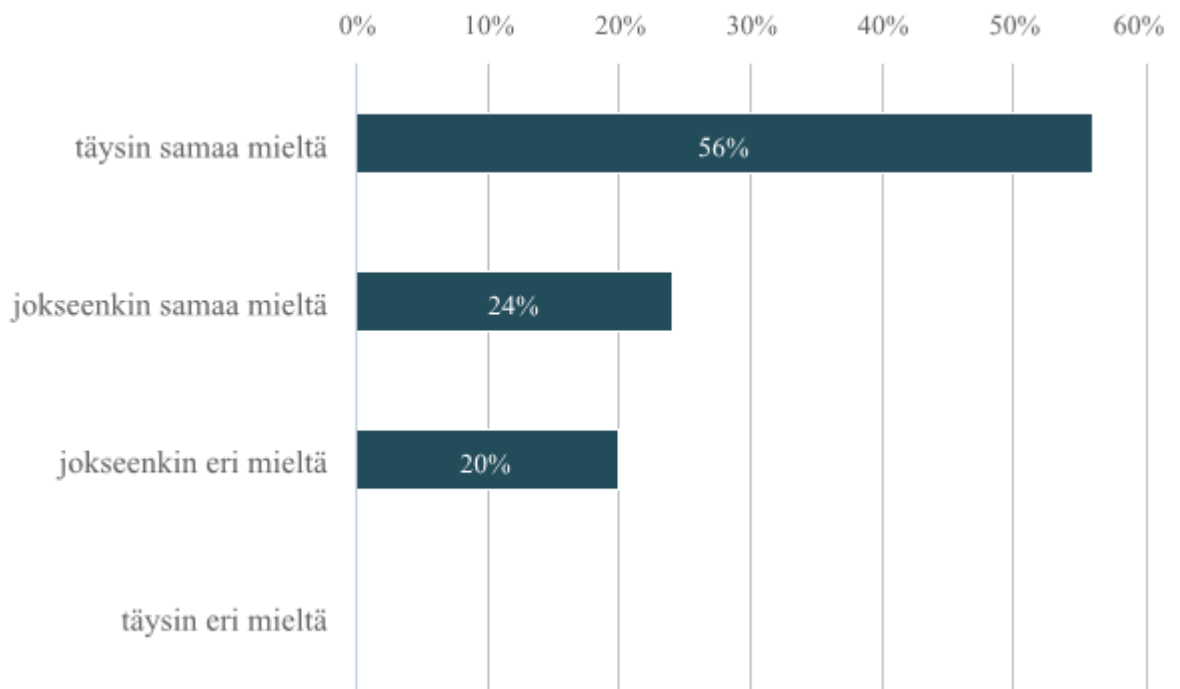
## 6.3 Palautteen antaminen ja saaminen

Kuviosta 6 selviää, että yli puolet, 56 % (n=14), vastaajista oli täysin samaa mieltä väitteen ” Kehityskeskustelun aikana voin antaa palautetta esimiehelle hänen esimiestaidoistaan” kanssa. Jokseenkin samaa mieltä väitteestä oli 24 % (n=6) vastaajista. 16 % (n=4) vastasi olevansa väitteestä jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä vastasi olevansa 4 % (n=1). (KUVIO 6.)



KUVIO 6. Kehityskeskustelun aikana voin antaa palautetta esimiehelle hänen esimiestaidoista

Vastaajista 56 % (n=14) oli täysin samaa mieltä siitä, että esimies antaa henkilökohtaista palautetta työssä suoriutumisesta. Väitteestä jokseenkin samaa mieltä oli 24 % (n=6) ja jokseenkin eri mieltä 20 % (n=5) vastaajista. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä. (KUVIO 7.)

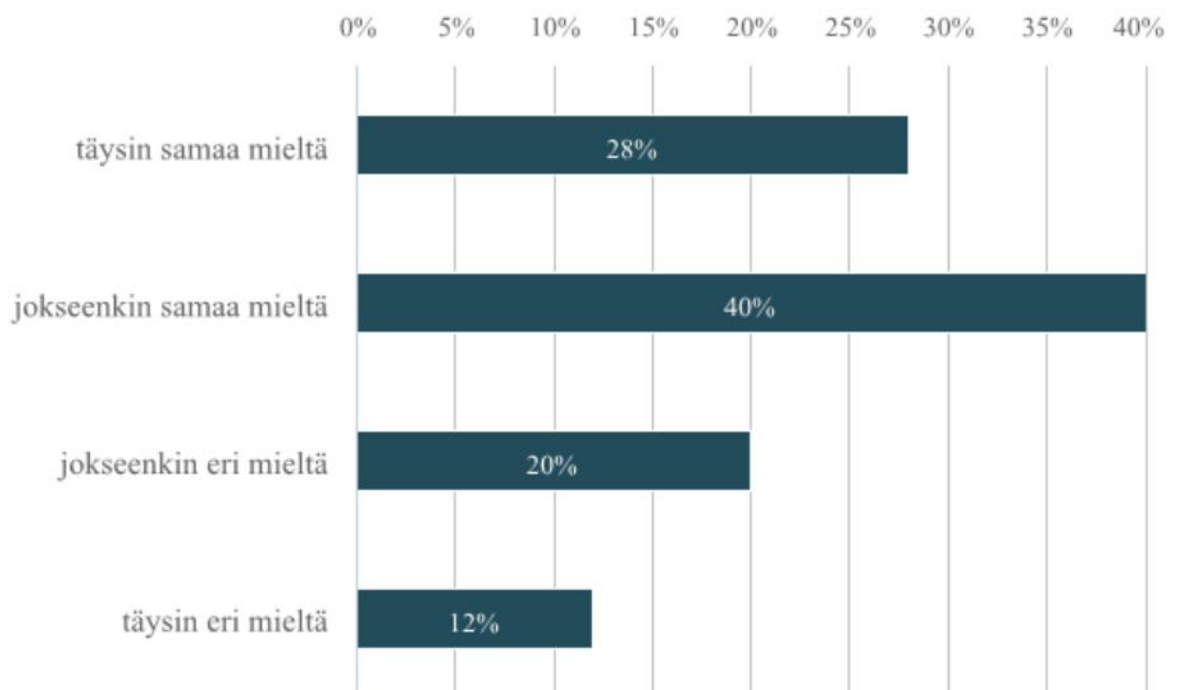




KUVIO 7. Esimies antaa henkilökohtaista palautetta työssä suoriutumisestani

#### 6.4 Kehityssuunnitelman laatiminen

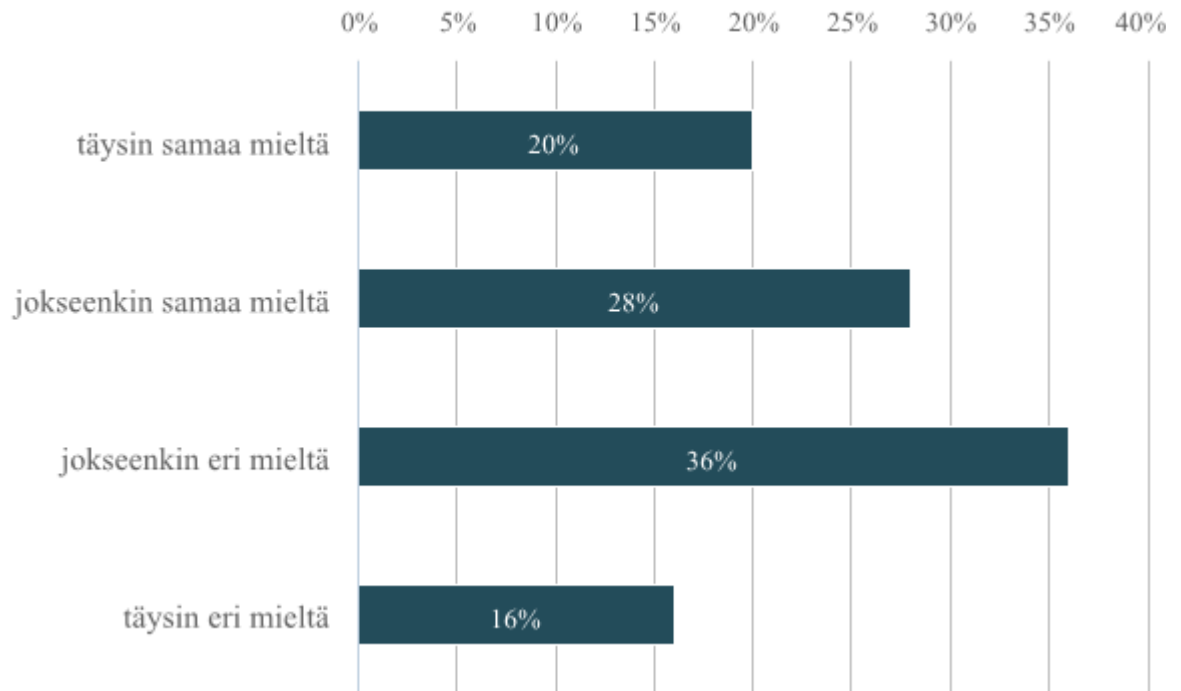
Kuvion 8 mukaan 28 % (n=7) oli vastannut olevansa täysin samaa mieltä siitä, että kehityskeskustelun tuloksena tehdään yksilöllinen kehityssuunnitelma. Vastaajista 40 % (n=10) oli jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa. Jokseenkin eri mieltä väitteestä oli 20 % (n=5) ja täysin eri mieltä 12 % (n=3). (KUVIO 8.)



KUVIO 8. Kehityskeskustelun tuloksena tehdään yksilöllinen kehityssuunnitelma

#### 6.5 Tulevaisuuden tavoitteista sopiminen

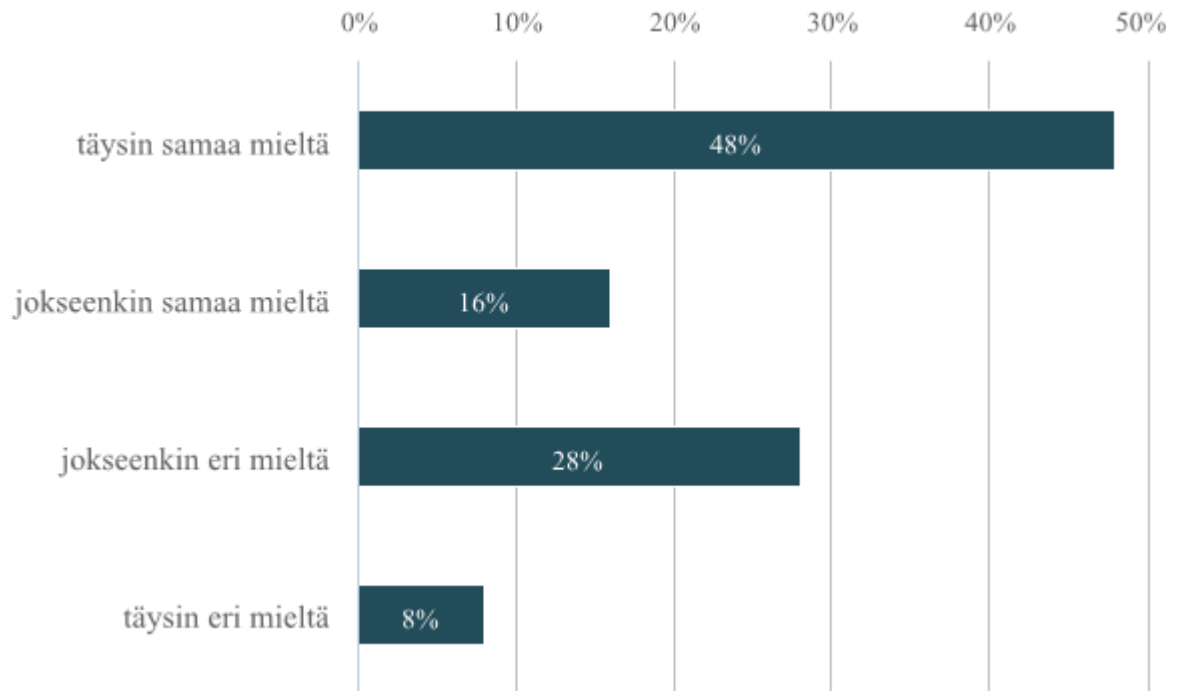
Väitteen ”Osaamistani suunnataan tulevaisuuden tavoitteiden suuntaisesti” kanssa täysin samaa mieltä oli 20 % (n=5) vastaajista. 28 % (n=7) oli vastannut olevansa jokseenkin samaa mieltä. Väitteestä jokseenkin eri mieltä oli 36 % (n=9) ja täysin eri mieltä 16 % (n=4). (KUVIO 9.)



KUVIO 9. Osaamistani suunnataan tulevaisuuden tavoitteiden suuntaisesti

## 6.6 Esimiehen toiminta

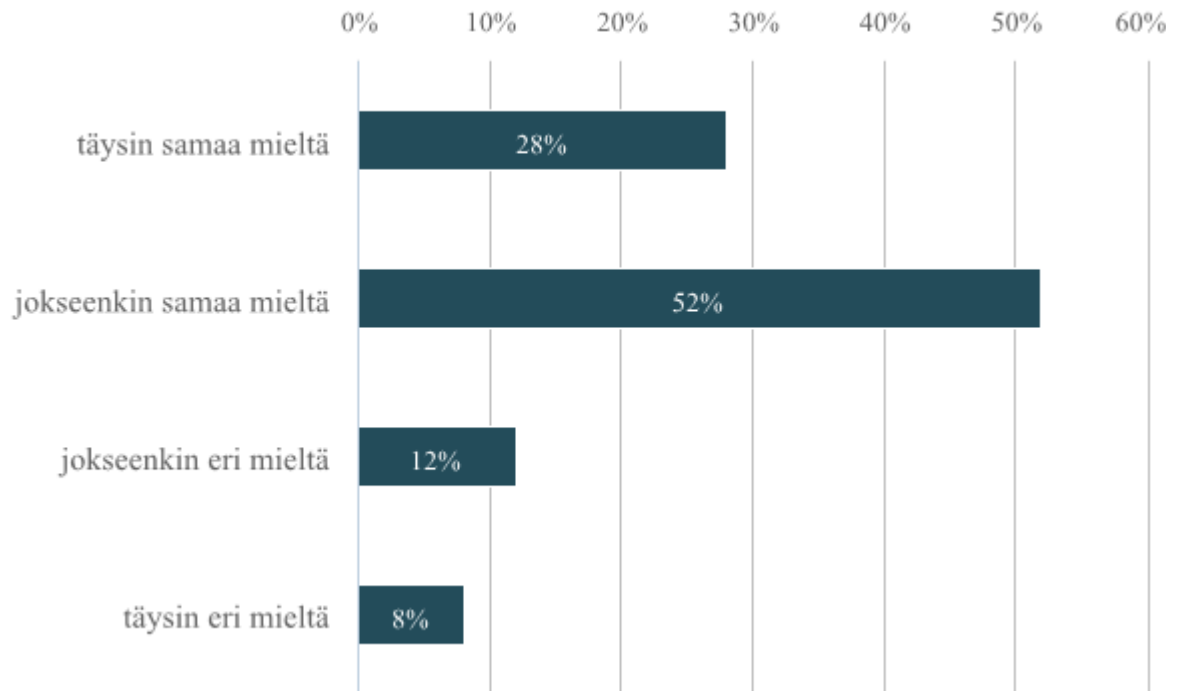
Kuviosta 10 selviää, että täysin samaa mieltä siitä, että esimies tukee osaamisen kehittämisessä, oli 48 % (=12). Vastaajista jokseenkin samaa mieltä oli 16 % (n=4). Jokseenkin eri mieltä väitteestä oli 28 % (n=3) ja täysin eri mieltä oli 8 % (n=2) vastaajista. (KUVIO 10.)



KUVIO 10. Esimies tukee osaamiseni kehittämisessä

## 6.7 Oppiva organisaatio

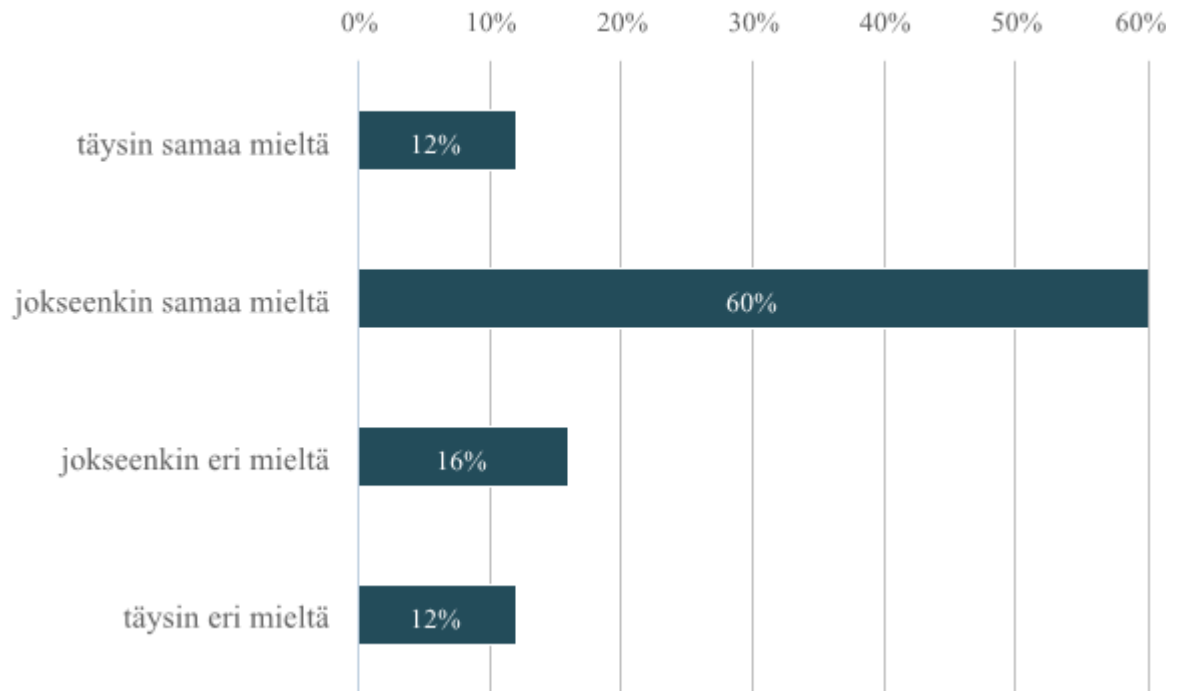
Väitteen ”Työyksikössä on kehittymistä ja oppimista kannustava ilmapiiri” kanssa täysin samaa mieltä oli 28 % (n=7) vastaajista. Yli puolet, 52 % (n=13), oli vastannut olevansa jokseenkin samaa mieltä. Väitteestä jokseenkin eri mieltä oli 12 % (n=3) ja täysin eri mieltä oli 8 % (n=2). (KUVIO 11.)



KUVIO 11. Työyksikössä on kehittymistä ja oppimista kannustava ilmapiiri

## 6.8 Koulutukset

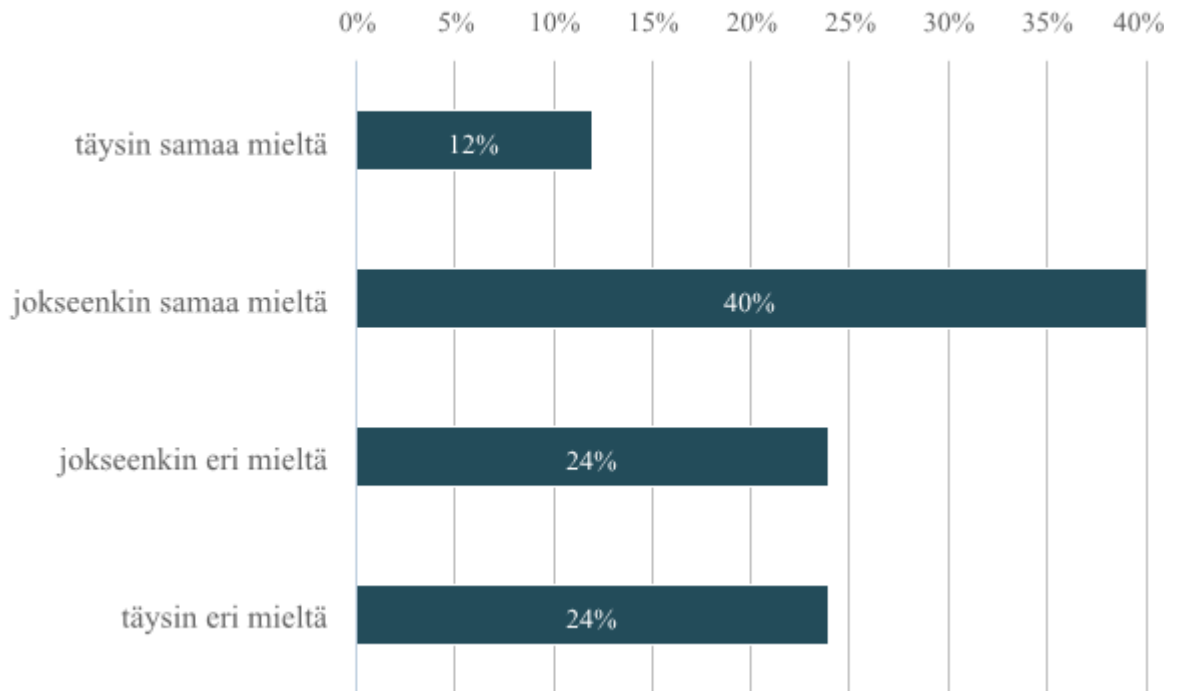
Vastaajista 12 % (n=3) oli täysin samaa mieltä siitä, että koulutukseen pääsee koulutussuunnitelman mukaisesti. Väitteestä jokseenkin samaa mieltä oli 60 % (n=15). Jokseenkin eri mieltä oli 16 % (n=4) ja täysin eri mieltä oli 12 % (n=3) vastaajista. (KUVIO 12.)



KUVIO 12. Koulutukseen pääsee koulutussuunnitelman mukaisesti

## 6.9 Kehityskeskustelun hyödyntäminen ja seuranta

Kuviosta 13 selviää, että täysin samaa mieltä siitä, että kehityskeskustelun pohjalta tehtyä suunnitelmaa seurataan ja arvioidaan, oli 12 % (=3). Vastaajista jokseenkin samaa mieltä oli 40 % (n=10). Jokseenkin eri mieltä väitteestä oli 24 % (n=6) ja täysin eri mieltä 24 % (n=6) vastaajista. (KUVIO 13.)



KUVIO 13. Kehityskeskustelun pohjalta tehtyä suunnitelmaani seurataan ja arvioidaan

### 6.10 Kokemuksia kehityskeskusteluista

Avoimeen kysymyksen: ”Muuta mitä haluaisin sanoa, kommentoida?” tuli seitsemän kommenttia kehityskeskustelujen tavoitteellisuudesta, esimiehen toiminnasta ja kehittämisehdotuksista. Kehityskeskustelutilanteiden vahvuudeksi nousi esiin keskustelujen luottamuksellisuus. Samassa kommentissa saattoi olla useampaan eri aihealueeseen liittyviä asioita.

Useammassa kommentissa tuli esille, että esimies pitää kehityskeskusteluja, koska hänen oma esimies sitä vaatii. Keskustelut koettiin muodollisuutena, jotta tilastot näyttäisivät paremmalta. Kehityskeskustelujen tavoitteellisuus jäi usealle vastaajalle epäselväksi. Muutamissa kommentteissa kehityskeskustelut koettiin turhanpäiväisinä, jopa epämukavina. Kehityskeskustelut nähtiin kuitenkin joissakin kommentteissa kehittämisen näkökulmasta tarkoituksenmukaisina.

Avointa kysymystä; ”Muuta mitä haluaisin sanoa, kommentoida” – on vaikea arvioida, koska vastauksissa korostuu kriittinen näkökanta, ja avoimeksi jää se ovatko muut kyselyyn vastaajat kuitenkin tyytyväisiä.

## **7 OPINNÄYTETYÖN JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUS AIHEET**

Tässä luvussa esitän opinnäytetyön johtopäätökset tutkimustehtävittäin. Johtopäätöksissä selvitän Ylivieskan ammattiopiston henkilöstön kehityskeskustelu kokemuksia, ja siitä millä tavoin kehityskeskustelut tukevat henkilöstön osaamista ja kehittämistä. Kuvaan myös kehityskeskusteluihin kohdistuvia kehittämistarpeita. Lopuksi esitän jatkotutkimusaiheet.

### **7.1 Ylivieskan ammattiopiston henkilöstön kokemukset kehityskeskusteluista**

Tässä tutkimustehtävässä oli tarkoitus selvittää henkilöstön kokemuksia kehityskeskusteluista Ylivieskan ammattiopistolla. Taustakysymyksissä selvitettiin kehityskeskustelujen säännöllisyyttä, allekirjoitettua kehityskeskustelulomakkeen käyttöä, kehityskeskusteluun valmistautumista, luottamuksellisuutta, yhteisen ymmärryksen ja vuorovaikutuksen syntymistä sekä vastavuoroisuutta kehityskeskustelutilanteissa. Lisäksi selvitettiin sitä, tulisiko kehityskeskustelu käydä useammin kuin kerran vuodessa.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että henkilöstö käy säännöllisesti kehityskeskusteluissa. Henkilöstö valmistautuu kehityskeskusteluun ja kokee tilanteen luottamuksellisena ja vastavuoroisena. Vastaajista yli puolet kokee, että kehityskeskustelutilanne edesauttaa yhteisen ymmärryksen ja vuorovaikutuksen syntymistä. Kehityskeskustelussa käytetään lomaketta, jonka allekirjoittavat sekä esimies että työntekijä. Lähes kaikkien vastaajien mielestä kehityskeskustelun käyminen kerran vuodessa on riittävää.

### **7.2 Ylivieskan ammattiopiston henkilöstön osaamisen ja kehittymisen tukeminen**

Tässä tutkimustehtävässä oli tarkoitus selvittää henkilöstön osaamisen ja kehittymisen tukemista Ylivieskan ammattiopistolla. Kysymyksissä selvitettiin osaamisen arviointia, palautteen antamista ja saamista, kehityssuunnitelman laatimista, tulevaisuuden tavoitteista sopimista, esimiehen toimintaa, oppivaa organisaatiota ja koulutuksia.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kehityskeskusteluissa käydään läpi työntekijän työtehtäviä, työn asettamia vaatimuksia ja osaamista arvioidaan suhteessa työnkuvaan. Osaamisen arviointi on monipuolista ja menneen kauden kehittämistoimenpiteiden vaikutuksia/ hyödyllisyyttä arvioidaan keskustelun aikana.

Johtopäätöksenä voidaan myös todeta, että yli puolet vastaajista kokee voivansa antaa palautetta esimiehelle ja saavansa häneltä palautetta työssä suoriutumisessa. Kehityskeskustelun tuloksena vastaajille laaditaan kehityssuunnitelma, jonka tavoitteet ovat selkeitä ja yksityiskohtaisia. Esimies arvostaa osaamista, tunnistaa osaamisen vahvuudet ja heikkoudet, kannustaa ja motivoi sekä tukee oppimista. Yli puolet vastaajista kuitenkin koki, ettei osaamista suunnata tulevaisuuden tavoitteiden mukaisesti.

Johtopäätöksenä voidaan vielä todeta, että Ylivieskan ammattiopistolla on kehittymistä ja oppimista kannustava ilmapiiri. Tämä näkyy mm. siinä, että koulutuksiin pääsee tasapuolisesti, koulutussuunnitelman mukaisesti. Yli puolet vastaajista kokee, että hiljaista/kokemuksellista tietoa ja taitoa pyritään jakamaan. Koulutuskuntayhtymän omaan koulutustarjontaan ei kuitenkaan olla tyytyväisiä. Suurin osa vastaajista kokee, ettei se ole monipuolista.

### **7.3 Ylivieskan ammattiopiston henkilöstön kehityskeskustelujen kehittämistarpeet**

Tässä tutkimustehtävässä oli tarkoitus selvittää henkilöstön kehityskeskustelujen kehittämistarpeita. Johtopäätöksenä voidaan todeta että, kehityskeskustelujen tavoitteellisuus ja tarkoitus jäävät usealle vastaajalle epäselväksi.

*”Kehityskeskustelu ei ole tavoitteellista - sillä ei ole juurikaan yhteyttä strategiaan - kehityskeskustelut käydään periaatteella että strateginen määrällinen tavoitetaso (keskustelut käyty 100 %) täyttyy. Tilanteet ovat aika feikkejä. Esimies (rehtori) ei ole ymmärtänyt kehityskeskustelujen ideaa.”*

*”Joskus tulee mieleen, että pidetäänkö kehityskeskusteluja vain sen vuoksi, että on ”pakko”? Saadaan tilastot kuntoon...? Vai onko taustalla aito mielenkiinto työntekijää kohtaan?”*



*”Kehityskeskustelut ovat aika turhia. Välillä tuntuu suorastaan vaivaannuttavalle osallistua niihin. Vuodesta toiseen käydään sama keskustelu.”*

*”Kehityskeskustelutilanteet ovat epämukavia. Yhden hetken ajan ollaan niin ymmärtäviäsiä puolin ja toisin. Kai se on tarpeellinen kohtaaminen.”*

*”Kehityskeskustelu käydään, kun näin on määrätty. Tavoitteellisuus jää epäselväksi.”*

Yhteenvedon voidaan todeta, että opinnäytetyössä tehdyn selvityksen mukaan Ylivieskan ammattiopiston henkilöstö kokee kehityskeskustelut myönteisinä. Kehityskeskustelut tukevat henkilöstön osaamista ja kehittymistä. Kuitenkin yli puolet vastaajista koki, ettei osaamista suunnata tulevaisuuden tavoitteiden mukaisesti. Lisäksi kehityskeskusteluiden tavoitteellisuus ja tarkoitus jää epäselväksi. Opinnäytetyön pohjalta nousi kehittämistarpeeksi kehityskeskusteluiden tavoitteellisuuden ja tarkoituksen selkiyttäminen. Myönteiset kokemukset kehityskeskusteluista ja osaamisen tukemisesta selittävät sitä, että kehittämistarpeita nousee esiin vähän.

#### **7.4 Jatkotutkimusaiheet**

Tutkimuksen tuloksia hyödynnetään organisaatiomme kehityskeskustelujen ja osaamisen kehittämisessä. Kehittämisehdotusten toimenpiteiden jälkeen jatkotutkimuksen aiheena olisi mielenkiintoista tutkia:

*Miten organisaation strategia liitetään kehityskeskusteluprosessiin?*

Näin saataisiin selville, onko kehittämistoimenpiteillä ollut toivottavaa vaikutusta.

## 8 POHDINTA

Tässä luvussa pohdin opinnäytetyön tuloksia, jonka jälkeen käyn läpi luotettavuuden ja eettisyyden toteutumista. Omaa ammatillista kasvua tarkastelen suhteessa ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon kompetensseihin ja opinnäytetyön tavoitteisiin.

### 8.1 Opinnäytetyn tulosten pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Ylivieskan ammattiopiston henkilöstön kokemuksia kehityskeskusteluista ja sitä, millä tavoin kehityskeskustelut tukevat henkilöstön osaamista ja kehittymistä. Lisäksi tarkoituksena oli kartoittaa osaamisen johtamisen tueksi kehityskeskusteluihin kohdistuvia kehittämistarpeita. Tavoitteena oli kehittää kehityskeskusteluja osaamisen johtamisen välineenä.

Ylivieskan ammattiopistolla on käytäntönä pitää säännölliset kehityskeskustelut kerran vuodessa, mikä on yleinen tahti useissa organisaatioissa (Kulla 2008, 101). Tutkimusaineistossani tuli ilmi, että vastaajat kokee kerran vuodessa käytävän kehityskeskustelun olevan riittävä. Lindholm ym. (2012) tutkimuksessa nousi esiin kuitenkin käsityksiä siitä, että kahdesti vuodessa pidettävä kehityskeskustelu voisi olla vielä parempi vaihtoehto. Toinen keskustelu nähtiin mahdollisuutena keskittyä henkilökohtaisiin tavoitteisiin vuositavoitteiden sijaan sekä toinen keskustelu mahdollisuutena palata uudemman kerran tarkastamaan tavoitteiden toteutumista (Lindholm ym. 2012, 58).

Aarnikoivu (2011) Valpola (2000) ja Sydänmaanlakka (2001) ovat sitä mieltä, että valmistautuminen kehityskeskusteluun on keskustelun onnistumisen edellytys (Aarnikoivu 2011, 91; Sydänmaalakka 2001, 85; Valpola 2000, 139–144). Myös Nyrhisen (2011) tutkimustulosten mukaan kehityskeskustelun onnistumiseen vaikuttava tekijä on valmistautuminen. Tämä tukee saamaani tutkimustulosta, jonka mukaan vastaajat valmistautuvat kehityskeskusteluun.

Ruorasen (2011), Linnan (2008) ja Winkin (2007) väitöstutkimuksissa käy ilmi, että kehityskeskusteluissa koettiin vastavuoroisuutta ja luottamusta. Niin myös oman tutkimukseni tuloksista voidaan päätellä. Vastaajat kuvaavat kehityskeskusteluja luottamuksellisiksi ja vastavuo-

roisiksi. Yli puolet vastaajista kokee, että kehityskeskustelutilanne edesauttaa yhteisen ymmärryksen ja vuorovaikutuksen syntymistä. Myös Kylkilahden (2012) mukaan kehityskeskusteluihin suhtauduttiin positiivisesti.

Henkilöstön osaamista johdetaan ja kehitetään Ylivieskan ammattiopistolla. Viitala (2002) tutki osaamisen johtamiseen liittyen mitkä asiat ja piirteet esimiestyössä edistävät organisaation oppimista. Osaamisen johtamista pidettiin tärkeänä esimiesten tehtävänä. Keskustelujen tärkeiksi sisällöiksi kuvailtiin osaamistarpeiden suunnittelu, nykyisen tilanteen arviointi, palautteen anto, tavoitteiden asettaminen ja osaamisen edistämisen keinojen pohdinta (Viitala 2002, 10, 133, 203, 204). Tämä tukee saamiani tuloksia, sillä vastaajien mukaan kehityskeskusteluissa käydään läpi ja arvioidaan monipuolisesti työntekijän työtehtäviä, työn asettamia vaatimuksia ja osaamista. Myös menneen kauden kehittämistoimenpiteiden vaikutuksia/ hyödyllisyyttä arvioidaan keskustelun aikana.

Vastaajista yli puolet kokee voivansa antaa palautetta esimiehelle ja saavansa häneltä palautetta työssä suoriutumisessa. Tutkimustulos on yhdensuuntainen aikaisempien tutkimustulosten kanssa (Berlin 2008; Perkkä-Jortikka 2005), joiden mukaan sekä esimiehiltä että alaisilta nousi esille palautteen merkitys; se koettiin tärkeäksi anniksi kehityskeskusteluissa. Palaute koettiin tärkeäksi, sillä se auttaa kehittämisessä kertomalla mihin suuntaan ollaan menossa. Se myös edistää työhyvinvointia ja antaa arvostuksen tunnetta (Perkkä-Jortikka 2005, 211, 212). Aikaisemman kauden läpikäyminen sekä tulevaisuudesta ja uusista tavoitteista puhuminen merkitsi tilinpäätöstä ja ajatuksien siirtämistä tulevaan. Ruorasen (2011) tutkimuksen tapaan tärkeiksi käsiteltäviksi aiheiksi koettiin muun muassa keskustelu suoriutumisesta ja tulevista työtehtävistä (Ruoranen 2011, 139). Keskustelut merkitsivät sopimista ja yhteisymmärrykseen pääsemistä aikaisemmasta ja tulevasta (Aarnikoivu 2010, 63).

Nyrhinen (2011) tuo esiin tutkimuksessaan esimiestyön kannalta kehityskeskustelujen tärkeimmäksi koettuja osa-alueita. Tuloksissa nousi esiin henkilökohtainen kehittämissuunnitelma ja tavoitteet. Tämä on yhtenevä saamani tutkimustuloksen kanssa, sillä vastaajien mukaan kehityskeskustelun tuloksena heille laaditaan selkeä ja yksityiskohtainen kehityssuunnitelma. Vastaajat kokevat, että esimies arvostaa osaamista, tunnistaa osaamisen vahvuudet ja heikkoudet, kannustaa ja motivoi sekä tukee oppimista. Tuloksista tulee myös ilmi, että organisaatiolla on kehittymistä ja oppimista kannustava ilmapiiri. Vastaajien mukaan tämä näkyy siinä, että kou-

lutuksiin pääsee tasapuolisesti, koulutussuunnitelman mukaisesti. Yli puolet vastaajista kokee, että hiljaista/kokemuksellista tietoa ja taitoa pyritään jakamaan.

Ruorasan (2011) tutkimustulosten mukaan uusien tavoitteiden ja seuraavan kauden läpikäyminen oli hyvin merkityksellinen asia työntekijöille. Kehityskeskustelu merkitsee uusien tavoitteiden, suunnitelmien ja suunnan saamista ja toimii siten ajatusten selkeyttäjänä (Ruoranen 2011, 155). Tavoitteiden ja omien vastuiden kautta voi saada merkitystä työlle (Aarnikoivu 2010, 33; Sydänmaanlakka 2012, 87). Saamani tutkimustulos ei ollut yhtenevä Ruorasan (2011) tutkimuksen kanssa, koska yli puolet tutkimuksen vastaajista kokee, ettei osaamista suunnata tulevaisuuden tavoitteiden mukaisesti.

Osaamisen johtamisprosessin tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen, jotta organisaatio on kykenevä suoriutumaan tehtävistään. Henkilöstön kehittäminen ja osaamisen johtaminen lähtevät liikkeelle organisaation strategiasta, visiosta ja tavoitteista. Kehityssuunnitelmat on vietävä yksilötasolle, jolloin organisaation ja työntekijöiden henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat kytetään toisiinsa. Tämä tapahtuu käytännössä kehityskeskustelujen yhteydessä (Sydänmaanlakka 2007, 24, 131–133). Jos visio ja strategia ovat epäselvät, ei osaamisen johtamiselle ole perustaa. Osaamisen johtaminen on siis aloitettava siitä, että selvennetään organisaation toiminnan suuntaviivat, joista tulee myös osaamisen johtamisen suuntaviivat ja lähtökohdat (Viitala 2005, 60).

Sydänmaalakan (2007) ja Viitalan (2006) mukaan kehityskeskustelujen tarkoitus linkittyy siis organisaation kokonaisuuteen, jolloin esimies kytkee organisaation vision ja strategian yhteen alaisen tulevaisuuden toimenkuvan ja kehityssuunnitelmien suhteen. Tutkimustulokseni ei ole yhtenevä tältä osin, koska organisaation kehityskeskustelujen tavoitteellisuus ja tarkoitus jää usealle vastaajalle epäselväksi, eikä vastaajien osaamista suunnata tulevaisuuden tavoitteiden mukaisesti.

## 8.2 Opinnäytetyön prosessin pohdinta

Toimintatutkimus sopi mielestäni hyvin tähän työelämälähtöiseen kehittämistyöhöni. Demingin jatkuvan kehittämisen ympyrä (Plan) - suunnittelu, (Do) - toteuttaminen, (Check) - tarkistaminen ja (Act) - korvaavat toimenpiteet jäsensivät ja selkeyttivät omaa työskentelyäni tutkimusprosessin ajan. Kehittämisprosessi eteni loogisesti koko ajan tavoitteiden suuntaisesti. Suunnitteluvaihe kokonaisuudessaan vei eniten aikaa tässä toimintatutkimuksessa. Teoreettisen viitekehyksen kokoaminen ja sisäistäminen, tiedonkeruumenetelmien valitseminen sekä toteutuksen suunnittelu oli työllistä ja haasteellista.

Koko ajan kasvanut tutkimusaineisto sekä teoreettisen viitekehyksen kirjoittaminen edistivät prosessin etenemistä. Mitä enemmän minulla oli aineistoa kasassa, sitä todellisemmaksi ja elävämmäksi kehittämistyöni muuttui. Työn eteneminen tavoitteiden suuntaisesti innosti ja motivoi minua jatkamaan eteenpäin. Toimintatutkimuksen läpivieminen kaikkine vaiheineen on ajallisesti pitkä prosessi. Kehittämistyöni jatkuu edelleen, vielä opinnäytetyöni valmistumisen jälkeen. Minulta tutkijana se edellyttää pitkäjänteisyyttä, epävarmuuden sietokykyä, rohkeutta, kurinalaisuutta ja kykyä itseenäiseen työskentelyyn tavoitteiden saavuttamiseksi.

Olen iloinen, että oma motivaationi ja tutkimuksellinen ote säilyivät hyvänä koko tutkimusprosessin ajan monista hankalista työvaiheista ja ajoittaisesta väsymisestä huolimatta. Näin laajan toimintatutkimuksen työstäminen oli yksinäistä, työllistä ja vastuu työn etenemisestä oli henkisesti kuormittavaa. Ajoittain tutkimusprosessin edellyttämä työmäärä iltayön tunteina tuntuikin loputtomalta. Aikatauluni oli todella haasteellinen.

Oman työskentelyn ja motivaation kannalta merkittävää oli tutkimusprosessin ajan ohjaavalta opettajaltani, sekä ohjausryhmältäni saamani ohjaus, tuki ja kannustus. Pidin tärkeänä huolehtia koko tutkimusprosessin ajan reaaliaikaisesta, täsmällisestä viestinnästä siten, että tutkimukseen osallistuneet ohjausryhmäni sekä ohjaava opettaja olivat tietoisia kuinka tutkimusprosessi etenee. Ohjaavalta opettajaltani halusin varmistaa aina ennen seuraavan työvaiheen toteutusta, että olin tutkimuksellisesti osannut suunnitella ja huomioida kaiken olennaisen. Tutkimusraportin kirjoittaminen ja tutkimuksen kokoaminen lopulliseen muotoonsa vei paljon aikaa. Erittäin haasteellisena, opettavaisena ja ajoittain tuskallisenakin koin tutkimusaineiston sisällön analyysivaiheen. Pitkän analysointiprosessin ja teorian pohjalta muodostuneet johtopäätökset ovat minulle tutkijana palkitseva lopputulos pitkästä ja vaiherikkaasta tutkimusprosessista.

### 8.3 Opinnäytetyön luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointia tehdään koko tutkimuksen ajan suhteessa teoriaan, analyysimenetelmään, aineiston ryhmittelyyn, luokitteluun sekä tutkimuksesta tehtäviin johtopäätöksiin (Vilkkä 2005, 158–159). Tutkimuksen luotettavuuden arviointi kiteytyy laadullisessa tutkimuksessa tutkimusprosessin luotettavuuden arviointiin, jossa keskeinen vaikuttaja on tutkija itse, sillä hän on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline (Eskola & Suoranta 1998, 211).

Tutkimuksen kirjoitusvaiheessa pyrin antamaan lukijalle mahdollisimman tarkan selonteon siitä, mitä tutkimusprosessin aikana on tehty ja miten. Tutkijan tulee lisäksi tiedostaa omien lähtökohtiensa, tietojensa ja asenteidensa vaikutukset analyysia tehdessään ja tuloksia kirjatessaan. Tutkimuksen luotettavuutta lisää monipuolisten kansainvälisten ja kotimaisten tutkimusraporttien ja kirjallisuuden käyttö. Tutkimuksen teoriaosuudessa tarkastellaan aiheen kannalta keskeisiä aikaisempia tutkimuksia ja tutkimusaiheeseen liittyvää kirjallisuutta. (Hirsjärvi ym. 2012, 118–120.)

Tutkimuksen luotettavuus on kiinni kolmesta seikasta: metodien tarkasta ja täsmällisestä käytöstä, tutkijan luotettavuudesta ja filosofisesta uskosta laadullisen tutkimuksen arvoon. Käytetyt tutkimusmenetelmät on valittu tarkoin ja perustellusti, mikä näkyy muun muassa pyrkimyksenä tutkimusprosessin selkeään ja yksityiskohtaiseen kuvaamiseen tutkimusraportissa. Laadullinen tutkimus on mielestäni paras tapa tutkia kehityskeskusteluja osaamisen johtamisen näkökulmasta tässä tutkimuksessa sekä päästä niihin syvällisimmin sisälle. Analysointivaiheessa kuulen ja ymmärrän tiedonantajaa ja muotoilen tulokset siten, että tutkittavien näkökulma asioihin kuuluu sitaattien myötä ja näin ne osaltaan tukevat tutkijan muodostamaa näkökulmaa aineistosta. (Hirsjärvi ym. 2012, 232.)

Tutkimuksessa käytetyt aineistolainaukset ovat autenttisia otteita alkuperäisistä dokumenteista. Analyysimenetelmänä tutkimuksessa käytettiin Webropol-ohjelmaa ja aineistolähtöistä sisällönanalyysia, joka toi tutkimukseen monipuolisuutta ja mahdollisti merkittävien teemojen esiin noston, joiden pois jättäminen olisi vähentänyt tutkimuksen tulosten kiinnostavuutta ja moninaisuutta. Tutkijana tiedostan, että kaikki tutkimuksessa tehdyt valinnat ovat moraalisia valintoja ja tutkimustuloksissa nostettiin esiin aineistosta tärkeiksi tulkitsemiani teemat. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 128.)

Teoriaosuus kirjoitettiin tutkimustulosten analysoinnin jälkeen valmiiksi, sillä teoria kumpusi tutkimustuloksista ja mahdollisti näin ollen yhtenevän ja loogisen jatkumon teorian ja tulosten välille. Tutkijan roolissa olen kriittisesti subjektiivinen, mutta tiedostan myös sen, että tutkimusraportti on yhden tutkijan tulkinnallinen jäsenitys tutkittavasta aiheesta, sillä tutkija on aineistoa analysoidessaan ja tuloksia raportoidessaan tehnyt tulkintoja ja päätelmiä. Toisaalta tutkimuksen luotettavuutta heikentää pieni otanta sekä aineiston kerääminen vain yhtä menetelmää käyttäen. Syventämällä aineistonkeruumenetelmien käyttöä olisi ollut mahdollista saavuttaa vielä laaja-alaisempaa ja monipuolisempaa tietoa, ja varmistaa ovatko vastaajien näkemykset todellisia eri aineistojen pohjalta. Lisäksi suuremmalla otannalla aineistoon olisi saatu lisää näkökulmia sekä mahdollisesti toisiaan tukevia lausuntoja, jotka olisivat lisänneet merkittävien teemojen valinnan varmuutta. Tutkijana kuvaan tutkimukseni mahdollisimman tarkasti, jotta tulosten lukijalla olisi mahdollisuus pohtia tutkimuksen siirrettävyyttä. Toisaalta tutkimukseen osallistuvat ovat jokainen ainutlaatuisia yksilöitä, joiden kokemukset ovat henkilökohtaisia, joten eri tutkittavat olisivat tuottaneet todennäköisesti erilaisia tuloksia.

Tutkimuksen varmuutta voidaan lisätä ottamalla mahdollisuuksien mukaan huomioon myös tutkimukseen ennustamattomasti vaikuttavat ennakkoehdot. Tutkimuksen vahvistuvuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimustuloksista tehdyt tulkinnat vastaavat jollain tapaa aiempiin tutkimustuloksiin. (Eskola & Suoranta 1998, 212–213; Tuomi & Sarajärvi 2009, 138–139.) Tämän tutkimuksen tuloksia verrattiin aiempiin kehityskeskusteluista osaamisen johtamisen näkökulmasta tehtyihin tuloksiin. Lisäksi tutkimuksen keskeisimpiä tuloksia peilattiin aiempien tutkimusten tuloksiin, joissa oli tutkittu kehityskeskusteluihin liittyviä osin samoja aiheita mutta eri kontekstissa.

Kehittämistoiminnassa luotettavuus tarkoittaa ennen kaikkea tulosten käyttökelpoisuutta. Toikon ja Rantasen (2006) teoksessa korostetaan, että tutkija ei ole vastuussa tutkimuksen siirrettävyyteen liittyvistä asioista. Tutkijan tehtävänä ja vastuuna on esittää tutkimuksen toteutus ja sisältö niin, että lukijat voivat arvioida tutkimustulosten käyttökelpoisuutta omissa työyhteisöissään. (Toikko & Rantanen 2009, 123.)

## 8.4 Opinnäytetyön eettisyys

Tutkija tarvitsee työssään paitsi ammattitaitoa myös eettisiä periaatteita, sääntöjä, normeja, arvoja ja hyveitä. Eettisissä perusvaatimuksissa kysymys on yleisten eettisten periaatteiden soveltamisesta tutkimustoiminnan eri vaiheisiin. Tutkimuksen luotettavuus edellyttää tutkijalta rehellisyyttä. Vilpin harjoittaminen missä tahansa muodossa on vastoin tutkijan etiikkaa. Tutkimustoiminnan yksi eettinen periaate on rehellisyyden vaatimus, mikä tarkoittaa sitä, että tutkija ei saa syyllistyä vilpin harjoittamiseen.

Rehellisyyden vaatimus kieltää sellaiset vilpin muodot kuin sepitetyt ja vääristellyt tulokset, luvattomat lainaukset ja toisen tekstin esittäminen omana. Myös informaation välittämisessä on noudatettava rehellisyyden vaatimusta ja hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu huolellisuus ja tarkkuus, muiden tutkijoiden työn huomioon ottaminen, omien tulosten esittäminen oikeassa valossa sekä avoimuuden ja kontrolloitavuuden kunnioittaminen. (Vilka, 2005, 30, 33).

Luotettavan informaation tuottaminen on eettistä toimintaa. Tässä tutkimuksessa luotettavuuden arvioinnissa käytettiin kahta tutkimukseen osallistujaa siten, että he saivat lukea tutkimustulokset ennen varsinaista tutkimustulosten julkaisemista. Tarkoituksena oli testata heillä tutkimustulosten uskottavuus ja totuudenmukaisuus. Heidän arvionsa oli, että tutkimustulokset ovat totuudenmukaiset. Näin varmistettiin tuotetun informaation luotettavuus sekä se, että tutkija ei ole syyllistynyt vilppiin sepittelemällä tai vääristelemällä tutkimustuloksia. Tässä tutkimuksessa ei käytetty muiden tutkijoiden tekstiä omana. Muiden tekstit erotettiin omasta lähdeviitteitä käyttämällä.

Hyvään tieteelliseen käytäntöön Vilkan (2005) mukaan kuuluu lisäksi eettisesti kestävien tiedonhankintamenetelmien ja tutkimusmenetelmien käyttö. Tutkimustulosten on täytettävä tieteelliselle tutkimukselle asetetut tavoitteet, eli tutkimuksen on tuotettava uutta tietoa tai esitettävä, miten vanhaa tietoa voidaan hyödyntää tai yhdistellä uudella tavalla. Eettisyyteen kuuluu myös rehellinen toiminta toisia tutkijoita kohtaan sekä laadukas suunnittelu, toteutus ja raportointi (Vilka 2005, 128-129). Tuomi & Sarajärvi (2006) ottavat esille myös tutkittavien ihmisoikeudet eli ihmisiin kohdistuvan eettisen perustan tutkimustyössä. Tutkittavia on suojattava ja tähän kuuluu se, että tutkija selvittää tutkimukseen osallistujille tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja mahdolliset riskit ymmärrettävästi, korostaa tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoi-



suutta ja varmistaa, että tutkimukseen osallistuja antaessaan suostumuksensa tutkimukseen, tietää, mistä tutkimuksessa on kyse, turvaa tutkittavien oikeudet eikä aiheuta vahinkoa tutkittaville, ei luovuta tutkimuksen yhteydessä saatuja tietoja ulkopuolisille eikä tietoja käytetä muuhun kuin luvattuun tarkoitukseen, turvaa tutkimukseen osallistuvien anonymiteetin ja tietää, että tutkimukseen osallistujalla on oikeus odottaa tutkijalta vastuuntuntoa rehellisyyden ja luvattujen sopimusten suhteen (Tuomi & Sarajärvi 2006, 35–36).

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelminä käytettiin laadullisen tutkimuksen eettisesti kestäväää ja hyväksyttävää menetelmää, lomakekyselyä. Teoriatiedon hankintaan käytettiin luotettavia lähteitä ja paljon aikaa, samalla perehtyen syvällisesti tutkimusaiheen kannalta oleelliseen tietoon ja käsitteiden määrittelyyn. Tutkimustoiminnan rehellisyydestä toisia tutkijoita kohtaan kertovat tarkat lähdeviittemerkinnät, joilla on erotettu selkeästi oma teksti toisen tutkijan tekstistä. Toisen tutkijan tekstiä ei ole esitetty omana tuotoksena, toisin sanoen minkäänlaiseen vilppiin tutkija ei ole tässä tutkimuksessa syylistynyt. Myös tutkimussuunnitelmassa käytettiin lähdeviitteitä tarkasti.

Kyselyn yhteydessä toimitettiin saatekirje, jossa totuudenmukaisesti kerrottiin tutkimuksen aihe, tavoite, tarkoitus, tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus ja aineiston keruumenetelmä. Tämän lisäksi kerrottiin luottamuksellisuudesta ja tiedonantajien anonymiteetin varjelemisesta sekä siitä, mihin tarkoitukseen tietoja ja tutkimustuloksia käytetään. Anonymiteetin suojaaminen tarkoittaa tässä tutkimuksessa sitä, että tutkimuksessa ei paljasteta sellaisia tietoja, joista tiedonantaja olisi tunnistettavissa. Tutkimustulokset julkaistaan tutkimukseen osallistuneille vastaajille eli koko tutkimuskohteena olevan organisaation henkilöstölle.

Tuomi & Sarajärvi (2006) mukaan vastuu hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta ja tutkimuksen rehellisyydestä sekä vilpittömyydestä on tutkimuksen tekijällä itsellään (Tuomi & Sarajärvi 2006, 130). Asetelmaan, jossa työntekijä tekee tutkimusta käyttäen tiedonantajina omia työkavereitaan ja toimii työsopimussuhteessa tutkimuskohteena olevaan organisaatioon, liittyy tietynlainen eettinen riski. Riski voi olla siinä, että tutkimustuloksia vääristetään ”paremman näköisiksi” tai totuutta muunnellaan tai jätetään jotain oleellista ja tärkeää mainitsematta. Tämän vuoksi eettisten periaatteiden ja kysymysten pohdinta on ensiarvoisen tärkeää, ettei tutkija sortuisi vääristelyihin tuloksiin ja vilppiin. Tutkija halusi noudattaa avoimuutta tutkimustulosten suhteen. Tämä tapahtui siten, että tutkija kahta tutkimukseen osallistujaa luki tutkimustulokset ennen tulosten julkistamista. Tämän tutkimuksen toteutuksessa tutki-

jaa ohjasi vahvat, eettiset arvot sisäänrakennettuna perustana, joka pohjautuu rehellisyyteen ja oikeudenmukaisuuteen. Oikeudenmukaisuus pitää sisällään moraalin ja hyvän tieteellisen käytännön. Tätä tutkimusta tehdessä tutkimusetiikan noudattaminen oli itseisarvo. Tätä tutkimusta toteutettaessa ja työn valmistuessa tutkijan eettinen omatunto on puhdas

### **8.5 Ammatillisen kasvun kehittymien opinnäytetyöprosessin myötä**

Opinnäytetyön tekeminen on vahvistanut työelämälähtöisen kehittämisen edellyttämiä laajoja ja syvällisiä tietoja. Olen oppinut ja käyttänyt laaja-alaisesti tutkittua tietoa opinnäytetyötä tehdessäni. Ammatillisesti olen oppinut arvioimaan tietoa kriittisesti, hahmottamaan laajempia kokonaisuuksia ja luomaan uutta käytännössä kehitettävää tietoa. Opinnäytetyön tekeminen on vahvistanut omaa tutkimus- ja kehittämisosaamista erilaisin menetelmin. Kykenen jatkossa itsenäisesti tai ryhmän kanssa toteuttamaan erilaisia kehitettäviä tutkimuksia ja hankkeita työelämälähtöisten ongelmien analysointiin ja ratkaisemiseen.

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon kompetenssien mukaan tämän opinnäytetyön tekemisen kautta olen tunnistanut omat johtamisvalmiuteni ja vahvistanut johtamistaitojani. Lisäksi opinnäytetyön tekeminen on kehittänyt johtajan taitojani myös projektissa toimimisen osalta antaen vahvuuksia hallita kokonaisuuksia. Näillä saaduilla opeilla kykenen johtamaan työyhteisöä/organisaatiota eettisesti, vastuullisesti, tavoitteellisesti ja suunnaten tulevaisuuteen.

Opiskelu työn ohessa on ollut haasteellista, ajoittain rankkaakin. Koulutuksesta olen kuitenkin saanut tarvittavia valmiuksia toimia johtamis- ja kehittämistehtävissä. Koulutusohjelma ja ylempi ammattikorkeakoulu vastaavat nykypäivän osaamis- ja muutoshaasteisiin ja pysyvät hyvin kehityksen mukana. Tämä näkyi opetuksessa ja sen sisällöissä, jotka vastuuttivat mutta myös osallistivat opiskelijaa. Olen hakenut ja saanut paljon uutta tietoa niin johtamisesta kuin kehittämisestä. Koskaan ei kuitenkaan tule valmiiksi, vaan elämä on elinikäistä oppimista.

### **8.6 Opinnäytetulosten hyödynnettävyys**

Opinnäytetyöni aihe on työelämälähtöinen. Tavoitteenani oli kehittää Ylivieskan ammattiopiston kehityskeskusteluja osaamisen johtamisen välineenä. Kehityskeskusteluja kehitetään oppi-

laitoksella opinnäytetyöstä saatuja tuloksia hyödyntäen. Opinnäytetyöstä saatuja tuloksia voidaan hyödyntää myös muissa organisaatioissa, joissa toimintaa lähdetään kehittämään samansuuntaisesti. Kehittämistyö on yhteiskunnallisten tavoitteiden mukaista ja työn tuotokset ovat hyödynnettävissä alueellisesti ja valtakunnallisesti vastaavanlaisissa kehittämistehtävissä.

## LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki. Helsingin seudun kaup-  
pakamari.
- Autio, V. M., Juuti, P. & Wink, H. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen -  
tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Vantaa: Johtamistaidon opisto.
- Berlin, S. 2008, Innostava, lannistava, helpottava palaute - Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä  
esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto,  
Acta Wasaensia no 198, Liiketaloustiede 81, Johtaminen ja organisaatiot. Saatavissa:  
[http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-245-8.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-245-8.pdf). Viitattu 24.3.2017.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Gardulf, A; Orton, M; Eriksson, L; Unde'n, M; Arnetz, B; Kajermo, K; Nordström, G. 2008:  
Factors of importance for work satisfaction among nurses in a university hospital in Sweden.  
Scandinavian Journal of Caring Sciences. 2008 nro 22 (2).
- Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2007. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen  
menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki. Kansanvalistusseura.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2012. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus kirjapai-  
no Oy.
- Jakobsen, L; Nahnfeldt, C; Nyroos, L; Olin-Scheller, C; Sandlund, E. 2010. Medarbetarsamtal  
tar inte stress på allvar. TCO-Tidningen. Saatavissa:  
<http://www.tcotidningen.se/medarbetarsamtal-tar-inte-stress-pa-allvar>. Viitattu 1.4.2017.
- Jasimuddin M. Sajjad (2012). Knowledge Management: An Interdisciplinary Perspective. Sin-  
gapore: World Scientific Publishing.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Bookwell Oy, Ju-  
va: Ps-kustannus.
- Kananen, J. & Ijäs, E. (toim.). 2008. KVALI. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet.  
Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu -sarja.
- Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatiossa. Väitöskirja.  
Kuopion Yliopisto. Terveystieteiden ja -talouden laitos.
- Kiviniemi, K. 2010. Laadullinen tutkimus prosessina. Juva: PS kustannus.
- Koski, S. 2008. Kehityskeskustelu hoitotyön osaamisen johtamisen apuvälineenä. Pro gradu  
tutkielma. Tampereen yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Hoitotieteen laitos.
- Kuntatyönantajat. 2011. Osaamista kehittämään! Periaatteita ja menetelmiä osaamisen ylläpi-  
toon ja lisäämiseen. Saatavissa:  
<http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/ajankohtaista/julkaisut/Sivut/julkaisu.aspx?product=2011-004>. Viitattu 26.3.2017.

Kuula, A. 2006: Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Suomen Kansantietouden Tutkijain Seura ry.

Kylkilahti, T. 2012. Vuoden odotetuin tunti. Kehityskeskustelukokemukset Omnian ammattiotopistossa. Opinnäytetyön ylempi AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, palveluliiketoiminnan koulutusohjelma.

Laamanen, K. 2008. Johda suorituskyykyä tiedon avulla. Ilmiöstä tulkintaan. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä. Finlex. Päivitetty 20.12.2013. [Http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20131136](http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20131136). Viitattu 28.3.2017.

Laki ammatillisesta aikuiskoulutuksesta 21.8.1998/631. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1998/19980631> Viitattu 13.03.2017

Lammintakanen, J. 2011. Henkilöstö voimavarana -osaamisen johtaminen haasteena. Teoksessa Rissanen, S & Lammintakanen J. (toim.). Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus. Helsinki: WSOYpro. (s. 237-257).

Lehtonen, T. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta, Tampereen yliopisto.

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

Linna, A. 2008. ”Se on niin väärin”. Kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja sen muuttamien kuntaorganisaatioissa. Turun kaupunkorkeakoulu. Sarja A-7:2008. Turku: Uniprint.

Mäkinen, H. 2011. Kehittämisen väline vai välttämätön paha? - Kehityskeskustelukokemuksia opetusosalta. Pro gradu tutkielma. Turun yliopisto, kasvatustieteiden laitos, kasvatustiede.

Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaitot. 2. painos. Kuopio: Unipress.

Nikkilä, J. & Paasivaara, L. 2008. Arjen johtajuus. Rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Sipoo: Silverprint.

Nyrhinen, S. 2011. Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen työvälineenä. Opinnäytetyö ylempi AMK. Mikkelin ammattikorkeakoulu, sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen.

Ollila, S. 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palvelujärjestelmissä. Vaasan yliopisto.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS

Opetushallitus 2008: Ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuositus. Saatavissa: [http://www.oph.fi/download/46734\\_ammattillisen\\_koulutuksen\\_laadunhallintasuositus.pdf](http://www.oph.fi/download/46734_ammattillisen_koulutuksen_laadunhallintasuositus.pdf) Viitattu 15.3.2017.

Opetushallitus 2009: Euroopan parlamentin ja neuvoston suositus ammatillisen koulutuksen laadunvarmistuksen eurooppalaisen viitekehyksen perustamisesta. Saatavissa: [http://www.oph.fi/download/124346\\_EQARF.pdf](http://www.oph.fi/download/124346_EQARF.pdf) Viitattu 15.3.2017.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011: Ammatillisen koulutuksen laatustrategia 2011-2020. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2011:9. Saatavissa: <http://www.okm.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2011/liitteet/tr09.pdf?lang=fi> Viitattu 15.3.2017.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WSOY.

Paaso, A. 2010. Osaava ammatillinen opettaja 2020. Tutkimus ammatillisen opettajan tulevaisuuden työnkuvasta. Akateeminen väitöskirja. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Rovaniemi.

Paaso, A. & Korento, K. 2010. Osaava opettaja 2010-2020. Toisen asteen ammatillisen koulutuksen opetushenkilöstön osaaminen. Helsinki: Opetushallitus.

Rissanen, S. & Lammintakanen, J. 2011. Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen. Helsinki: WSOYpro

Perkka-Jortikka, K. 2005. Kasva tosi johtajaksi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ristikangas, V. Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2010: Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Juva: WS Bookwell Oy.

Ronthy-Östberg, M., & Rosendahl, S., 1998. Keskustelu kehittää. Helsinki: Tietosanoma. Juva: WSOY.

Ruohotie P. 2005. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Helsinki: WSOY.

Ruoranen, R. 2011. Miten strategia kiteytetään 90 minuuttiin? Tutkimus kehityskeskustelusta. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, lääketieteellinen tiedekunta, terveystieteiden laitos, sosiaali- ja terveyspolitiikka. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:isbn:978-951-44-8346-2> Viitattu 25.3.2017.

Salojärvi, S. 2009. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino, 145–171.

Sarkkinen, A. 2012. Se on tyystin käyttämätön voimavara. Pro gradu-tutkielma. Kehityskeskustelujen hyödyntäminen osaamisen johtamisessa. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta.

Sumkin, T. & Tuomi, L. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro. Sydänmaalakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.

Silvennoinen, H. 2006. Onnistu alaisena – Näin johdan esimiestäni ja itseäni. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Sydänmaalakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Hämeenlinna: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2008. Älykäs itsensä johtaminen. Helsinki: Talentum.

Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Vantaa: Hansaprint Oy.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3., uudistettu painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Valli, R. 2015. Paperinen kyselylomake. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus. 84–108.

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskusteluissa. Helsinki: WSOY.

Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. Vaasan yliopisto, liiketaloustiede. Saatavissa: [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_951-683-987-8.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_951-683-987-8.pdf) Viitattu 15.3.2017.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Wink, Heini 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatioissa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 1238. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

## TUTKIMUSLUPA-ANOMUS

**Organisaatio, jolle anomus osoitetaan** Jokilaakson koulutuskuntayhtymä/  
Ylivieskan ammattiopisto

**Vastuuhenkilö organisaatiossa** Tuula Taskinen

**Tutkimusluvan anoja(t)** Arja Järvenpää

**Osoite** Mertakuja 1 A 3, 84100 Ylivieska

**Puhelin** 0417437249

**Sähköpostiosoite** arja.jarvenpaa@cou.fi

**Tutkimuksen nimi** Kehityskeskustelut työväliseenä -  
osaamisen johtamisen näkökulma

**Tutkimuksen tarkoitus** Selvittää henkilöstön kokemuksia kehityskeskusteluista  
Kartoittaa kehityskeskustelujen kehittämistarpeita

**Tutkimuksen kohderyhmä** Ylivieskan ammattiopiston henkilöstö

**Aineiston keruun arvioitu ajankohta** 15 - 29.3.2017

**Tutkimusmenetelmä** Laadullinen tutkimus

**Tutkimussuunnitelma hyväksytty** 24 / 2 2017

**Tutkimuksen ohjaaja** Pirjo Forss-Pennanen

**Lupa myönnetään**

**paikka** \_\_\_\_\_ **aika** \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ **20** \_\_\_\_\_

**anomuksen mukaisesti**

**muutosehdotuksin**

**hylätty**

**Luvanmyöntäjän allekirjoitus** \_\_\_\_\_

**LIITTEET**

**Tutkimussuunnitelma**

**Kysely/haastattelulomake**

**Muut liitteet, mitkä** \_\_\_\_\_



Hyvä työkaveri,

opiskelen Centria ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa. Opintoihini sisältyvän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Ylivieskan ammattiopiston henkilöstön kokemuksia kehityskeskusteluista ja sitä, millä tavoin kehityskeskustelut tukevat henkilöstön osaamista ja kehittymistä.

Pyydän sinua käyttämään hetkisen aikaasi ja vastaamaan muutama kysymykseen. Vastaaminen tapahtuu nimettömänä. Tästä linkistä pääset vastaamaan kysymyksiin:

Kysely on auki ke 29.3.2017 asti, toimithan pian.

Terveisin

Arja Järvenpää

# Kehityskeskustelut työvälineenä - osaamisen johtamisen näkökulma

## Taustatiedot

### 1. Käyn kehityskeskusteluja säännöllisesti \*

- Kyllä
- Ei

### 2. Kehityskeskustelun pohjana on koulutuskuntayhtymän yhteinen lomake \*

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

### 3. Kehityskeskustelusta täytetään lomake, jonka molemmat allekirjoittavat \*

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

### 4. Valmistaudun kehityskeskusteluun \*

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

### 5. Kehityskeskustelutilanne on luottamuksellinen \*

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

### 6. Kehityskeskustelu edesauttaa työyksikössä yhteisen ymmärryksen ja vuorovaikutuksen syntymistä \*

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

**7. Kehityskeskustelun aikana käydään vastavuoroista vuoropuhelua \***

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

**Osaamisen arviointi**

**8. Kehityskeskustelussa käydään läpi nykyiset työtehtäväni \***

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

**9. Kehityskeskustelussa käydään läpi työni asettamat vaatimukset \***

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

**10. Osaamistani arvioidaan suhteessa työnkuvaani \***

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

**11. Menneen kauden kehittämistoimenpiteiden vaikutuksia/hyödyllisyyttä arvioidaan keskustelun aikana \***

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

**12. Osaamistani arvioidaan monipuolisesti (itsearviointi, esimies, opiskelijapalautteet)**

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

**Palautteen antaminen ja saaminen**

**13. Kehityskeskustelun aikana voin antaa palautetta esimiehelle hänen esimiestaidoistaan \***

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

**14. Esimies antaa henkilökohtaista palautetta työssä suoriutumisestani \***

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

**Kehittymissuunnitelman tekeminen**

**15. Kehityskeskustelun tuloksena tehdään yksilöllinen kehittymissuunnitelma \***

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

**16. Kehittymissuunnitelmassani olevat tavoitteet ovat selkeitä ja yksityiskohtaisia \***

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

### **Tulevaisuuden tavoitteista sopiminen**

#### **17. Esimies tuo esille kehityskeskustelussa tulevaisuuden näkymiä ja tavoitteita \***

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

#### **18. Osaamistani suunnataan tulevaisuuden tavoitteiden suuntaisesti \***

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

### **Esimiehen toiminta**

#### **19. Esimies arvostaa osaamistani \***

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

#### **20. Esimies tunnistaa osaamiseni vahvuudet \***

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

#### **21. Esimies tunnistaa osaamiseni heikkoudet \***

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

**22. Esimies kannustaa ja motivoi minua oppimiseen \***

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

**23. Esimies tukee osaamiseni kehittämisessä \***

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

**Oppiva organisaatio**

**24. Työyksikössä on kehittymistä ja oppimista kannustava ilmapiiri \***

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

**25. Hiljaista/kokemuksellista tietoa ja taitoa pyritään jakamaan \***

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

**Koulutukset**

**26. Koulutuskuntayhtymän oma koulutustarjonta on monipuolista \***

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

**27. Koulutukseen pääsee tasapuolisesti \***

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

**28. Koulutukseen pääsee koulutussuunnitelman mukaisesti \***

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

**Kehityskeskustelun hyödyntäminen ja seuranta**

**29. Kehityskeskustelun pohjalta tehtyä suunnitelmaani seurataan ja arvioidaan \***

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

**30. Kehityskeskustelu tulisi käydä useammin kuin kerran vuodessa \***

- Kyllä
- Ei

**31. Muuta mitä haluaisin sanoa, kommentoida**

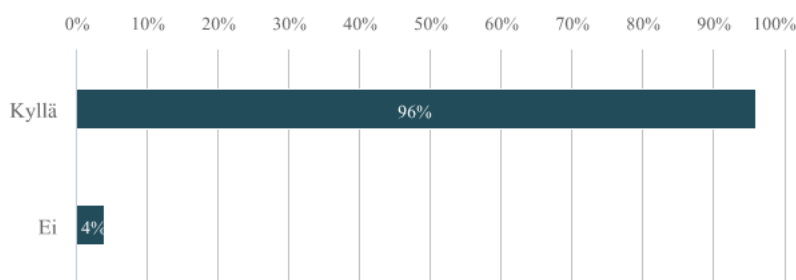
Lähetä

## TULOKSET

### 6.1 Taustatiedot

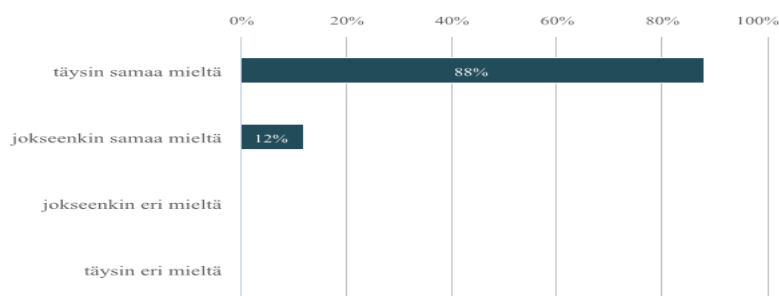
Toimeksiantajan toiveesta kysely toteutettiin koko henkilöstölle (N=41), koska henkilöstö käy säännöllisesti kehityskeskusteluja esimiehensä kanssa. Ylivieskan ammattiopiston henkilöstöön kohdennettuun kyselyyn vastasi yhteensä 25 henkilöä, jolloin vastausprosentiksi muodostui 60,9.

Työntekijöistä 96 % (n=24) vastasi käyvänsä kehityskeskusteluja säännöllisesti. Neljä prosenttia vastaajista (n=1) ilmoitti, ettei käy kehityskeskusteluja säännöllisesti. (KUVIO 1.)



KUVIO 1. Käyn kehityskeskusteluja säännöllisesti

Vastaajista 88 % (n=22) oli täysin samaa mieltä siitä, että kehityskeskustelujen pohjana on koulutuskuntayhtymän yhteinen lomake. Jokseenkin samaa mieltä väitteestä oli 12 % (n=3). Kukaan vastaajista ei ilmoittanut käyvänsä kehityskeskusteluja ilman lomaketta. (KUVIO 2.)

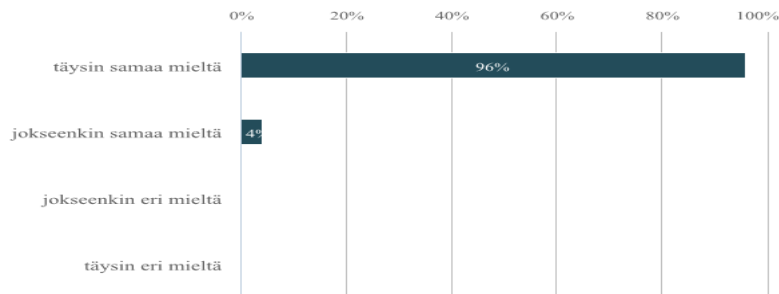




### KUVIO 2. Kehityskeskustelun pohjana on koulutuskuntayhtymän yhteinen lomake

96 % (n=24) vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että kehityskeskustelusta täytetään lomake, jonka molemmat allekirjoittavat. Vastaajista 4 % (n=1) oli jokseenkin samaa mieltä.

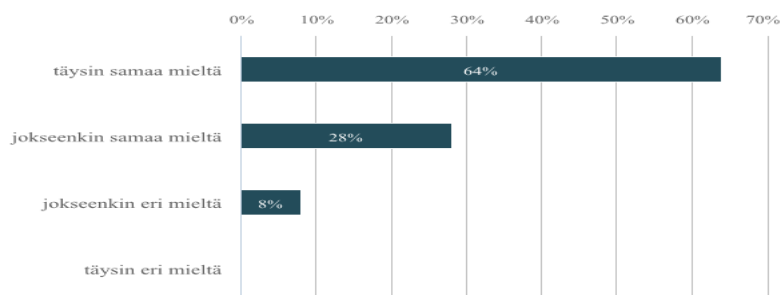
Kukaan vastaajista ei ollut jokseenkin tai täysin eri mieltä väitteestä. (KUVIO 3.)



### KUVIO 3. Kehityskeskustelusta täytetään lomake, jonka molemmat allekirjoittavat

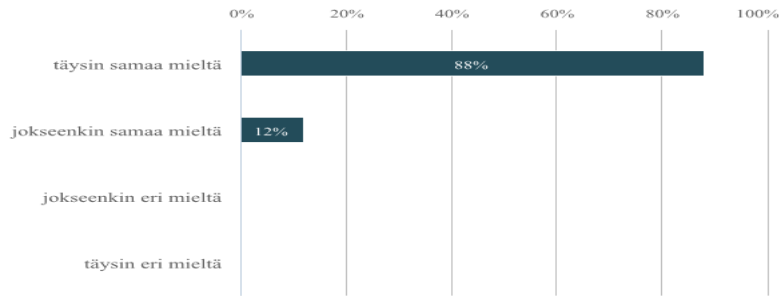
Kuviosta 4 selviää, että 66 % (n=16) oli täysin samaa mieltä väitteen ”Valmistaudun kehityskeskusteluun” kanssa. Vastaajista jokseenkin samaa mieltä väitteestä oli 28 % (n=7).

Jokseenkin eri mieltä kehityskeskusteluun valmistautumisesta oli 8 % (n=2). Kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä väitteestä. (KUVIO 4.)



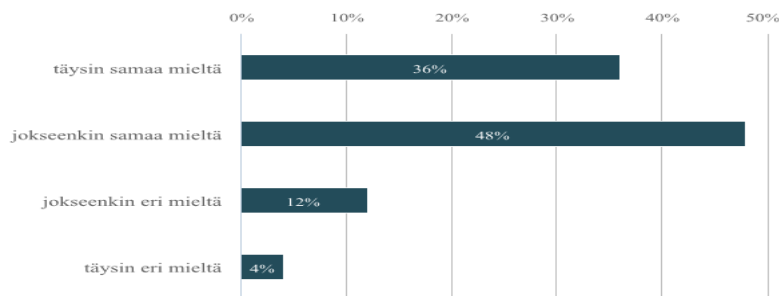
### KUVIO 4. Kehityskeskusteluun valmistautuminen

88 % (n=22) vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että kehityskeskustilanne on luottamuksellinen. Jokseenkin samaa mieltä luottamuksellisuudesta oli 12 % (n=3). Kukaan vastaajista ei ollut jokseenkin tai täysin eri mieltä väitteestä. (KUVIO 5.)



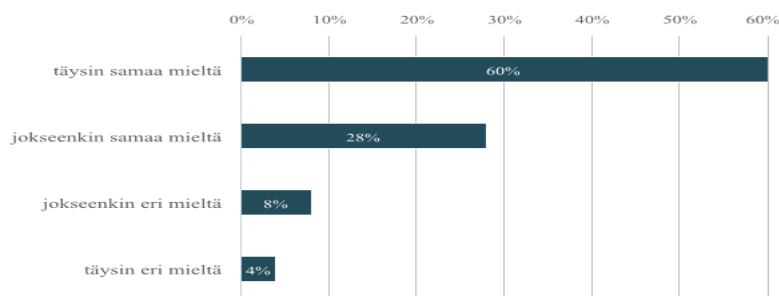
KUVIO 5. Kehityskeskustelutilanne on luottamuksellinen

Kuvion 6 mukaan 36 % (n=9) vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että kehityskeskustelu edesauttaa työyksikössä yhteisen ymmärryksen ja vuorovaikutuksen syntymistä. Jokseenkin samaa mieltä väitteestä oli 48 % (n=12). Vastaajista 12 % (n=3) oli jokseenkin eri mieltä väitteestä ja täysin eri mieltä oli 4 % (n=1). (KUVIO 6.)



KUVIO 6. Kehityskeskustelu edesauttaa työyksikössä yhteisen ymmärryksen ja vuorovaikutuksen syntymistä

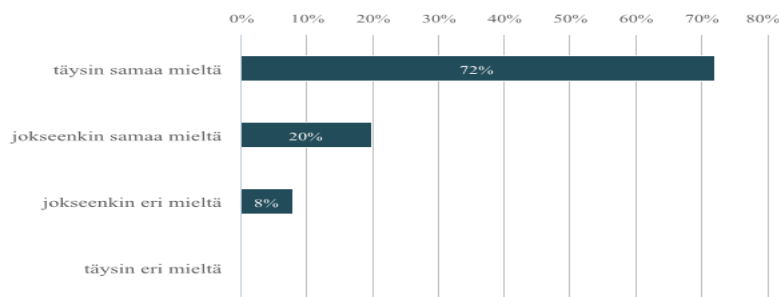
Yli puolet, 60 % (n=15), oli täysin samaa mieltä siitä, että kehityskeskustelun aikana käydään vastavuoroista vuoropuhelua. Vastaajista 28 % (n=7) oli jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa. Jokseenkin eri mieltä väitteestä oli 8 % (n=2) ja täysin eri mieltä 4 % (n=1) vastaajista. (KUVIO 7.)



KUVIO 7. Kehityskeskustelun aikana käydään vastavuoroista vuoropuhelua

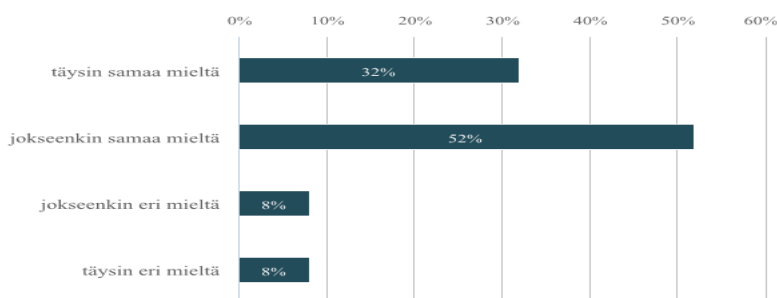
## 6.2 Osaamisen arviointi

Kuviosta 8 selviää, että 72 % (n=18) oli täysin samaa mieltä väitteen ”Kehityskeskustelussa käydään läpi nykyiset työtehtäväni” kanssa. Vastaajista jokseenkin samaa mieltä oli 20 % (n=5) ja jokseenkin eri mieltä oli 8 % (n=2). Kukaan ei ilmoittanut olevansa täysin eri mieltä väitteen kanssa. (KUVIO 8.)



KUVIO 8. Kehityskeskustelussa käydään läpi nykyiset työtehtäväni

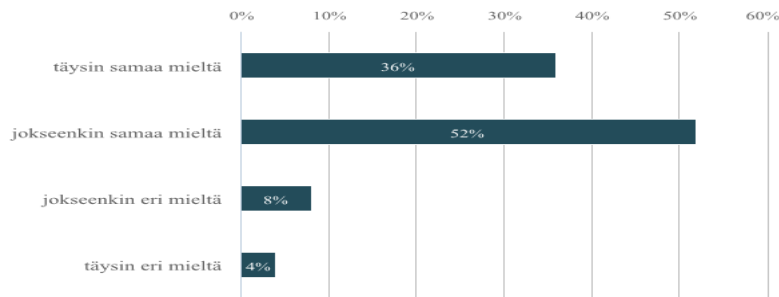
Vastaajista 32 % (n=8) oli täysin samaa mieltä siitä, että kehityskeskustelussa käydään läpi työn asettamat vaatimukset. Jokseenkin samaa mieltä väitteestä oli yli puolet, 52 % (n=13). Väitteen kanssa jokseenkin eri mieltä oli 8 % (n=2) ja täysin eri mieltä 8 % (n=2). (KUVIO 9.)



KUVIO 9. Kehityskeskustelussa käydään läpi työni asettamat vaatimukset

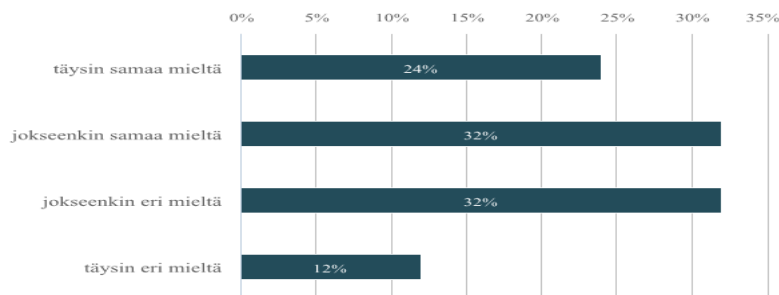
Kuvion 10 mukaan 36 % (n=9) oli täysin samaa mieltä siitä, että osaamista arvioidaan suhteessa työnkuvaan. Yli puolet, 52 % (n=13), vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä

väitteen kanssa. Väitteestä jokseenkin eri mieltä oli 8 % (n=2) ja täysin eri mieltä 4 % (n=1) vastaajista. (KUVIO 10.)



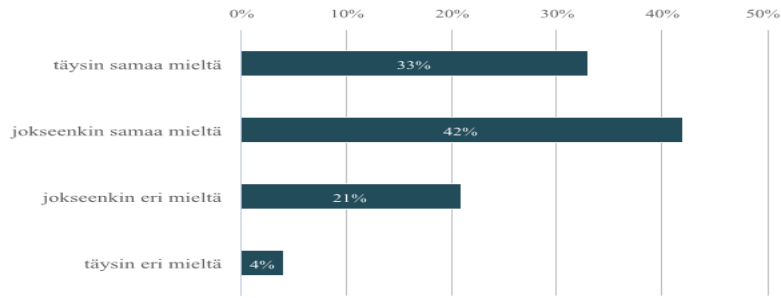
KUVIO 10. Osaamistani arvioidaan suhteessa työnkuvaani

Väitteen ”Menneen kauden kehittämistoimenpiteiden vaikutuksia/hyödyllisyyttä arvioidaan keskustelun aikana” kanssa täysin samaa mieltä vastaajista oli 24 % (n=6). Jokseenkin samaa mieltä väitteestä oli 32 % (n=8) ja jokseenkin eri mieltä 32 % (n=8). Vastaajista täysin eri mieltä oli 12% (n=3). (KUVIO 11.)



KUVIO 11. Menneen kauden kehittämistoimenpiteiden vaikutuksia/hyödyllisyyttä arvioidaan keskustelun aikana

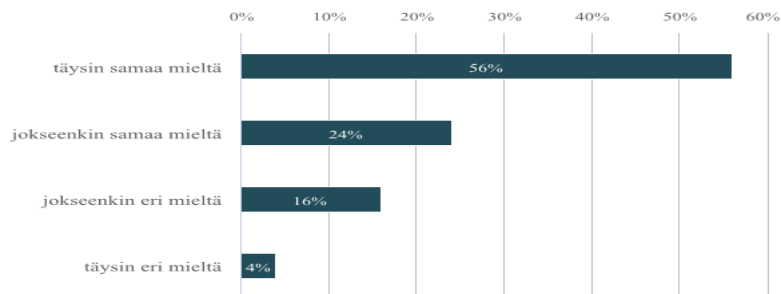
33 % (n=8) vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että osaamista arvioidaan monipuolisesti (itsearviointi, esimies, opiskelijapalautteet). Lähes puolet, 42 % (n=10), vastasi olevansa väitteestä jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista 21 % oli jokseenkin eri mieltä (n=5) ja 4 % oli (n=1) täysin eri mieltä väitteestä. (KUVIO 12.)



KUVIO 12. Osaamistani arvioidaan monipuolisesti (itsearviointi, esimies, opiskelijapalautteet)

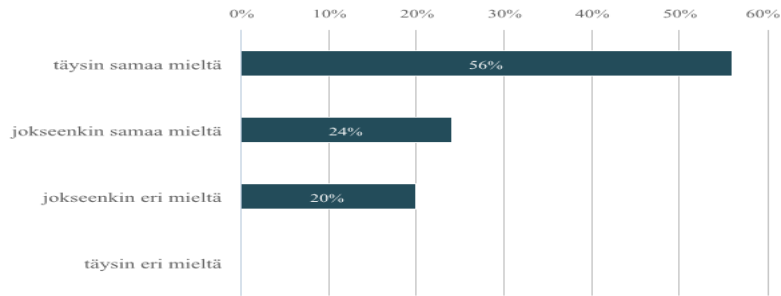
### 6.3 Palautteen antaminen ja saaminen

Kuviosta 13 selviää, että yli puolet, 56 % (n=14), vastaajista oli täysin samaa mieltä väitteen ” Kehityskeskustelun aikana voin antaa palautetta esimiehelle hänen esimiestaidoistaan” kanssa. Jokseenkin samaa mieltä väitteestä oli 24 % (n=6) vastaajista. 16 % (n=4) vastasi olevansa väitteestä jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä vastasi olevansa 4 % (n=1). (KUVIO 13.)



KUVIO 13. Kehityskeskustelun aikana voin antaa palautetta esimiehelle hänen esimiestaidoista

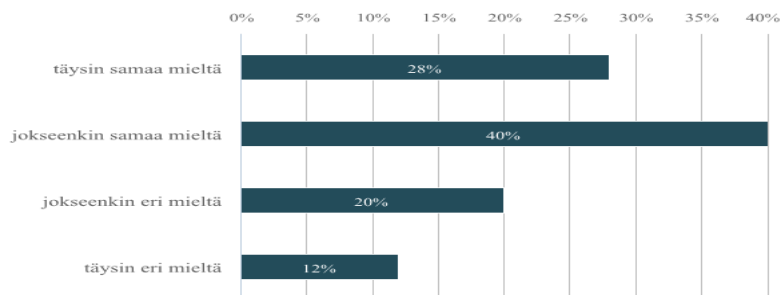
Vastaajista 56 % (n=14) oli täysin samaa mieltä siitä, että esimies antaa henkilökohtaista palautetta työssä suoriutumisesta. Väitteestä jokseenkin samaa mieltä oli 24 % (n=6) ja jokseenkin eri mieltä 20 % (n=5) vastaajista. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä. (KUVIO 14.)



KUVIO 14. Esimies antaa henkilökohtaista palautetta työssä suoriutumisesistani

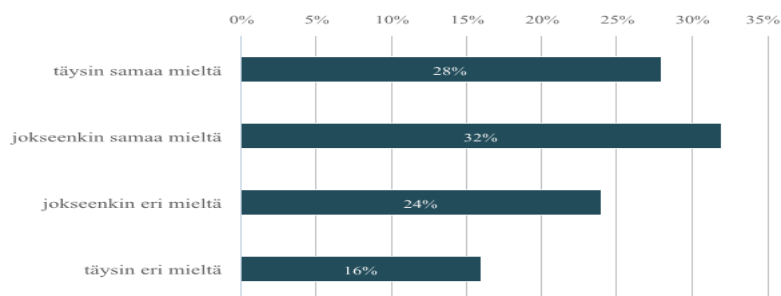
#### 6.4 Kehityssuunnitelman laatiminen

Kuvion 15 mukaan 28 % (n=7) oli vastannut olevansa täysin samaa mieltä siitä, että kehityskeskustelun tuloksena tehdään yksilöllinen kehityssuunnitelma. Vastaajista 40 % (n=10) oli jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa. Jokseenkin eri mieltä väitteestä oli 20 % (n=5) ja täysin eri mieltä 12 % (n=3). (KUVIO 15.)



KUVIO 15. Kehityskeskustelun tuloksena tehdään yksilöllinen kehityssuunnitelma

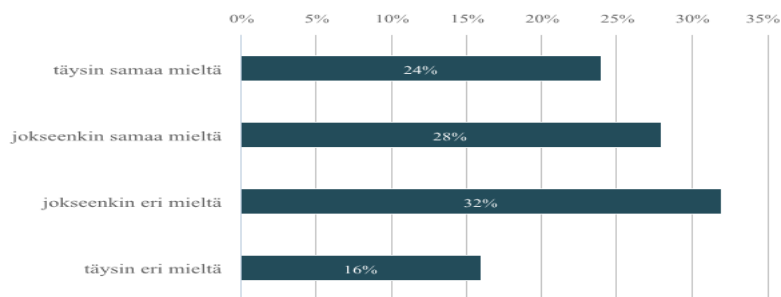
28 % (n=7) vastaajista oli täysin samaa mieltä väitteen ” Kehityssuunnitelmassani olevat tavoitteet ovat selkeitä ja yksityiskohtaisia” kanssa. Jokseenkin samaa mieltä väitteestä oli 32 % (n=8) vastaajista. 24 % (n=6) oli vastannut olevansa jokseenkin eri mieltä. Täysin eri mieltä väitteestä oli 16 % (n=4). (KUVIO 16.)



KUVIO 16. Kehityssuunnitelmassani olevat tavoitteet ovat selkeitä ja yksityiskohtaisia

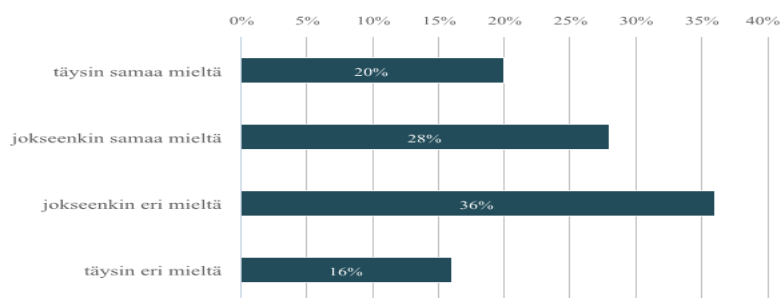
## 6.5 Tulevaisuuden tavoitteista sopiminen

Kuviosta 17 selviää, että 24 % (n=6) oli vastannut olevansa täysin samaa mieltä siitä, että esimies tuo esille kehityskeskustelussa tulevaisuuden näkymiä ja tavoitteita. Vastaajista 28 % (n=7) oli jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa. Väitteestä jokseenkin eri mieltä oli 32 % (n=8) ja täysin eri mieltä oli 16 % (n=4) vastaajista. (KUVIO 17.)



KUVIO 17. Esimies tuo esille kehityskeskustelussa tulevaisuuden näkymiä ja tavoitteita

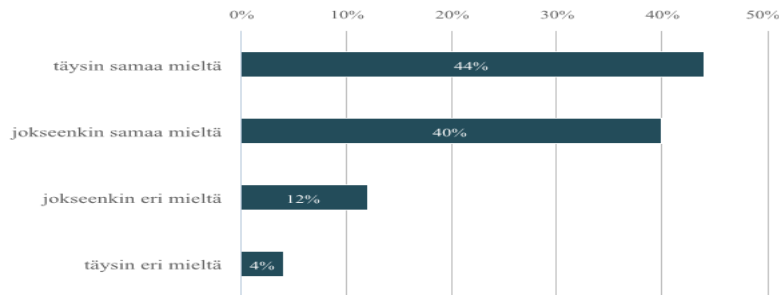
Väitteen ”Osaamistani suunnataan tulevaisuuden tavoitteiden suuntaisesti” kanssa täysin samaa mieltä oli 20 % (n=5) vastaajista. 28 % (n=7) oli vastannut olevansa jokseenkin samaa mieltä. Väitteestä jokseenkin eri mieltä oli 36 % (n=9) ja täysin eri mieltä 16 % (n=4). (KUVIO 18.)



KUVIO 18. Osaamistani suunnataan tulevaisuuden tavoitteiden suuntaisesti

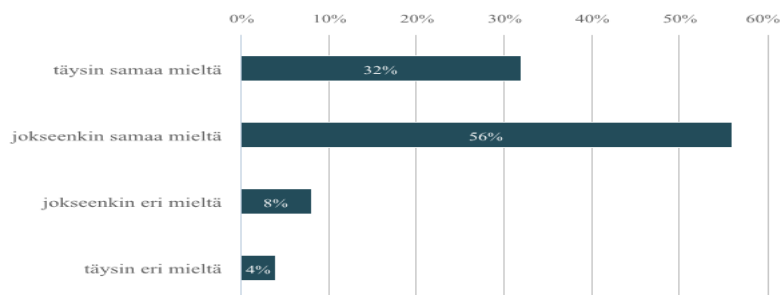
## 6.6 Esimiehen toiminta

Kuviosta 19 selviää, että täysin samaa mieltä siitä, että esimies arvostaa osaamista oli 44 % (=11). Vastaajista jokseenkin samaa mieltä oli 40 % (n=10). Jokseenkin eri mieltä väitteestä oli 12 % (n=3) ja täysin eri mieltä oli 4 % (n=1) vastaajista. (KUVIO 19.)



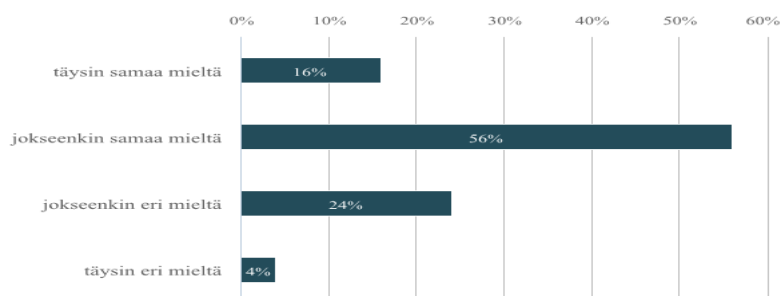
KUVIO 19. Esimies arvostaa osaamistani

32 % (n=8) vastasi olevansa täysin samaa mieltä väitteestä ” Esimies tunnistaa osaamiseni vahvuudet”. Yli puolet, 56 % (n=14), vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa. Väitteestä vastasi olevansa jokseenkin eri mieltä 8 % (n=2) ja täysin eri mieltä 4 % (n=1) vastaajista. (KUVIO 20.)



KUVIO 20. Esimies tunnistaa osaamiseni vahvuudet

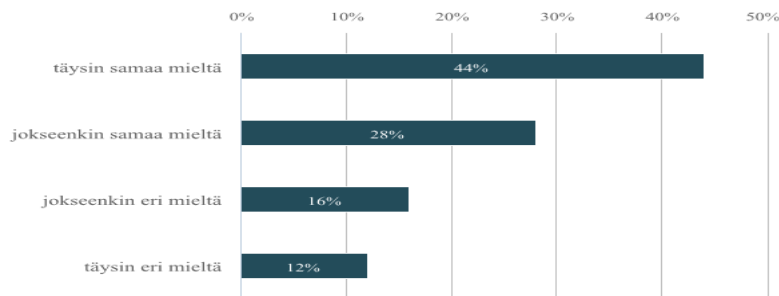
Vastaajista 16 % (n=4) oli täysin samaa mieltä siitä, että esimies tunnistaa osaamisen heikkoudet. Väitteestä jokseenkin samaa mieltä oli 56 % (n=14). Jokseenkin eri mieltä oli 24 % (n=6) ja täysin eri mieltä oli 4 % (n=1) vastaajista. (KUVIO 21.)





### KUVIO 21. Esimies tunnistaa osaamiseni heikkoudet

Väitteen ”Esimies kannustaa ja motivoi minua oppimiseen” kanssa täysin samaa mieltä vastasi olevansa 44 % (n=11). Jokseenkin samaa mieltä väitteestä oli 28 % (n=7). Vastaajista 16 % (n=4) oli jokseenkin eri mieltä ja 12 % (n=3) täysin eri mieltä. (KUVIO 22.)



### KUVIO 22. Esimies kannustaa ja motivoi minua oppimiseen

Kuviosta 23 selviää, että täysin samaa mieltä siitä, että esimies tukee osaamisen kehittämisessä, oli 48 % (n=12). Vastaajista jokseenkin samaa mieltä oli 16 % (n=4). Jokseenkin eri mieltä väitteestä oli 28 % (n=3) ja täysin eri mieltä oli 8 % (n=2) vastaajista. (KUVIO 23.)

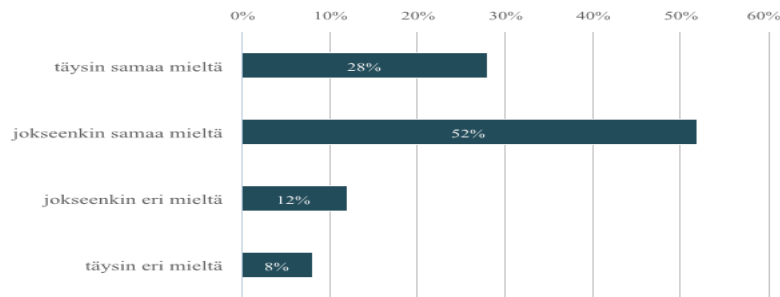


### KUVIO 23. Esimies tukee osaamiseni kehittämisessä

## 6.7 Oppiva organisaatio

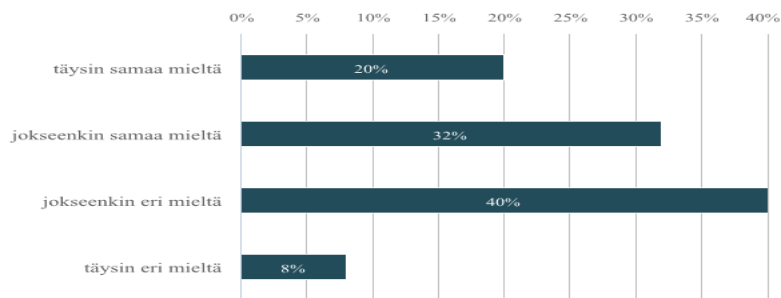
Väitteen ”Työyksikössä on kehittymistä ja oppimista kannustava ilmapiiri” kanssa täysin samaa mieltä oli 28 % (n=7) vastaajista. Yli puolet, 52 % (n=13), oli vastannut olevansa

jokseenkin samaa mieltä. Väitteestä jokseenkin eri mieltä oli 12 % (n=3) ja täysin eri mieltä oli 8 % (n=2). (KUVIO 24.)



KUVIO 24. Työyksikössä on kehittymistä ja oppimista kannustava ilmapiiri

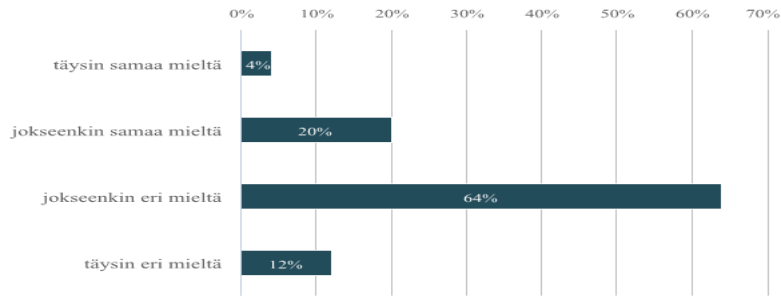
Vastaajista 20 % (n=5) oli täysin samaa mieltä siitä, että hiljaista/kokemuksellista tietoa ja taitoa pyritään jakamaan. Väitteestä jokseenkin samaa mieltä oli 32 % (n=8). Jokseenkin eri mieltä oli 40 % (n=10) ja täysin eri mieltä oli 8 % (n=2) vastaajista. (KUVIO 25.)



KUVIO 25. Hiljaista/kokemuksellista tietoa ja taitoa pyritään jakamaan

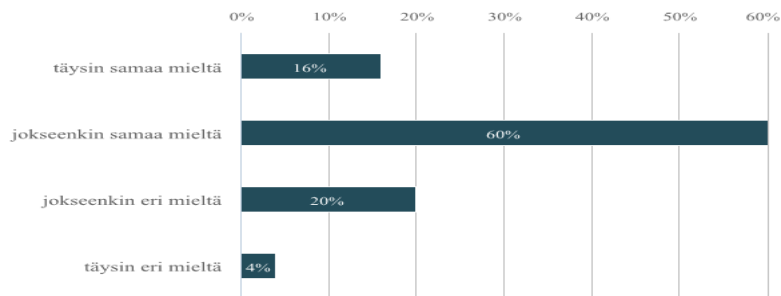
## 6.8 Koulutukset

Kuvion 26 mukaan vain 4 % (n=1) oli sitä mieltä, koulutuskuntayhtymän oma koulutustarjonta on monipuolista. Vastaajista 20 % (n=5) vastasi olevansa jokseenkin samaa mieltä väitteestä. Suurin osa, 64 % (n=16), oli jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa. Täysin eri mieltä vastasi olevansa 12 % (n=3). (KUVIO 26.)



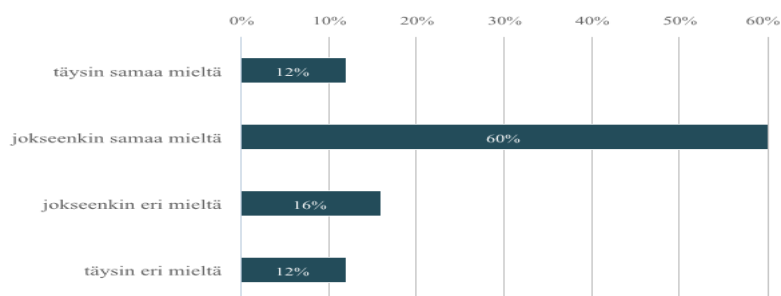
KUVIO 26. Koulutuskuntayhtymän oma koulutustarjonta on monipuolista

16 % (n=4) vastasi olevansa täysin samaa mieltä väitteestä ” Koulutukseen pääsee tasapuolisesti”. Yli puolet, 60 % (n=15), vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa. Väitteestä vastasi olevansa jokseenkin eri mieltä 20 % (n=2) ja täysin eri mieltä 4 % (n=1) vastaajista. (KUVIO 27.)



KUVIO 27. Koulutukseen pääsee tasapuolisesti

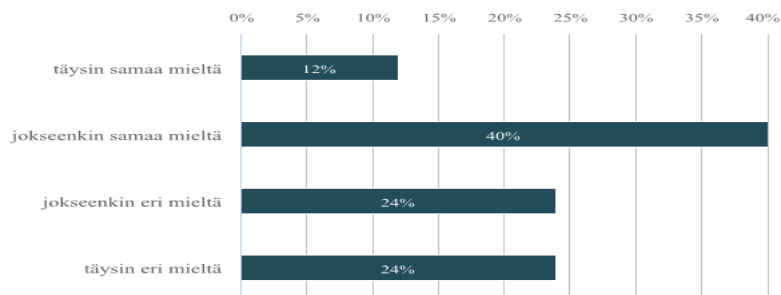
Vastaajista 12 % (n=3) oli täysin samaa mieltä siitä, että koulutukseen pääsee koulutussuunnitelman mukaisesti. Väitteestä jokseenkin samaa mieltä oli 60 % (n=15). Jokseenkin eri mieltä oli 16 % (n=4) ja täysin eri mieltä oli 12 % (n=3) vastaajista. (KUVIO 28.)



KUVIO 28. Koulutukseen pääsee koulutussuunnitelman mukaisesti

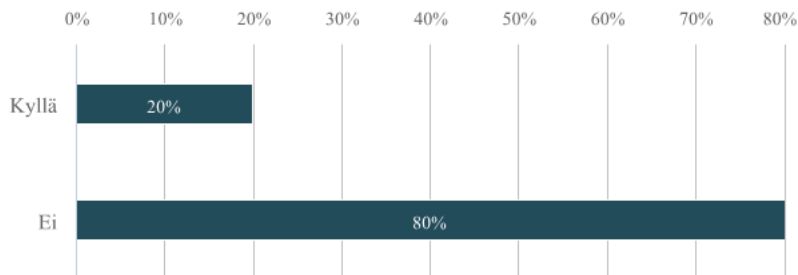
## 6.9 Kehityskeskustelun hyödyntäminen ja seuranta

Kuviosta 29 selviää, että täysin samaa mieltä siitä, että kehityskeskustelun pohjalta tehtyä suunnitelmaa seurataan ja arvioidaan, oli 12 % (=3). Vastaajista jokseenkin samaa mieltä oli 40 % (n=10). Jokseenkin eri mieltä väitteestä oli 24 % (n=6) ja täysin eri mieltä 24 % (n=6) vastaajista. (KUVIO 19.)



KUVIO 29. Kehityskeskustelun pohjalta tehtyä suunnitelmaani seurataan ja arvioidaan

Vastaajista 20 % (n=5) mukaan kehityskeskustelu tulisi käydä useammin kuin kerran vuodessa. 80 % (n=20), oli sitä mieltä, että kehityskeskustelu olisi kerran vuodessa. (KUVIO 30.)



KUVIO 30. Kehityskeskustelu tulisi käydä useammin kuin kerran vuodessa