

**Virpi Tähtinen-Luosa**

**KOKKOTYÖ-SÄÄTIÖN  
KEHITYSKESKUSTELUKÄYTÄNTÖJEN KEHITTÄMINEN**

**Opinnäytetyö  
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK  
Maaliskuu 2018**

**TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ**

<b>Centria-ammattikorkeakoulu</b> Kokkola-Pietarsaaren yksikkö	<b>Aika</b> Huhtikuu 2018	<b>Tekijä/tekijät</b> Virpi Tähtinen-Luosa
<b>Koulutusohjelma</b> Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK		
<b>Työn nimi</b> Kokkotyö-säätiön kehityskeskustelukäytäntöjen kehittäminen		
<b>Työn ohjaaja</b> Yliopettaja, KT, Pirjo Forss-Pennanen	<b>Sivumäärä</b> 40+2	
<b>Työelämäohjaaja</b> Palvelupäällikkö, Anita Hevosmaa		
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa Kokkotyö-säätiön henkilökunnan kokemuksia ja odotuksia kehityskeskusteluista sekä kehityskeskustelujen sisältöalueista. Lisäksi tarkoituksena oli löytää henkilökunnan kokemuksista ja odotuksista kehitettävät kohteet kehityskeskustelulomakkeeseen ja suunnitella toimiva lomake organisaation toimintaan henkilöstön osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää kehityskeskusteluja osaamisen johtamisen apuvälineenä.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena. Aineisto kerättiin Kokkotyö-säätiön Kokkolan toimipisteen henkilöstöltä avoimilla kysymyksillä ja Learning cafe -menetelmällä. Aineisto koottiin ja analysoitiin sisällönanalyysillä.</p> <p>Opinnäytetyön johtopäätöksenä ja tehdyn selvityksen mukaan voidaan todeta, että Kokkotyö-säätiön Kokkolan toimipisteen henkilöstö kokee kehityskeskustelut myönteisinä, sen miten kehityskeskustelut käytännössä sujuvat ja tukevat henkilöstön osaamista sekä kehittymistä, mutta parantamisen varaa on esimiehillä, että työntekijöillä. Kehityskeskustelulomakeen sisältö koettiin kylmäksi ja sekavaksi, joten opinnäytetyöstä saatuja tuloksia hyödyntäen kehitetään Kokkotyö-säätiön kehityskeskustelulomaketta.</p>		
<b>Asiasanat</b> Osaaminen, osaamisen johtaminen, osaamisen kehittäminen, esimiestyö, kehityskeskustelut, Kokkotyö-säätiö		

ABSTRACT

<b>Centria University of Applied Sciences</b> Kokkola-Pietarsaari Unit	<b>Date</b> April 2018	<b>Author</b> Virpi Tähtinen-Luosa
<b>Degree programme</b> Master of Social and Health Care		
<b>Name of thesis</b> The Improvement of Policies for Development Discussions at Kokkotyö-Foundation		
<b>Instructor</b> Principal Lecturer, Doctor of Pedagogy Pirjo Forss- Pennanen		<b>Pages</b> 40+2
<b>Supervisor</b> Service Manager Anita Hevosmaa		
<p>The purpose of the thesis was to map out the staffs' experiences and expectations of development discussions at Kokkotyö-Foundation. The intent was also to find improvements to the development discussion form from the staffs' experiences and expectations and also to plan out a functional form, from the perspective of the staffs' knowledge improvement. The objective of the thesis was to improve development discussions as a tool for knowledge management.</p> <p>The thesis was executed as an action research. The material was gathered from the staff at Kokkotyö-Foundation office in Kokkola by open questions as well as the Learning Cafe -method. The material was assembled and analyzed by a content analysis method.</p> <p>As a conclusion of the thesis and the conducted study, one is able to state that the staff at Kokkotyö-Foundation, Kokkola-office, experience the development discussions as positive, in the way discussions practically went, and how discussions support the learning and improvement of the staff expertise. There is room for improvement, however both among the staff and foremen. The content of the development discussion form was experienced as cold and confusing; therefore, the form will be improved with the help of the results from the present thesis.</p>		
<b>Key words</b> Competence, knowledge leadership, staff management, superior work, development discussion, Kokkotyö-Foundation		

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

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>1</b>
<b>2 OPINÄYTETYÖN JOHTAMISEN NÄKÖKULMA.....</b>	<b>3</b>
2.1 Osaamisen näkökulmia .....	3
2.2 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen .....	5
2.3 Esimies osaamisen johtajana .....	7
<b>3 KEHITYSKESKUSTELUT OSANA JOHTAMISTA JA ESIMIESTYÖTÄ.....</b>	<b>9</b>
3.1 Kehityskeskustelun tavoitteet.....	9
3.2 Kehityskeskustelun vaiheet ja valmistelu.....	11
3.3 Kehityskeskustelun toteutus .....	12
3.4 Kehityskeskusteluissa työntekijän näkökulma ja työhyvinvoinnin näkyvyys.....	14
3.5 Kehityskeskustelut Kokkotyö-säätiössä ja käytössä oleva kehityskeskustelulomake.....	15
<b>4 YHTEENVETO OPINNÄYTETYÖN KESKEISISTÄ KÄSITTEISTÄ.....</b>	<b>16</b>
<b>5 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE, TARKOITUS JA TEHTÄVÄ .....</b>	<b>17</b>
<b>6 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN .....</b>	<b>18</b>
6.1 Aiheen valinta ja rajaus.....	18
6.2 Opinnäytetyön toimintaympäristö ja kohderyhmä.....	18
6.3 Laadullinen tutkimusmenetelmä .....	19
6.4 Toimintatutkimus lähestymistapana .....	20
6.5 Aineiston keruu.....	23
6.6 Learning cafe menetelmä.....	24
6.7 Learning cafe toteutus .....	25
6.8 Aineiston analysointi .....	26
<b>7 OPINNÄYTETYÖN PROSESSIN POHDINTA .....</b>	<b>28</b>
7.1 Opinnäytetyön tulosten pohdinta.....	28
7.2 Opinnäytetyön eettisyys .....	33
7.3 Opinnäytetyön luotettavuus .....	34
7.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet .....	36
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>38</b>
<b>LIITTEET</b>	

## 1 JOHDANTO

Kehityskeskustelut sekä alaisen ja esimiehen välinen säännöllinen yhteydenpito on organisaatioiden tasolla yleistynyt pikkuhiljaa. Kehityskeskusteluilla on merkittävä rooli suomalaisessa työelämässä ja yrityskulttuurissa. Digitalisoituvassa ja muuttuvassa maailmassa yhä useampi haluaa kehittyä työelämässä sekä saada lisähaasteita. Haaste on, kuinka työntekijä saa myös omat aikeet ja tavoitteet kuuluviin. Kehityskeskustelut ovat tällaisten tilanteiden pelastajia. (Salminen 2015, 5–8.)

Kehityskeskusteluiden tavoitteena on ensisijaisesti kehittää organisaatiota. Organisaatio kehittyy, silloin kun työntekijät kehittyvät ja kehityskeskusteluja käytetään työkaluna henkilöstön kehittämisessä. Kehityskeskustelut ovat myös johtamisen apuvälineitä ja oleellinen osa yritysten ja organisaatioiden henkilöstöjohtamista sekä strategian johtamista. Osaamisen kehittämisessä kehityskeskustelut ovat lähiesimiehen tärkeä työväline, jonka tarkoituksena on edistää henkilöstöä parhaaseen mahdolliseen työsuoritukseen, sitoutumiseen ja kehittymiseen. Organisaation kehityskeskusteluprosessia suunniteltaessa on tärkeää huomioida organisaation erityispiirteet ja räätälöidä kehityskeskustelujen toteutus oman organisaation "näköiseksi" niin, että ne tukevat parhaalla mahdollisella tavalla toivottujen hyötyjen saavuttamista. Lukuisissa suomalaisissa organisaatioissa kehityskeskusteluja käydään vuosittain. Kehityskeskustelut tai esimies- ja alaiskeskustelut ovat systemaattisia prosesseja, joiden avulla organisaation eri tahot käyvät rakentavaa ja avointa keskustelua organisaation sekä sen jäsenten tavoitteista, nykytilasta ja kehittämistarpeista. Esimies-alaiskeskustelut ovat hyödyksi niin työntekijöille kuin esimiehillekin. (Aarnikoivu 2008, 115–118.)

Opinnäytetyöni aiheena ovat Kokkotyö-säätiön kehityskeskustelut. Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen ja tulee työelämän tarpeesta. Kokkotyö-säätiöllä on kehityskeskusteluja toteutettu vuodesta 2002 lähtien koko henkilökunnalle. Kokkotyö-säätiön jokainen esimies käy alaistensa kanssa kehityskeskustelun kerran vuodessa. Kehityskeskustelu käydään yhtenäisen vertailukelpoisen lomakkeen pohjalta. Kehityskeskustelusta tehdään yhteenveto, joka toimii henkilön ammattitaidon kehittämisen ohjeena. (Kokkotyö-säätiö 2015.) Keskustelimme Kokkotyö-säätiön laatu -ja palvelupäällikön kanssa opinnäytetyöni aiheesta ja pohdimme, mihin asiaan kannattaisi syventyä sekä mistä olisi eniten hyötyä Kokkotyö-säätiölle. Ehdotin, että tutkimustehtävä rajattaisiin henkilökunnan kokemuksiin ja odotuksiin kehityskeskusteluista sekä koskemaan vain Kokkolan toimipisteen

henkilökuntaa. Ehdotukseni otettiin avoimesti vastaan, koska henkilöstön hyvinvointi ja kehitysehdotukset ovat Kokkotyö-säätiölle tärkeitä asioita.

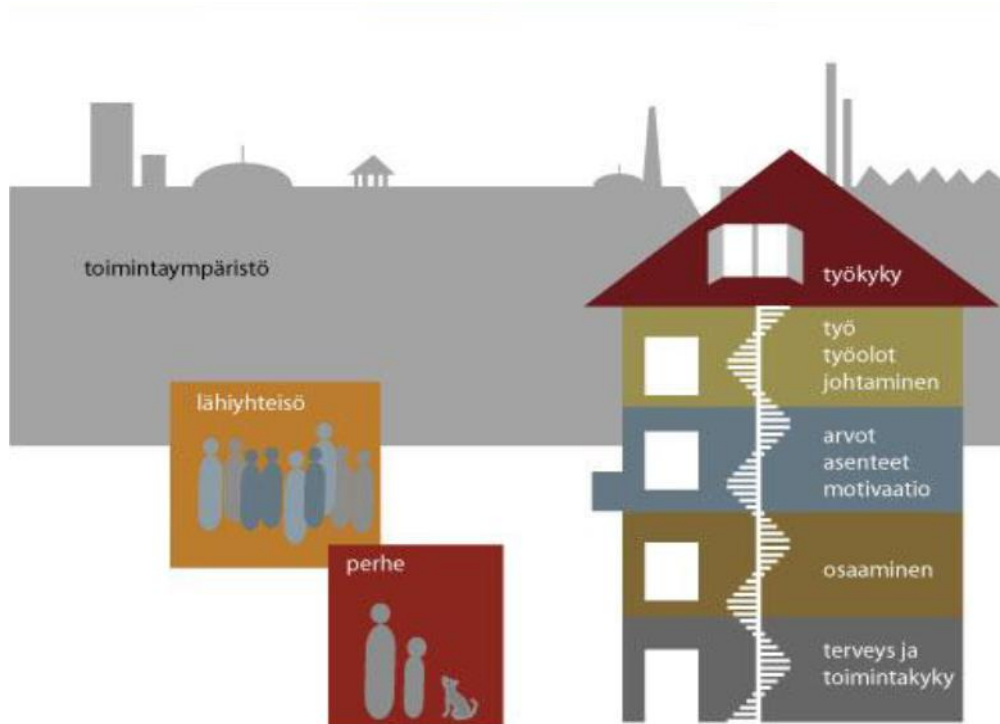
Osaamisen kehittämisessä Kokkotyö-säätiöllä kehityskeskustelut ovat yksi työväline, jonka tavoitteena on edistää henkilöstön osaamista ja kehittymistä. Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa Kokkotyö-säätiön henkilökunnan kokemuksia ja odotuksia kehityskeskusteluista sekä kehityskeskustelujen sisältöalueista. Lisäksi tarkoituksena on henkilökunnan kokemuksista ja odotuksista löytää kehitettävät kohteet kehityskeskustelulomakkeeseen ja suunnitella uudistettu lomake organisaation toimintaan henkilöstön osaamisen kehittämisen näkökulmasta, jota voidaan käyttää myös osaamisen johtamisen apuvälineenä henkilökunnan osaamista arvioitaessa.

## 2 OPINNÄYTETYÖN JOHTAMISEN NÄKÖKULMA

Tässä luvussa kuvaan (KUVIO 1.) esitetyn työkykytalon kerroksia ja opinnäytetyön kannalta keskeisiä käsitteitä osaamisen johtamisen näkökulmasta.

### 2.1 Osaamisen näkökulmia

Opinnäytetyön johtamisen näkökulma on osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Osaaminen koostuu tiedosta, taidosta ja kokemuksesta. Osaamiseen vaikuttavat henkilön sosiaalinen verkosto, henkilökohtaiset ominaisuudet sekä työkyky. Työkyky on työntekijän tärkein voimavara, joka koostuu ihmisen voimavarojen ja työn välisestä yhteensopivuudesta ja tasapainosta. (Ojala 2008, 50–51.) Viitalan (2009) mukaan, työ, työympäristö sekä yksilön voimavarojen ja odotusten tasapaino tuottaa hyötyä sekä työntekijälle että organisaatiolle. (Viitala 2009, 212.)



KUVIO 1. Työkykytalo (mukaillen Lundell, Tuominen, Hussi, Klemola, Lehto, Mäkinen, Oldenbourg, Saarelma-Thiel & Ilmarinen 2011.)

Työkykytalo -mallissa keskitytään oleellisiin asioihin yksilö-, työyhteisö- että johtamistasolla. Tässä opinnäytetyössä osaamisen kuvaaminen voidaan tehdä professori Ilmarisen kehittämän ns. Työkykytalo -mallin perusteella, joka on tutkimuksiin perustuva yhteenveto niistä tekijöistä, joiden tiedetään keskeisesti vaikuttavan organisaation henkilöstöstrategiaan ja henkilöstön osaamiseen sekä osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen. Työkyky on nykykäsityksen mukaan työn ja ihmisen voimavarojen välinen suhde. Työtä kuvataan talomallin neljännessä (4) kerroksessa ja ihmisen voimavaroja kolmessa alimmassa kerroksessa, jotka ovat (1. kerros) terveys ja toimintakyky, (2. kerros) osaaminen sekä (3. kerros) arvot, asenteet ja motivaatio. Tavoitteena on, että työn ja voimavarojen välillä vallitsee mahdollisimman hyvä tasapaino. Kierreportaat kuvassa kertovat, että talon kerrokset ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa toisiinsa. (Lundell ym., 2011.)

**Terveys ja toimintakyky.** Yksilön fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen terveys ja toimintakyky mm. perimä, elintavat ja elinympäristö. Tämä kerros on työntekijän työkyvyn perusta – mitä vahvempi pohjakerros, sitä paremmin ja pidempään se kestää ylempien, erityisesti työn kerroksen painoa ja räsitusta. (Lundell ym., 2011.)

**Osaaminen.** Osaamisen perustana yksilön tiedot, taidot, osaaminen sekä työssä oppiminen. Tietojen ja taitojen jatkuva päivittäminen on tärkeää, koska uusia työkykyvaatimuksia sekä osaamisen alueita syntyy jatkuvasti lisää kaikilla toimialoilla. (Lundell ym., 2011.)

**Arvot, asenteet ja motivaatio.** Kolmas kerros kokoaa yhteen työntekijän arvojen ja asenteiden maailman. Työntekijän omat kokemukset vaikuttavat merkittävästi työkykyyn mm. onko saanut arvostusta työssään, voiko luottaa työntantajaan, onko kohtelu ollut tasapuolista ja onko saanut tukea esimieheltä ja työtovereilta, nämä kaikki yhdessä vaikuttavat tämän kerroksen ”lataukseen”. (Lundell ym., 2011.)

**Perhe ja lähiyhteisö.** Parvekkeen näkymä lähiympäristöön, jossa on kaksi tekijää, jotka vaikuttavat tasapainoon työssä: perhe ja lähiyhteisö. Perheen elämäntavat vaikuttavat mm. työntekijän terveyteen ja perheen arvot sekä asenteet työntekijän näkemyksiin ja asenteisiin. Lähiyhteisö käsittää ihmissuhdetukiverkoston, jolla voi olla suuri merkitys työntekijän elämässä: sukulaiset, tuttavat ja ystävät sekä myös erilaiset harrastukset, koska niitä usein harrastetaan yhdessä ystävien ja tuttavien kanssa. Mitä perheen ja lähiyhteisön parissa tapahtuu ja muuttuu, voi joko vahvistaa tai heikentää työntekijän tasapainoa työssä. (Lundell ym., 2011.)



**Johtaminen, työyhteisö ja työolot.** Organisaatio eli työ kattaa niin työympäristön, työtehtävät ja työkuormituksen, työyhteisön kuin johtamisen ja esimiestyönkin. Esimiehet vastaavat sekä työjärjestelyistä ja toimivuudesta. Heillä on myös velvollisuus ja mandaatti tehdä tarpeen mukaan muutoksia työprosessien ja -järjestelyjen kehittämiseksi. Johtamisen tehtävänä on saada työprosessit mahdollisimman tehokkaiksi ja tuottaviksi. Johdolla ja esimiehillä on vastuu, että velvollisuus organisoida ja kehittää työkykyä ylläpitävää toimintaa. Työ ja ihminen voidaan paremmin sovittaa yhteen vain yhdessä: esimiesten ja työntekijöiden yhteisvoimin. Yhteisapelillä se onnistuu, kun kummallakin on siihen taitoa ja tahtoa. (Lundell ym., 2011.)

Työkykytalo pysyy pystyssä ja toimii vain, mikäli kerrokset tukevat toisiaan. Työkykytalon kaikkia kerroksia on kehitettävä jatkuvasti työelämän aikana sekä yhteensopivuus ja tasapaino on turvattava ihmisen ja työn muuttuessa. Yksilöllä on päävastuu omista voimavaroistaan, kun puolestaan talon ylimmän kerroksen päävastuu kuuluu työnantajalle ja esimiehille. (Lundell ym., 2011.)

Työnantajaorganisaatio voi tukea yksilön voimavarojen kehittämistä monella tavalla ja yksi merkittävä työntekijän työkyvyn tarkastus ja kehityspaikka ovat kehityskeskustelut. Kehityskeskusteluissa käsiteltävä aihepiiri, kuten osaamisen johtaminen sisältää suuren osan sekä yksilön työkykyyn, että organisaation työhyvinvointiin vaikuttavia asioista. Autio, Juuti & Wink (2010) mukaan onnistuneet kehityskeskustelut tuottavat työhyvinvointia ja onkin organisaatiolle ja sen esimiehille merkittävä keino johtaa työhyvinvointia ja kehittää yksittäisten työntekijöiden työkykyä. (Autio ym., 2010, 56–57.)

## **2.2 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen**

Osaamisen johtaminen (competence management) on laaja johtamisen kokonaisuus. Viitalan (2009) mukaan henkilöstön osaamisen johtaminen sisältää kaikki ne toiminnot, joilla varmistetaan, että organisaatiossa on toiminnan ja tavoitteiden edellyttämä, osaamiseltaan ja määrältään riittävä, hyvinvoiva ja työhönsä sitoutunut henkilöstö, jolla ylläpidetään, kehitetään ja uudistetaan organisaation strategian edellyttämää osaamista sekä ylläpidetään ja lisätään organisaation tavoitteiden saavuttamista. Sillä myös vahvistetaan organisaation tai yrityksen kilpailu- ja toimintakykyä. Osaamisen johtaminen tarkoittaa, että osaamista kehitetään organisaation kaikilla tasoilla. Tämä vaatii johtamiselta toiminnan suunnittelua, määrittelyä, kehittämistä ja arviointia. Pelkistetysti ilmaistuna

osaamisen johtamisessa selvitetään, mitä osaamista tarvitaan tavoitteiden ja vision saavuttamiseksi, miten tarvittavaa osaamista hankitaan ja miten sitä hallitaan, kehitetään ja käytetään. Osaamisen johtaminen on strategian toteutumista ja se voidaan määritellä myös organisaation strategiaan perustuvaksi osaamisen hallinnan kehittämiseksi. (Viitala 2009, 10–12.)

Osaamisen johtamiseen vaikuttaa organisaation sisäinen kulttuuri, johtamistapa ja palautejärjestelmä. Osaamisen johtaminen rakentuu organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista, joista määritellään henkilöstön osaamisen tarpeet ja muu tarvittava osaaminen. Tämän pohjalta arvioidaan organisaation henkilöstön osaamisen nykytasoa verrattuna tavoitetasoon ja laaditaan henkilöstön kehityssuunnitelmat. Työntekijän tulee tietää miten hänen tehtävänsä ja tavoitteensa liittyvät organisaatioon. Yksilön näkökulmasta johtamiseen vaikuttaa henkilön kyky oppia uutta ja ottaa tietoa vastaan sekä soveltaa oppimaansa työhön. Osaamisen johtamista voidaan pitää siis kokonaisvaltaisena lähestymistapana organisaation henkilöstön kehittämisessä. Kehityskeskustelu on merkittävä väline osaamisen johtamisessa ja se edistää henkilöstön ammatillista kehittymistä. Kehityssuunnitelmat viedään työyhteisöön ja muunnetaan kehityskeskustelujen avulla työntekijöiden henkilökohtaisiksi kehityssuunnitelmiksi. (Sydänmaanlakka 2008, 122, 288.)

Osaamisen kehittäminen on arjen toiminnan johtamista, jota johdetaan suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti ja se perustuu organisaation osaamistarpeeseen ja kehittymismahdollisuuksiin. Osaamisen kehittymistä seurataan, jotta tavoitteet voitaisiin saavuttaa. Organisaation osaamisen lisäämiseksi yksittäisten henkilöiden osaamista jaetaan ja osaaminen muutetaan tiimien ja ryhmien toiminnan kautta yhteiseksi osaamiseksi. Osaamisen kehittämisessä kehityskeskustelu on yksi esimiehen työkaluista. (Tuomi & Sumkin 2012, 31.)

Virtanen & Stenvall (2010) toteavat, että organisaatiossa kehityskeskusteluja käyvät esimiehet huolehtivat alaistensa mielestä paremmin myös työyhteisön jokaisen jäsenen osaamisen kehittymisestä, myönteisen palautteen antamisesta sekä osaamisen kehittämisen suunnittelusta yhdessä alaisen kanssa. (Virtanen & Stenvall 2010, 171–173.)

Heikka (2008) toteaa, että henkilöstöjohtamisen osaamisen keskeisiä alueita ovat työntekijöiden sitouttaminen ja motivointi, delegointikyky, ristiriitojen selvittämistäidot sekä palautteen antamisen taidot. Keskeiseksi asiaksi hän myös nostaa henkilöstövoimavarojen kehittämisen, valmentavan

johtamistyylin, vuorovaikutustaidot sekä esimiehen herkkyyden kuunnella työntekijöitä. (Heikka 2008, 113–114.)

### **2.3 Esimies osaamisen johtajana**

Esimiestyö on johtamista ja tärkeä osa esimiestyöstä on osaamisen kehittäminen ja johtaminen. Se on osaamista, jonka avulla selviydytään lakien parissa, organisaation paineissa ja erilaisissa muutostilanteissa. (Hyppänen 2007, 7.) Hyppäsen (2007) mukaan esimiesosaaminen vaatii esimieheltä tietoa, tahtoa ja taitoa osaamisen kehittämisen suuntaviivoista sekä organisaation käyttämistä osaamisen kehittämisen menetelmistä. (Hyppänen 2007, 22.) Oman yksikkönsä osaamisesta ja osaamispääomasta esimies vastaa huolehtimalla, että henkilöstön ammattitaito on yksikön tavoitteiden edellyttämällä tasolla. Tehtävänä esimiehellä on myös varmistaa, että yksilöiden hankkima osaaminen jaetaan muille ja sitä hyödynnetään koko yksikön ja mahdollisesti organisaationkin toiminnassa. Työntekijöiden on tiedettävä ja ymmärrettävä omat tehtävänsä, roolinsa sekä myös se, mihin heidän on pyrittävä ja miten kehityttävä, jotta he voivat onnistua tehtävässään. (Viitala 2013, 178–180.)

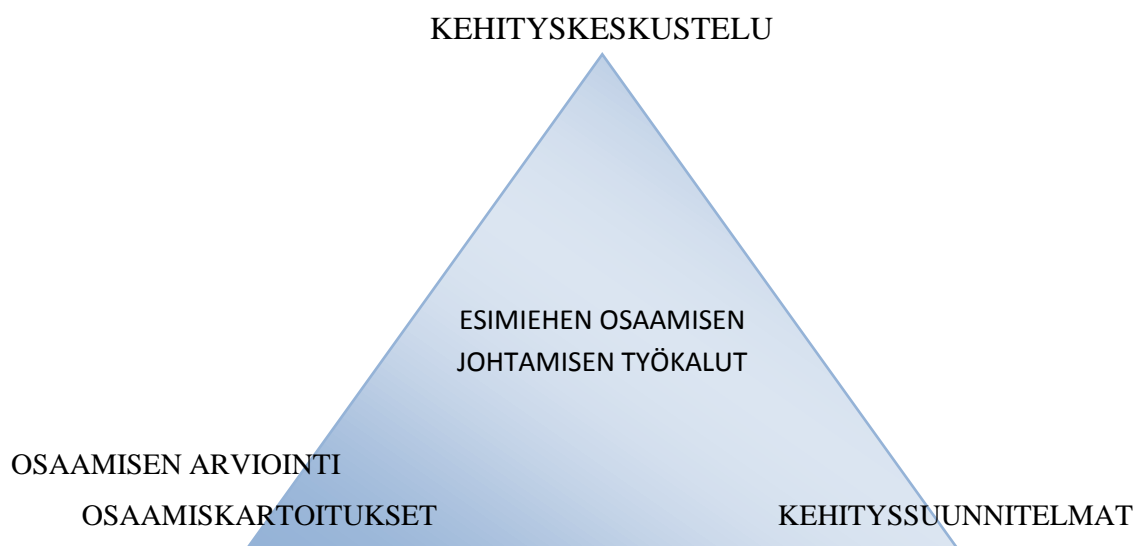
Vastuu osaamisen vaalimisesta on myös koko organisaation henkilökunnalla, mutta esimiehen tehtävä on auttaa henkilöstöä hahmottamaan organisaation kokonaisuus ja auttaa työntekijöitä onnistumaan. (Hyppänen 2007, 8.) Työntekijän ei tulisi antaa ainoastaan organisaatiolle työpanostaan, vaan myös sen taustalla olevan osaamisen ja sen jatkuvan kehittämisen organisaation tavoitteiden mukaan. Esimiehen käymä kehityskeskustelu alustensa kanssa on yksi keino varmistaa, että henkilöstöllä on yhteiset tavoitteet organisaation strategisten päämäärien saavuttamiseksi. (Viitala 2013, 178–180.)

Osaamisen johtamisessa ja organisaation oppimisessa korostuu erityisesti johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet sekä valmiudet johtamistoimintaan. Viitalan (2013) mukaan johtajuus ja esimiestyö ovat henkilöstöjohtamisen keskeistä aluetta. Johtajalla on oltava taitoa nähdä tulevaisuuteen, jotta pystyy huomioimaan tulevaisuuden vaatimukset organisaation ja oman yksikön osaamisessa. Johtajan on myös osattava valmentaa ja kannustaa henkilöstöä sekä auttaa kehittymään, motivoimaan ja innostamaan työntekijöitä. (Viitala 2013, 21.)

Osaamisen johtamisen tärkeimpänä keinona pidetäänkin avointa keskustelua. Keskusteleavassa työyhteisössä oppimista edistävä ilmapiiri ja sitä myötä oppimisprosessit kehittyvät. Esimies luo johtamisellaan sellaisia toimintamalleja, jotka kehittävät oppimista edistävää keskustelua esimerkkeinä

tästä ovat kehityskeskustelut sekä yhteiset suunnittelupalaverit. (KUVIO 2.) Keskustelua ylläpitämällä esimies saa työntekijät paremmin sitoutumaan organisaatioon, motivoitumaan työn kehittämiseen sekä tuottamaan uusia ideoita (Viitala 2013, 21–23.). Esimiehen on työssään oltava vuorovaikutuksellinen ja toisten näkökulmat ja mielipiteet huomioiva, jotta työntekijöillä olevaa osaamista pystytään työyhteisössä hyödyntämään ja myös kehittämään. Esimiehen tehtävänä on myös selkeyttää organisaation perustehtävä sisältöineen, arvoineen ja tulevaisuuden näkemyksineen. Osaamisen johtamisen kannalta olennaista on, että esimies pystyy omalta osaltaan suuntamaan riittävästi voimavaroja tuon perustehtävän toteuttamiseksi yksikössään. (Ojala 2008, 268–269.)

Muutokset työelämässä, esimerkiksi koulutustason ja asiantuntijuuden kasvaminen, tietotekniikan kehittyminen ja organisaatioiden verkottuminen, lisäävät tarvetta osaamisen johtamiselle esimiestyössä. Osaamisen johtamista esimies voi toteuttaa yksinkertaisesti esimerkiksi olemalla itse helposti tavoitettavissa ja tarvittaessa alaisensa tukena työtehtävissä sekä voi vaikuttaa organisaation oppimiseen luomalla käytännön mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen. Esimies voi myös omalla toiminnallaan näyttää esimerkkiä, että organisaatiossa arvostetaan aktiivista osaamisen kehittämistä. Myös palautteen antaminen on tärkeä osa osaamisen johtamista. (Sydänmaanlakka 2008, 148–150.)



KUVIO 2. Osaamisen johtamisen keskeiset työkalut (mukaillen Viitala 2013, 21–23)

### 3 KEHITYSKESKUSTELUT OSANA JOHTAMISTA JA ESIMIESTYÖTÄ

Kehityskeskustelu on nykyään oleellinen osa johtamista ja olennainen osa organisaatioiden johtamisjärjestelmiä, sillä sen keskeinen rooli on kehittää organisaation toimintaa ja henkilökunnan osaamista sekä tuottaa työhyvinvointia. (Surkka & Laine 2013, 158–159.) Kehityskeskusteluilla tarkoitetaan prosessia, jonka tarkoituksena on käydä avointa, kehittävää sekä rakentavaa keskustelua organisaation tavoitteista ja kehittämistarpeista. Kehityskeskusteluprosessin tärkeimpänä osana pidetään esimiehen ja työntekijän välistä henkilökohtaista ja ennen kaikkea luottamuksellista vuoropuhelua, työhön liittyvistä asioista sekä työntekijän omista henkilökohtaisista tavoitteista yhteisen suunnan löytämiseksi. (Lindholm & Salminen 2014, 16–18.) Kehityskeskustelut on hyvä pitää vähintään kerran vuodessa ja ne käydään ennalta sovittuna ajankohtana ja siihen valmistaudutaan. Kehityskeskustelussa esimies arvioi työntekijöidensä kanssa kulunutta vuotta ja sen onnistumista, samalla myös keskustellaan työntekijän vahvuuksista ja kehittämistarpeista. (Aarnikoivu 2010, 60–61.)

Surkka & Laine (2013) määrittelee kehityskeskustelun erääksi tavaksi määritellä ja kehittää osaamista. Esimies on tärkeässä roolissa, sillä hänen vastuullaan on sopia jokaisen työntekijän kanssa kehityskeskustelut ja arvioida alaisen osaamista ja siihen liittyviä kehittämistarpeita omista, että organisaation tavoitteista. Kehityskeskusteluissa arvioidaan myös kuluneen vuoden saavutettuja tavoitteita ja samalla keskustellaan tulevasta vuodesta ja sen tavoitteista. Kehityskeskustelun avulla on mahdollista tarkastella juuri työtä, osaamista ja sen kehittämistä sekä työnantajaa, että työntekijää hyödyttävästä näkökulmasta. (Surkka & Laine 2013, 158–159.)

#### 3.1 Kehityskeskustelun tavoitteet

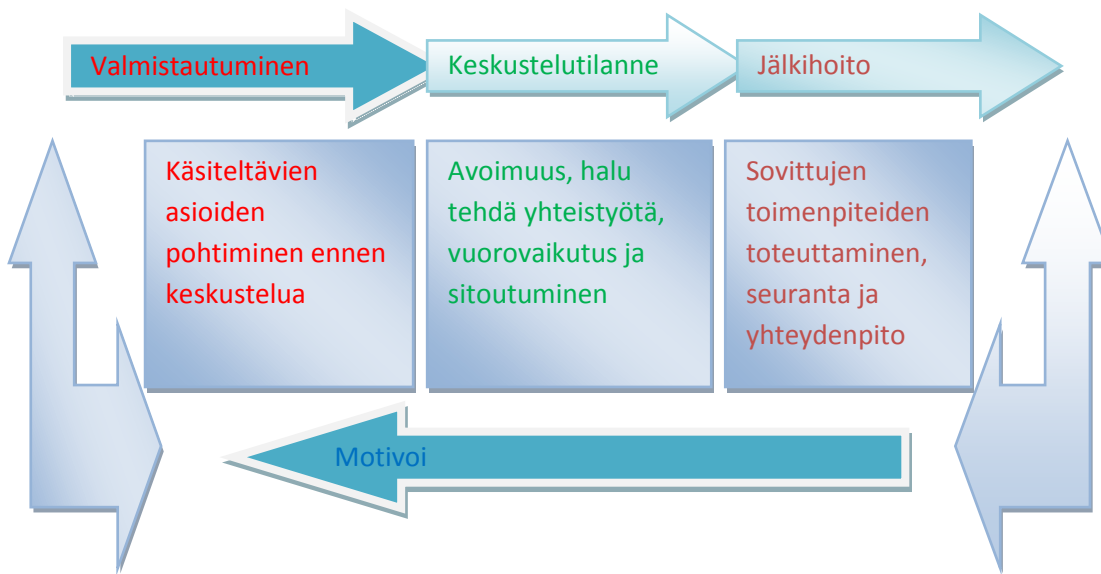
Hyppänen (2007) kuvaa kehityskeskustelua (englanniksi performance appraisal tai development discussion), että se on yksi esimies-alaiskeskustelujen muoto. Se koostuu alaisen suorituksen käsittelystä, tavoitteiden määrittelystä sekä osaamisen ja kehittymistarpeiden huomioimisesta. Nimensä mukaisesti kehityskeskustelun avulla pyritään kehittämään suorituksia ja yhdistämään yrityksen ja yksilön tavoitteita. Kondrasuk (2012) toteaa, että kehityskeskustelulla on kokonaisuudessaan kaksi päätarkoitusta, jotka perustuvat hallinnolliseen sekä kehitykselliseen

näkökulmaan. Hallinnolliset päätökset pohjautuvat normeihin ja tuloksiin, kun taas kehitykselliset näkökulmat ovat yksilöllisiä tavoitteita, jotka toteutetaan ajan kanssa. Kehityskeskustelun tavoitteena onkin löytää asiat, joita työntekijä tekee tai toisaalta ei tee niin hyvin kuin mahdollista ja siten auttaa häntä parantamaan työsuorituksia. Kehityskeskusteluissa asetettuja tavoitteita seurataan säännöllisesti, jotta varmistetaan paremmin niiden saavuttaminen, koska joka vuosi tavoitteet muuttuvat ja koskevat eri osaamisalueita esimerkiksi työhyvinvoinnin parantamista. (Hyppänen 2007, 56; Kondrasuk 2012, 117–118.)

Kehityskeskustelut ovat osa johtamista ja esimiestyön prosessia, jonka avulla varmistetaan, että organisaation tavoitteet ovat jokaisen työskentelevän työntekijän tiedossa ja onnistuessaan ne edistävät muun muassa erinomaisten työsuoritusten syntyä, työhyvinvoinnin kasvua sekä työntekijöiden sitoutumista ja kehittymistä työhön. Tavoitteena on myös valmistautua organisaation tuleviin haasteisiin ja tavoitteisiin. (Aarnikoivu 2010, 73.) Kehityskeskustelu on tärkeää, koska se palvelee esimiestä, että työntekijää ja asetettuja odotuksia toteutetaan vuoden aikana ja pidettävässä kehityskeskustelussa käydään läpi onko asetettuihin odotuksiin päästy. (Grote 2011, 11–12.)

### 3.2 Kehityskeskustelun vaiheet ja valmistelu

Kehityskeskustelut tarjoavat hyötyjä kaikille osapuolille ja ovat korvaamaton työkalu saavutuksista palkitsemiseen ja suorituskyvyn parantamiseen. Kehityskeskustelut ovat kiistatta parhaimmillaan erinomainen johtamisen työkalu, jonka avulla työntekijä pohtii yhdessä esimiehen kanssa omia kehittymismahdollisuuksiaan sekä yksilö- että työyhteisötasolla. Keskustelun onnistumisen kannalta kehityskeskusteluprosessin vaiheet ovat välttämättömiä. (KUVIO 3.)



KUVIO 3. Kehityskeskusteluprosessin vaiheet (mukailten Aarnikoivu 2010, 122)

Jos esimies ja työntekijä eivät valmistaudu kehityskeskusteluun, se vaikuttaa kehityskeskustelutilanteeseen, sisältöön ja toteutukseen. Säännöllisesti toteutettavalla ja tavoitteellisella kehityskeskustelukäytännöllä mahdollistetaan yksilöllisten osaamisalueiden hyödyntäminen ja työntekijöiden tulevaisuuteen liittyvien toiveiden huomioiminen. (Autio ym. 2010, 23.) Kehityskeskustelujen onnistuneisuus ja hyödyllisyys ovat voimakkaasti yhteydessä työyksikön tavoitteiden selkeyteen, yhteisiin tavoitteisiin sitoutumiseen, ammatillisen osaamisen hyödyntämiseen, palautteen riittävyteen sekä esimiestytyväisyyteen. Onnistuneet kehityskeskustelut voivat synnyttää toiminnan kehitysideoita ja työhön liittyviä innovaatioita. Epäonnistuessaan kehityskeskustelut voivat vaikuttaa työntekijöiden työpanokseen, sitoutumiseen ja työhyvinvointiin negatiivisesti. Siksi kehityskeskusteluun on todella tärkeää valmistautua hyvin ennen kehityskeskustelun pitämistä. (Aarnikoivu 2010, 90–92.)

Valmistautuminen kehityskeskusteluun alkaa siitä, että esimies tutustuu organisaation kehityskeskustelumateriaaleihin sekä niihin liittyviin ohjeistuksiin ja lomakkeisiin. Ennen kehityskeskustelu ajankohtaa, esimiehen tulisi antaa työntekijöilleen ohjeita, miten valmistaudutaan ja jakaa ennakkomateriaalit. Keskustelut on hyvä käydä rauhoitetussa tilassa, jota ulkopuoliset eivät saa häiritä ja yhteisesti sovitun keskustelurungon pohjalta. (Department of human resources 2013.)

### 3.3 Kehityskeskustelun toteutus

Organisaation perustehtävät ovat visio, tavoitteet, strategia ja arvot, näistä johtaminen saa sisältönsä. Ne ovat myös perustana kehityskeskusteluille ja tukevat yrityksen menestyksen ja tavoitteiden saavuttamista. Kehityskeskusteluissa keskustellaan organisaation arvojen toteutumisesta, työntekijän työotteesta ja työskentelytyylistä sekä jäsenetään työntekijän kehittymistarpeet ja urasuunnitelmat. Työntekijät edistävät tätä kaikkea olemalla motivoituneita, sitoutuneita ja osaavia sekä osaamisen kehittämiseen panostavia. Kehityskeskusteluissa kaikki olennainen kiteytetään, mikä vaikuttaa työntekijän kykyyn suoriutua ja kehittyä. (Aarnikoivu 2010, 60–67.)

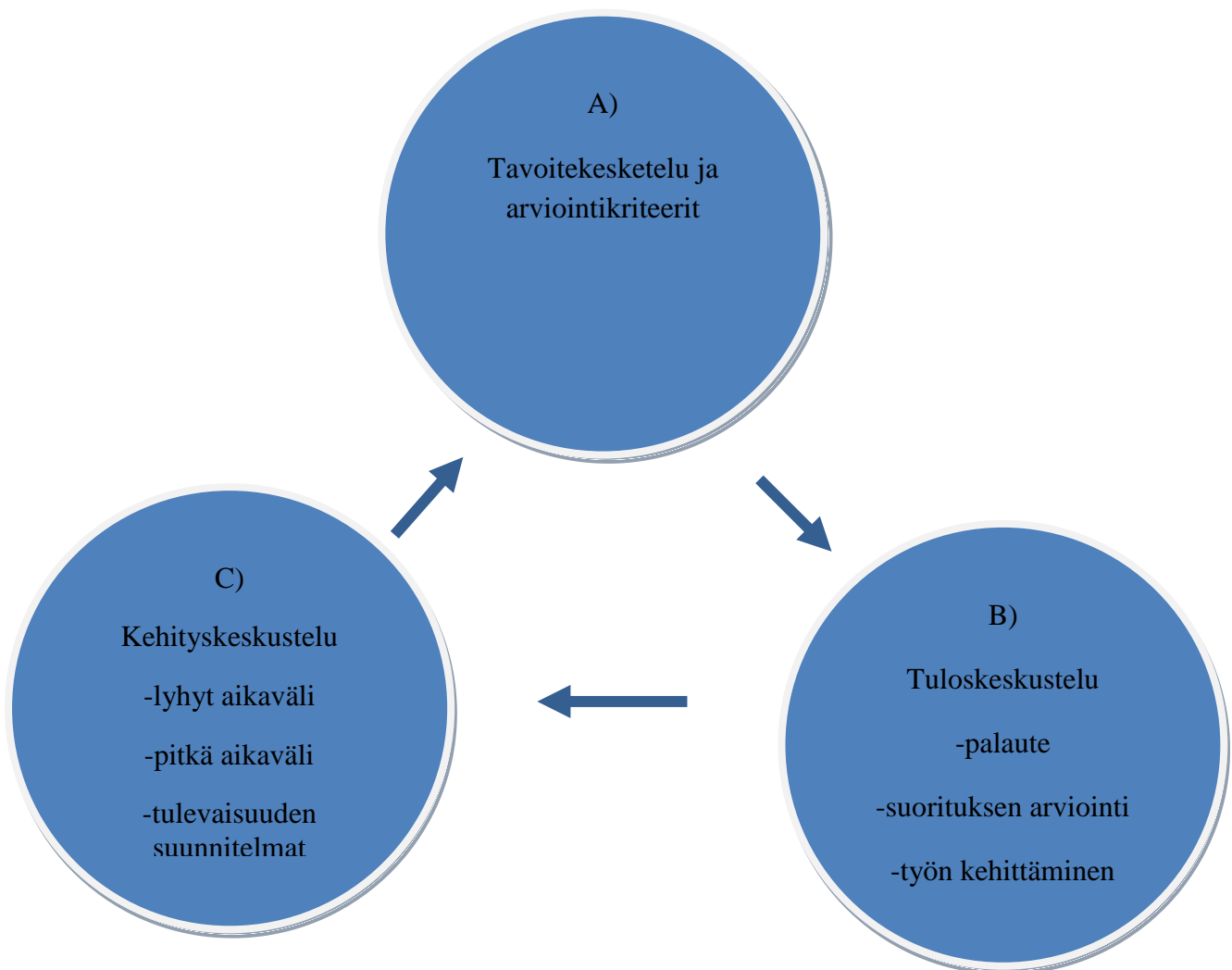
Kehityskeskustelut rakentuvat pääasiassa kolmesta teemasta; tuloksen ja suorituksen arvioinnista, työntekijän henkilökohtaisen kehittymisen arvioinnista sekä yrityksen tulevan kauden tavoitteiden määrittelystä ja mittareiden kehittäminen. (Aarnikoivu 2010, 90.) Keskustelun tarkoituksena on selkiyttää ja edistää organisaation ja yksilön tavoitteiden, toiminnan ja kehittymispyrkimysten yhteensovittamista. Kehityskeskustelut tuottavat tietoa henkilöstön osaamisesta, organisaation nykytilasta. Dialogiset kehityskeskustelut luovat lisäksi työhyvinvointia organisaatioon. Kehityskeskustelut rakentuvat tuloksen ja suorituksen arvioinnin, tulevan kauden tavoitteiden ja mittareiden sekä työntekijän henkilökohtaisen kehittymisen teemojen ympärille, sillä kehityskeskustelun tavoitteena on opastaa työntekijää kehittymisen polulle. (Autio ym. 2010, 29–30.)

Kehityskeskustelun eri osat esitellään kuviossa. (KUVIO 4.)

Keskustelun A tavoitteena on tuoda työntekijälle tiedoksi yrityksen strategia ja toimintasuunnitelma. Keskustelun aikana keskustellaan työntekijän työtehtävistä, tavoitteista ja kerrotaan miten näiden seuranta ja arviointi suoritetaan. Käytettävät mittarit ja mahdolliset tunnusluvut tuodaan esiin. Työntekijän tulee keskustelun seurauksena ymmärtää, mitkä hänen tavoitteensa ovat ja miten niitä



seurataan. Keskustelun painopiste on tavoitteissa. Keskustelun B tarkoituksena on käydä läpi keskustelu A:ssa asetetut tavoitteet ja niiden toteutuminen. Molemmat osapuolet tuovat esiin oman mielipiteensä suoriutumisesta, lisäksi arvioidaan vastaako suoritus sovittuja tavoitteita. Keskustelun painopiste on arvioinnissa. Keskustelu C keskittyy työntekijän kehittämiseen työssään. Tällöin arvioidaan kehittämistarpeet ja suunnitelmat jäsenneytsti ja luodaan näiden pohjalta kirjalliset suunnitelmat aikatauluineen. (Valpola 2000, 142.)



KUVIO 4. Kehityskeskustelun eri osat (mukaillen Valpola 2000, 141)

Yksi tärkeimmistä onnistuneen kehityskeskustelun tekijöistä on luottamus. Esimies on se, joka aloittaa luottamussuhteen työntekijänsä kanssa, mutta luottamussuhteen luominen edellyttää kuitenkin molempien osapuolten panostusta. Työntekijä osoittaa myös panostuksensa olemalla aktiivinen ja läsnä sekä uskomalla esimiehellä olevan hyvät aikeet ja osoittaa olevansa luottamuksen arvoinen. (Aarnikoivu 2011, 18–20.) Kehityskeskustelun epäonnistumisen syinä ovat väärinymmärrys tai tietämättömyys ja harvat ihmiset ymmärtävät, mitä kehityskeskustelu on. Lähtökohtaisesti kehityskeskustelu on esimiehen arviointikeskustelu työntekijänsä työsuoriutumisesta ja sen laadusta. (Grote 2011, 9–10.)

### **3.4 Kehityskeskusteluissa työntekijän näkökulma ja työhyvinvoinnin näkyvyys**

Työntekijän näkökulmasta kehityskeskustelu on tilaisuus, jossa pystytään keskustelemaan avoimesti ja luottamuksellisesti esimiehen kanssa omasta työstä, siihen vaikuttavista tekijöistä sekä tulevan vuoden tavoitteista. Kehityskeskustelujen avulla esimiehet saavat tietoa siitä, miten organisaation rakenteet toimivat ja työntekijät puolestaan hyötyvät hyvin tehdystä työstä saamastaan positiivisesta palautteesta sekä saavat vinkkejä siihen, miten kehittää omaa osamistaan ja mihin panostaa tulevaisuudessa. Keskustelussa otetaan huomioon myös työntekijän näkemyksiä, kun suunnitellaan tulevaisuutta ja asetetaan tavoitteita. (Lindholm & Salminen 2014, 92–94.)

Esimiehen on hyvä muistuttaa työntekijöitään ja työntekijöiden on tärkeä tietää, miksi heidän työpanoksella on suuri merkitys organisaatiolle ja mikä on heidän työnsä kokonaiskuva. Työntekijöiden tulee tietää, mitä ollaan ja miksi ollaan kyseistä työtä tekemässä ja miten siinä onnistutaan, koska tämä koetaan edistävän työntekijöiden motivaatiota. Motivaatiota edistäviksi tekijöiksi nousee myös esimiehen ja työntekijän välinen dialogisuus sekä tukeva johtamisote. Kehityskeskustelut ovat hyvä tilaisuus molemmille osapuolille antaa ja saada objektiivista ja asiallista palautetta. Kehityskeskustelut antavat myös esimiehille työntekijöiden näkemykset työssä onnistumisen edellytyksistään ja heidän näkökulmansa siitä, miten työn tekemistä ja toimintaympäristöä kannattaisi kehittää. (Aarnikoivu 2010, 90–95.)

Työhyvinvoinnin näkyvyys on yksi osa kehityskeskustelua, koska keskustellaan myös työntekijän suorituskyvystä, voinnista ja jaksamisesta työpaikalla. Kehityskeskustelun tulisi kehittää työntekijän ammattitaitoa ja toimintaedellytystä. Sen vuoksi esimiehen tulisi osata nähdä kehityskeskustelun

merkitystä työntekijän näkökulmasta, jotta työntekijät sitoutuisivat paremmin ja olisivat aktiivisemmin mukana kehityskeskusteluissa. Laadukkaisiin kehityskeskusteluihin kannattaa pyrkiä ja panostetaan kehityskeskustelukäytäntöjen kehittämiseen, sillä niiden avulla saadaan paljon hyvää aikaa. Onnistunut kehityskeskustelu lisää työntekijöiden työhyvinvointia, työmotivaatiota, työsuoritusta sekä mahdollistaa uusien kehitysideoiden ja innovaatioiden syntyä. (Lindholm & Salminen 2014, 95–96.)

### **3.5 Kehityskeskustelut Kokkotyö-säätiössä ja käytössä oleva kehityskeskustelulomake**

Kuten aiemmin on mainittu, Kokkotyö-säätiö on vuonna 2002 rekisteröity työvalmennuksen asiantuntija - ja palveluorganisaatio, joka perustamissopimuksen mukaan aktivoi vaikeassa työmarkkina-asemassa olevia henkilöitä, mukaan luettuna vajaatyökykyiset ja mielenterveyskuntoutujat. Tälle kohderyhmälle pyritään löytämään työpaikka, opiskelupaikka tai muun elämänhallintaa tukeva ratkaisu. Säätiö tukee ja valmentaa ammatillisesti ja elämänhallinnallisesti sekä tarjoaa monialaisia ja mielekkäitä työtehtäviä. (Kokkotyö-säätiö 2015.) Kokkotyö-säätiöllä on laadittu oma henkilöstösuunnitelma, joka auttaa tunnistamaan organisaation ydinosaamisen ja siihen liittyvät muutos- ja kehitystarpeet strategian varmistamiseksi. Käytössä on myös henkilöstön osaamisen kartoittaminen, jonka avulla varmistetaan, että organisaatiolla on käytössä paras mahdollinen osaaminen sekä turvataan toiminnan jatkuvuus sekä kehityskeskustelut henkilöstön ammattitaidon ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Vapolan (2002) näkemyksen mukaan kehityskeskustelu ei ole koskaan esimiehen vapaaehtoisuuden varassa, vaan se liitetään tärkeäksi osaksi johtamisjärjestelmää. (Vapola 2002, 12–13.)

Kehityskeskustelut on Kokkotyö-säätiöllä merkittävä osa esimies-alaisuhdetta ja nähdään tukevana perustana hyvälle henkilöstöjohtamiselle. Kehityskeskustelut käydään vuosittain yhtenäisen vertailukelpoisen lomakkeen pohjalta. Lomake on esimiehen ja työntekijän välinen kehityskeskustelu -lomake. Kehityskeskustelu -lomakkeessa on mainittu kaikki asiat, jotka on suositeltu läpi käytäväksi mm. edellisen vuoden arviointi, uusista tavoitteista sopiminen sekä keskustelu henkilökohtaisista kehittymistarpeista ja kiinnostuksen kohteista. Lisäksi käsitellään työilmapiiriä ja muita työssä jaksamiseen liittyviä teemoja. Kehityskeskustelusta tehdään yhteenveto. Kirjataan ylös keskeisimmät sovitut toimenpiteet ja sovitaan seurannasta. Yhteenveto toimii työntekijän ammattitaidon kehittämisen ohjeena. Lopuksi molemmat, esimies ja työntekijä allekirjoittavat lomakkeen. (Kokkotyö-säätiö 2015.)

#### 4 YHTEENVETO OPINNÄYTETYÖN KESKEISISTÄ KÄSITTEISTÄ

Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat osaaminen, osaamisen johtaminen, osaamisen kehittäminen, esimiestyö ja kehityskeskustelut. Osaamisella tarkoitan organisaation strategisen kyvykkyyden perustaa, ja se on tärkein organisaation resurssi. Osaamisen ydin muodostuu kyvystä oppia, kehittyä ja kehittää. Organisaation henkilöstön näkökulmasta katsottuna osaaminen on työssä menestymisen perusta, kun taas esimiehen näkökulmasta osaaminen on väline tavoitteiden saavuttamiseen ja johtamistyön kohde.

Osaamisen johtamisella tarkoitan, työn strategista johtamista ja organisaation osaamispääoman kehittämistä. Sen avulla voidaan tehostaa toimintaa, parantaa kannattavuutta ja motivoida henkilöstöä sekä ennakoida tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista. Tavoitteena on osaamispääoman kasvattaminen määrällisesti ja laadullisesti niin, että se auttaa saavuttamaan organisaation toiminnan tavoitteet, jotka pohjautuvat organisaation visioon sekä strategiaan.

Osaamisen kehittämisellä tarkoitan sitä organisaatiossa olevaa oppimista, joka on toiminnan kannalta ensiarvoisen tärkeää ja organisaation asetettujen tavoitteiden mukaista. Osaamisen kehittäminen tulisi olla jatkuva prosessi, jotta osaamisen säilyminen organisaatiossa voidaan varmistaa. Esimerkiksi osaamisen kehittämisen menetelmiä ovat mm. kehityskeskustelut ja palaute, osaamisen kartoittaminen ja arvointi sekä työnantajan järjestämät koulutukset.

Esimiestyöllä tarkoitan osaamisen johtamisen arjen työtä, johon kuuluvat osaamisen johtaminen ja osaamisen jatkuva kehittäminen hyödyntämällä olemassa olevaa osaamista sekä edistämällä työssä oppimista henkilöstöä tukemalla ja oppimiseen kannustamalla. Tavoitteena on työntekijöiden tietojen, taitojen ja motivaation vahvistaminen sekä myös oppimista tukevien käytäntöjen kehittäminen.

Kehityskeskusteluilla tarkoitan prosessia, joka on osa johtamista ja osa organisaatioiden johtamisjärjestelmää. Tarkoituksena on tuoda hyötyä sekä organisaatiolle että työntekijälle. Se on esimiehen ja työntekijän välinen luottamuksellinen vuoropuhelu organisaation tavoitteista sekä työntekijän omista kehittämistarpeista.

## 5 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE, TARKOITUS JA TEHTÄVÄ

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää kehityskeskusteluja osaamisen johtamisen apuvälineenä. Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa Kokkotyö-säätiön henkilökunnan kokemuksia ja odotuksia kehityskeskusteluista sekä kehityskeskustelujen sisältöalueista. Lisäksi tarkoituksena on henkilökunnan kokemuksista ja odotuksista löytää kehitettävät kohteet kehityskeskustelulomakkeeseen ja suunnitella uudistettu lomake organisaation toimintaan henkilöstön osaamisen kehittämisen näkökulmasta.

Opinnäytetyön tutkimustehtävänä on kartoittaa

1 Millaisia kokemuksia ja odotuksia Kokkotyö-säätiön henkilökunnalla on kehityskeskusteluista ja kehityskeskustelujen sisältöalueista?

2 Millaisia kehittämiskohteita Kokkotyö-säätiön henkilökunta esittää kehityskeskustelulomakkeeseen?

Opinnäytetyön kehittämistehtävänä on edellä kuvattujen tutkimustehtävien vastausten pohjalta suunnitella uudistettu kehityskeskustelulomake, jota voidaan käyttää osaamisen johtamisen apuvälineenä Kokkotyö-säätiön henkilökunnan osaamista arvioitaessa.

## 6 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa esittelen opinnäytetyön aiheen valintaa ja rajausta sekä kuvaan toimintaympäristön ja kohderyhmän. Lopuksi perustelen menetelmävalinnat ja kuvaan opinnäytetyön toteutumisen.

### 6.1 Aiheen valinta ja rajaus

Ensimmäiset keskustelut opinnäytetyöni aiheen tiimoilta kävin 2015 Kokkotyö-säätiön palvelu- ja laatupäällikön kanssa ja pohdimme, mihin asiaan kannattaisi syventyä ja mistä olisi eniten hyötyä Kokkotyö-säätiölle. Opinnäytetyöni aiheeksi muodostuivat kehityskeskustelut ja kohderyhmän muodostivat Kokkotyö-säätiön Kokkolan toimipisteen henkilökunta. Tarkoituksena oli kartoittaa Kokkotyö-säätiön henkilökunnan kokemuksia ja odotuksia kehityskeskusteluista sekä kehityskeskustelujen sisältöalueista, lisäksi tarkoituksena oli henkilökunnan kokemuksista ja odotuksista löytää kehitettävät kohteet kehityskeskustelulomakkeeseen. Opinnäytetyön ohjausryhmään nimettiin opinnäytetyön tekijän lisäksi Kokkotyö-säätiön palvelu- ja laatupäällikkö, Kokkolan yksikön päällikkö ja opinnäytetyötä ohjaava yliopettaja.

Opinnäytetyöni kohderyhmäksi rajattiin koskemaan vain Kokkolan toimipisteen henkilökuntaa, ja aineistonkeruumenetelmäksi valittiin Learning cafe eli oppimiskahvila työpajatyöskentelymenetelmä. Oppimiskahvilan tavoitteena oli osallistava ja vuorovaikutuksellinen yhteistoiminnallinen kehittäminen, joka on Learning cafen perusajatus. (Mykrä & Hätönen 2010, 24.)

### 6.2 Opinnäytetyön toimintaympäristö ja kohderyhmä

Opinnäytetyön toimintaympäristö oli Kokkotyö-säätiö. Kokkotyö-säätiö on vuonna 2002 rekisteröity työvalmennuksen asiantuntija- ja palveluorganisaatio, joka tarjoaa osatyökykyisille, pitkäaikaistyöttömille tai muusta syystä työelämän ulkopuolelle jääneille moniammatillisella työotteella aktiivisuutta, osallisuutta, hyvinvointia ja pysyvimpiä elämänhallinnan ratkaisuja. Kokkotyö-säätiön toimialaan kuuluu edistää vaikeasti työllistyvien henkilöiden työelämään sijoittumista sekä huolehtia vajaatyökykyisten ja mielenterveyskuntoutujien kuntouttavasta työtoiminnasta. (Kokkotyö-säätiö 2015.)

Kokkotyö-säätiön toiminnassa vuosi 2017 on ollut muutosten vuosi. Säätiön perustamisesta saakka yhteistyö kuntien kanssa kuntouttavan työtoiminnan asiakkaiden työllistämiseksi, tai muun ratkaisun löytämiseksi on ollut säätiön ydintoimintaa. Sitä se on nytkin, mutta mm. Kokkolan osalta palvelun hankkii nyt Keski-Pohjanmaan sosiaali- ja terveystalvvelukuntayhtymä (Soite). Soite aloitti toimintansa 1.1.2017 ja on maakunnallinen perus- ja erikoistalvvelut sekä sosiaali- ja terveydenhuollon talvvelut yhteen liittävä kuntayhtymä. Vuoden 2017 toimintaa on suunniteltu yhdessä henkilöstön kanssa ja henkilöstön näkemykset ja kokemukset näkyvät vahvasti uudessa organisaatiossa, jossa halutaan toimia tiimipohjaisesti ja yhteisöllisesti. (Kokkotyö-säätiö 2015.) Kokkotyö-säätiöllä laatua ja henkilöstön osaamista kehitetään niin, että organisaatio kykenee vastaamaan muuttuvan yhteiskunnan vaatimukseen. Aarnikoivu (2011) mukaan kaikki ovat vastuussa omasta kuin myös työyhteisönsä osaamisen kehittämisestä. Nykyajan muuttuvassa työelämässä henkilöillä pitäisi olla kykyä, halua ja myös tahtoa oppia jatkuvasti. (Aarnikoivu 2011, 68.)

Tutkimuksen kohderyhmä oli Kokkolan toimipisteen henkilökunta. Kokkolan toimipisteen henkilöstön määrä on kolmekymmentä. Henkilöstö koostuu palkatusta henkilökunnasta (hallinto, yksiköiden päälliköt, työvalmentajat, yksilövalmentajat, hanketyöntekijät, toimistotyöntekijät ja tuotantotyöntekijät). Jokaisella Kokkotyö-säätiön työntekijällä on oma suhtautumistapansa asioihin, mutta työyhteisössä on olemassa yhteinen siitä, kuinka organisaation muuttuvassa toimintaympäristössä toimitaan sekä valmentautujia kohdataan. Jokainen työntekijä vastaa omista teoistaan ja sanomisistaan sekä vastaa myös omalta osaltaan työyhteisön hyvinvoinnista ja osallistuu toiminnan suunnitteluun sekä kehittämiseen. Kokkotyö-säätiöllä on kehityskeskusteluja toteutettu toiminnan alkamisesta lähtien koko henkilökunnalle kerran vuodessa. Kehityskeskustelu käydään yhtenäisen vertailukelpoisen lomakkeen pohjalta. (Kokkotyö-säätiö 2015.)

### **6.3 Laadullinen tutkimusmenetelmä**

Tämä opinnäytetyö on tutkimusotteeltaan laadullinen. Lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen laadullisten menetelmien keinoin. Laadullisen tutkimuksen päämääränä on tutkia ilmiötä kokonaisvaltaisesti ja tutkimuksen ydintavoitteena voidaan pitää tietyn ilmiön ymmärtämistä. Monia ilmiöitä ei voida mitata pelkästään määrällisesti tai tutkia tietoa havainnoimalla, vaan tarvitaan ilmiön ymmärtämiseksi ihmisten omia kuvauksia. Kvalitatiivisissa eli laadullisissa tutkimuksissa tavoitteena ei ole yleistettävyyden ja tästä johtuen myöskään otos ei ole satunnainen vaan harkinnanvarainen.

Laadullinen tutkimus tuottaa ymmärrettävää tietoa ja tavoitteena on ymmärtää asioita ihmisten ja asiakkaiden näkökulmasta. Otokseen pyritäänkin saamaan henkilöitä, jotka edustavat tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman hyvin ja monipuolisesti. Parhaimmillaan laadullinen tutkimus on tuodessaan kohderyhmän näkökulman inspiroimaan kehitystyötä ja omaa ajattelua. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 136–137; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 66–67.)

Laadullisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä on, että aineisto kerätään luonnollisessa, todellisessa tilanteessa kokonaisvaltaisesti, ihmisiä suositetaan tiedonkeruun instrumentteina, otosten tarkoituksenmukaisuus, tulosten ainutlaatuisuus ja joustavuus tutkimussuunnitelman laatimisessa. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 73–74.) Laadullinen tutkimus sopi opinnäytetyöni menetelmäksi, koska Kokkotyö-säätiön Kokkolan toimipisteen henkilökunnan kokemuksia ja odotuksia kehityskeskusteluista sekä kehityskeskustelujen sisältöalueista.

#### **6.4 Toimintatutkimus lähestymistapana**

Opinnäytetyössäni on toimintatutkimuksellinen lähestymistapa, koska toimintatutkimuksessa sekä tutkitaan että yritetään muuttaa tällä hetkellä vallitsevia käytäntöjä kuin myös etsitään ratkaisuja ongelmiin, jotka voivat olla esimerkiksi ammatillisia, eettisiä, sosiaalisia tai teknisiä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 58.) Lähestymistapa soveltuu opinnäytetyöhöni, koska tarkoituksena on yhdessä Kokkotyö-säätiön henkilökunnan kanssa kehittää organisaatiossa voimassa olevaa kehityskeskustelukäytäntöä ja saada työntekijöiden näkökulma esille. Toimintatutkimus on jatkuvaa toiminnan parantamista ja osallistavaa, jossa erilaisten ihmisten yhteistyö on tärkeä elementti, jolla yhdessä pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia ja yhdessä saamaan muutos. Tavoitteena toimintatutkimuksessa ei ole saada tietoa vain tietämisen vuoksi, vaan saada sellaista tietoa, jonka avulla voidaan parantaa käytänteitä. (Heikkinen 2015, 208.)

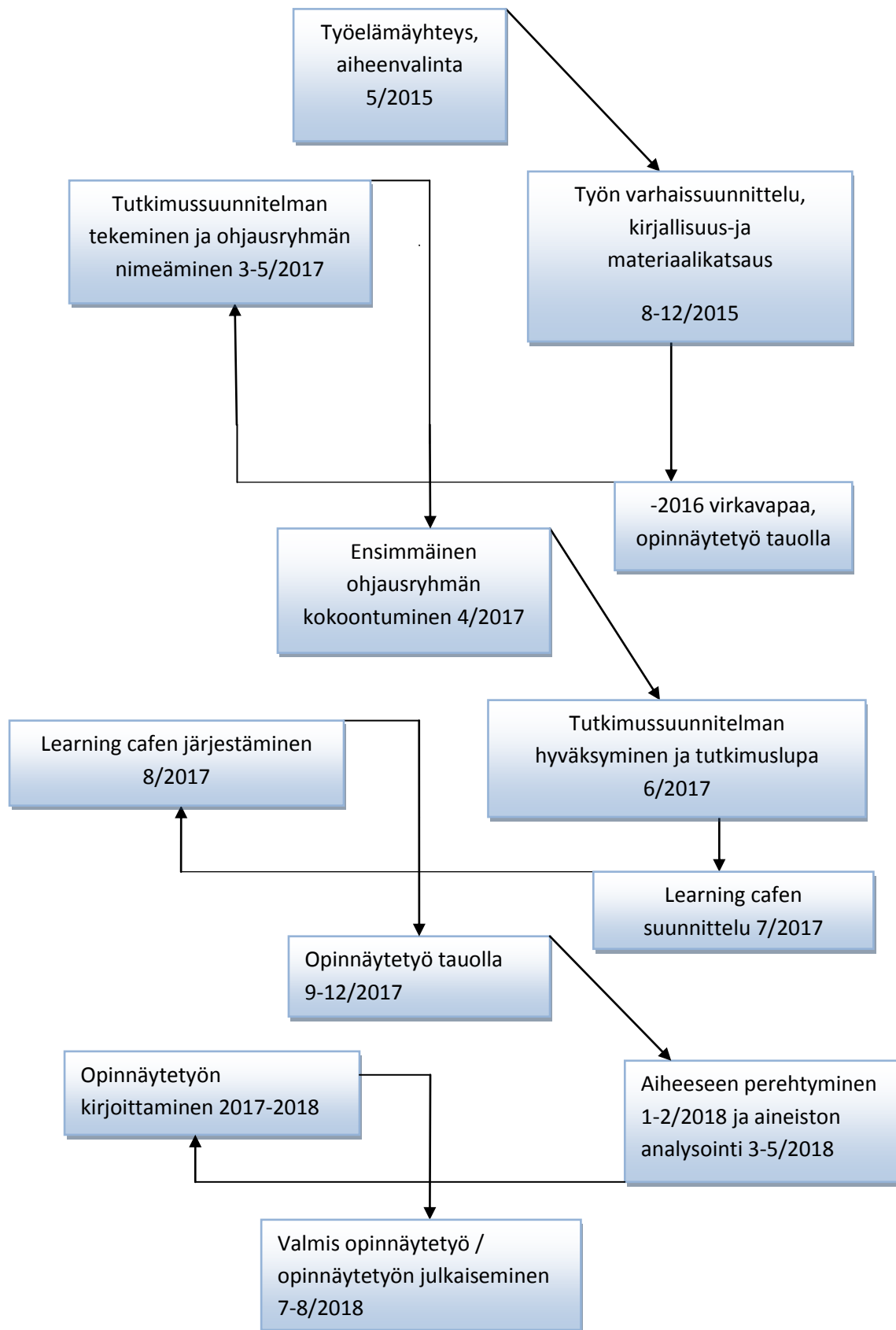
Kanasen (2014) mukaan toimintatutkimuksesta pitäisi puhua tutkimusstrategiana, jolla lähestytään ja saadaan tietoa ilmiöstä. Toimintatutkimuksessa toteutuvat toiminta, tutkimus ja muutos. Toimintatutkimuksessa pyritään ongelmanratkaisuun ja sitä kautta muutokseen. Toimintatutkimus nähdään ammatillisen oppimisen ja kehittymisen prosessina, sillä se liittyy olennaisesti käytännön työelämän ongelmiin, niiden tiedostamiseen ja muuttamiseen. Tavoitteena oleva muutos voi tapahtua



tai olla tapahtumatta, se voi olla myös aivan toisenlainen kuin mitä alun perin tavoiteltiin. (Kananen 2014, 9–13.)

Toimintatutkimuksessa korostetaan kehittämisprosessin spiraalimaista rakennetta ja kehittämistoiminnan eteneminen voidaan hahmoittaa jatkuvana syklinä eli spiraalina. Spiraalin kierrokset muodostuvat suunnittelu-toiminta-havainnointi-reflektointikierroksista. Spiraali sisältää useita peräkkäin toteutettuja kehiä ja yksi syklin kierros on aina perusta seuraavalle kierrokselle. Tarkoituksena on jatkuvasti tarkastella suhdetta, joka muodostuu aikaisemman syklin havainnoinneista. (KUVIO 5.) Mallin mukainen kehittäminen edellyttää prosessia, joka on pitkäjänteinen. Spiraalimallin tutkimustyyppissä tarvitaan useita kokeilevia vaiheita, joissa käytäntö ja reflektio vuorottelevat kuin myös suunnittelu ja toteutus vuorottelevat. Tiedontuotannon tapaa voidaan luonnehtia prosessimaiseksi ja tyypillisiä piirteitä ovat ongelmakeskeisyys, monimenetelmällisyys, tutkittavien ja tutkijan aktiivinen rooli toimijoina muutoksessa sekä yhteistyö. (Brydon-Miller, Greenwood & Maquire 2003,13; Toikko & Rantanen 2009, 29–30.)

Opinnäytetyöni kannalta toimintatutkimus lähestymistapana sopii hyvin, kun kysymyksessä on kehittämistyö. Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen ja tuli suoraan työelämän tarpeesta. Heti opinnäytetyön alusta lähtien ohjausryhmän jäsenet olivat aktiivisessa roolissa ja tämän korostui erityisesti kehittämistyön vaiheessa, jossa kehittäminen tapahtui Learning cafe -oppimiskahvila istunnoissa. Tutkimuksessa oma roolini oli olla ryhmän aktiivinen jäsen ja toimia yhteistyössä ohjausryhmän muiden jäsenten kanssa. Opinnäytetyönprosessissa toimintatutkimukselle tyypilliset spiraalit suunnittelu-toiminta-havainnointi-reflektointikierrokset ohjasivat prosessin etenemistä.



KUVIO 5. Opinnäytetyöprosesin eteneminen (mukaillen Toikko & Rantanen 2009, 67)

## 6.5 Aineiston keruu

Laadullisen tutkimusmenetelmän aineiston keruumenetelmät ovat kysely, haastattelu, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Kysely ja haastattelu ovat yksinkertainen tapa saada selville, mitä ihminen ajattelee. Valittaessa menetelmää on keskeisintä pohtia, millaista tietoa tarvitaan ja mihin tarkoitukseen tietoa käytetään. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.) Toteutin aineiston keruun opinnäytetyössä Learning cafe -menetelmällä ja tarkoituksena oli pienryhmissä Learning cafe -menetelmän sekä valikoitujen avoimien kysymysten avulla kerätä aineistoa. Avoimet kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden vastata omin sanoin ja ne osoittavat, mikä on tärkeää tai keskeistä vastaajien mielestä, eivätkä vastaukset ole sidottuja ennalta mietittyihin vaihtoehtoihin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 196; Mykrä & Hätönen 2010, 20–23.) Kysymykset suunniteltiin opinnäytetyön viitekehyksen pohjalta etukäteen ja sen toimivuutta testattiin ennen laajempaa käyttöönottoa. Laadittuani kysymykset, käytiin ne yhdessä läpi opinnäytetyön ohjaajan ja ohjausryhmän kanssa.

Learning cafe –pöytien avoimet kysymykset:

1. Millaisia kokemuksia kehityskeskusteluista?
2. Millaisia odotuksia kehityskeskusteluista?
3. Millaisia kokemuksia kehityskeskustelujen sisältöalueista?
4. Millaisia odotuksia kehityskeskustelujen sisältöalueista?
5. Millaisia kehittämiskohteita kehityskeskustelu lomakkeeseen?

Aineistonkeruumenetelmän valintaan vaikutti myös työelämän toive. Tarkoituksena oli mahdollistaa Learning Cafe -menetelmän tehokas räätälöinti toimipisteeseen sopivaksi opinnäytetyön kannalta järkevän aikaresurssin puitteissa. Learning cafe -menetelmä soveltuu hyvin erinkokoisille ryhmille, ja pöydän pienryhmissä kukin käsittelee samaa teemaa eri näkökulmista. Työntekijät siirtyvät pöydästä toiseen käyden kaikki viisi pöytää läpi. Pöytäryhmissä avattiin, suunniteltiin ja keskusteltiin työntekijöiden kanssa heidän tuomia näkökulmia kehityskeskusteluista sekä pyrittiin löytämään kehitettävät kohteet kehityskeskustelukäytäntöön. Opinnäytetyön tutkimustehtävään vastaavilla avoimilla kysymyksillä haettiin vastauksia työntekijöiden kokemuksista, odotuksista ja näkökulmia kehityskeskusteluista sekä kehittämisehdotuksia. Päädyin Learning cafe -menetelmään, kun kyse on osallistavasta tutkimuksesta ja kehittämisestä, niin menetelmien on myös oltava osallistavia.

Oppimiskahvilan tavoitteena on osallistava, tiedon luomiseen ja siirtämiseen vuorovaikutuksellisesti tarkoitettu yhteistoiminnan kehittäminen, joka on Learning cafen perusajatus. (Mykrä & Hätönen 2010, 25–27.)

## 6.6 Learning cafe menetelmä

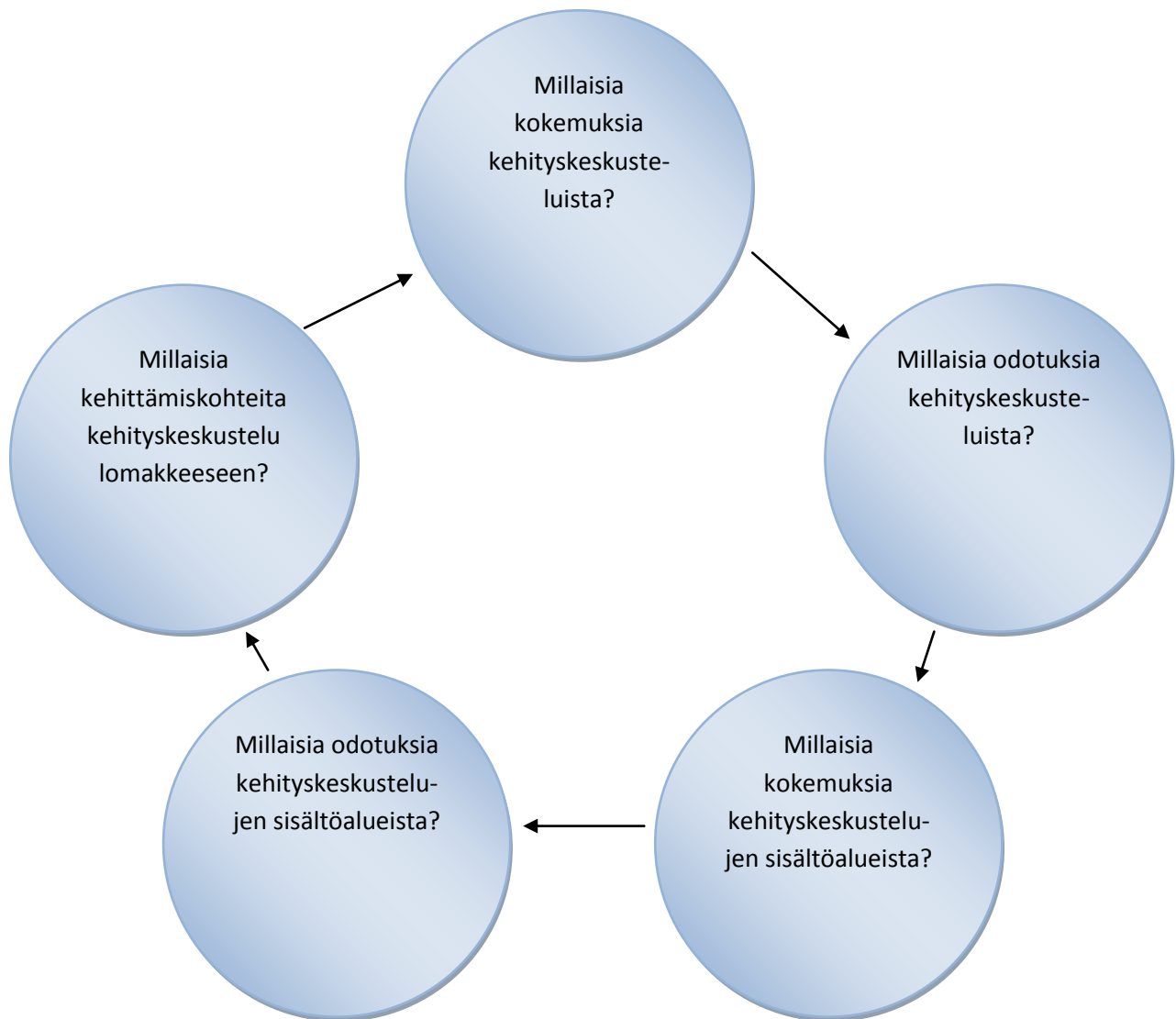
Learning cafe -menetelmä, joka on yksi ns. kahvilatyöskentelyn muodoista. Kahvilatyöskentely on keskusteluun perustuva menetelmä, jonka voima on eri pöydissä tapahtuvien ideoiden ja keskustelujen sisältöjen tahokkaassa kierrättämisessä. (Facilitation Arena 2016.) Ohjausryhmän kanssa päädyimme ryhmämuotoisen Learning cafe -työpajatyöskentelyn järjestämiseen, koska se on tapa ideoita ja oppia, yhteisen ymmärryksen löytämistä sekä yhteisten ratkaisujen tekemistä. (Mykrä & Hätönen 2010, 24–25.)

Learning cafe -menetelmän keskustelut tapahtuvat pienryhmissä ja osallistujat jakautuvat tasaisesti eri pöytiin. Oppimiskahvilassa käsiteltävät asiat on jaettu eri pöytiin ja pöydissä keskustellaan annetusta teemasta tai kysymyksestä sovittu aika. Kussakin pöydässä on kahvilanpitäjä/kirjuri, joka pysyy paikallaan, mutta muut kehittämistiimin työntekijät siirtyvät pöydästä toiseen käyden läpi kaikki pöydät ja osallistuen kuhunkin keskusteluun. Keskustelu jatkuu näin eteenpäin ja kahvilanpitäjä/kirjuri kirjoittaa jokaisen mielipiteet varatuille papereille. Lopuksi yhteisesti, kun kaikki osallistujat ovat käyneet pöydät läpi, kahvilanpitäjä/kirjuri tekee yhteenvedon kussakin pöydässä käydystä keskustelusta. Oppimiskahvilan perusideana on dialogisuuden tukeminen ja mahdollisimman monien näkökulmien ja ideoiden tuottaminen ja pohtiminen yhdessä. Tärkeää on myös konsensusukseen pyrkiminen eli ryhmän yhteisen mielipiteen löytäminen. (Kupias 2007, 93–94.)

Kahvilamaisella teemalla opetus, oppiminen ja tiedonkeruu ovat kannustavaa ja rentoa, jopa myös hauskaa. Learning cafe -menetelmä mahdollistaa hyvin tiedon jakamisen ja toiminnan kehittämisen organisaatiossa alhaalta ylöspäin. (Burke & Sheldon 2010, 14–16.) Learning cafen vahvuudet ovat siinä, että se aktivoi ryhmät ja osallistaa, luo psykologista turvallisuutta, kun pohditaan yhdessä ja ollaan samalla tasolla keskenään, se on tehokas ja jakaa tietoa sekä osaamista. (Nummi 2008, 48.) Learning cafe heikkous on siinä, että se vaatii aikaa, ei sovellu asiantuntijuutta vaativiin kysymyksiin ja kysymyksissä pyöriminen voi olla puuduttavaa. (Nummi 2008, 48.)

## 6.7 Learning cafe toteutus

Learning cafe -suunnittelupäivän järjestin 19.8.2017 Kokkolan Kokkotyö-säätiön toimipisteessä, Yrittäjätie 2 kokoushuoneessa. Paikalle oli kutsuttu Kokkolan toimipisteen henkilökunta. Ohjausryhmässä olimme sopineet, että laatu- ja palvelupäällikkö välittää kutsun Learning cafesta henkilöstölle, jotta kutsulla olisi enemmän vaikuttavuutta. Learning cafesta laadin tiedotteen sähköpostiin esimiehelle, joka välitti sen eteenpäin henkilöstölle. Paikalla oli 20 työntekijää. Aluksi esittelin työntekijöille Learning cafen toimintaidean, miten edetään ja mikä on tavoite menetelmässä. Muodostin viisi pöytäryhmää ja jokaisessa oli neljä henkilöä. Menetelmän ohjaajana suoritin ryhmäjoon ja kahvilanpitäjä/kirjurin valinnan ja osallistujat siirtyivät kyseisiin pöytiin. Käsiteltävät kysymykset olivat valmiina jokaisessa kahvilassa. (KUVIO 6.)



KUVIO 6. Learning cafe -pöydät

Kahviloiden kysymykset määräytyivät opinnäytetyön tutkimustehtävään vastaavilla avoimilla kysymyksillä, joihin kuinkin pöydän ympärillä olevat työntekijät keskustelivat ja kirjoittivat ideoitaan ja ajatuksiaan. Jokainen ryhmä kävi kerran jokaisessa kahvilapöydässä. Aikaraja keskusteluun oli 20 minuuttia/pöytä, kaikki muut paitsi kahvilanpitäjä/kirjuri siirtyivät toisiin pöytiin. Siirtyminen tapahtui järjestelmällisesti ja uuden ryhmän vaihtuessa pöydän kahvilanpitäjä/kirjuri tiivistä nopeasti siihen mennessä käydyn keskustelun, josta uusi ryhmä jatkoi tuottaen lisää ideoita. Keskustelu kehittyi näin koko ajan eteenpäin ja viimeisen aiheen käsittelyn jälkeen osallistujat palasivat pöytään, josta olivat aloittaneet. Kahviloissa tunnelma oli vapautunut, rento ja keskustelu oli rohkaisevaa ja vilkasta, joten kahvilamainen ilmapiiri toteutui hyvin.

Menetelmän lopussa oli Learning cafen kunkin pöydän tulosten purku ja yhteenveto. Kahvilanpitäjät/kirjurit esittelivät ryhmässä saadut tuotokset kaikille osallistujille ja vielä annettiin mahdollisuus yhteiseen keskusteluun. Osallistujat saivat esittää kysymyksiin tarkennuksia sekä vastausten täydentämistä ja pystyttiin väärinymmärrysten korjaamiseen. Ryhmää kiitin hyvästä yhteistyöstä ja päätin tilaisuuden. Menetelmän ohjaajana kirjasin papereista tuotokset Word-muotoon ja säilytin arviointia sekä jatkotyöstämistä varten.

## 6.8 Aineiston analyysi

Sisällönanalyysi voi olla induktiivista eli aineistolähtöistä analyysiä tai deduktiivista eli teorialähtöistä analyysiä. (Kankkunen, Vehviläinen & Julkunen 2013, 165.) Työskentelyn tulokset kokosin ja analysoin aineistolähtöisen laadullisen sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan kerätyn aineiston tiivistämistä, jonka avulla voidaan tutkia asioiden ja tapahtumien seurauksia, niiden merkityksiä ja yhteyksiä sekä järjestää ja määrittää tutkittavia ilmiöitä. Ideaa käytetään useissa eri kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmissä ja lähestymistavoissa. Aineistolähtöistä sisällönanalyysiä ohjaa tutkimuksen tarkoitus, tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 134–136.)

Teemoittelu on laadullisen analyysin perusmenetelmä, jossa tutkimusaineistosta pyritään hahmottamaan keskeisiä aihepiirejä eli teemoja. Aineiston luin huolellisesti läpi ja tekstimateriaalin jaoin osiin teemojen perusteella. Aineiston sisältö teemoitettiin rajauksen mukaisesti ja tulokset aukikirjoitettiin teemoja mukailleen. Teemoiksi voidaan hahmoittaa sellaisia aiheita, jotka toistuvat

aineistossa muodossa tai toisessa ja jaotella aineisto teemoittain niin, että nostetaan esille tutkimuskysymystä selventäviä teemoja tulkittavaksi ja korostamaan aineiston sisältöä eli mitä kustakin temasta oli sanottu. Teemoittelu analyysimenetelmänä etenee teemojen muodostamisesta ja ryhmittelystä niiden yksityiskohtaisempaan tarkasteluun. Olennaista siinä on, että tutkimusaineistosta pyritään erottelemaan erilaisuudet ja samanlaisuudet sekä kiteyttää keskustelujen sisältöjä ja löytää niistä tutkimuskysymysten kannalta keskeisiä asioita. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 134–136.)

Opinnäytetyössä edettiin aineistolähtöisesti etsimällä aineistosta yhdistäviä tekijöitä ja teemoiteltiin siten, että samaa aihetta käsittelevät kommentit koottiin yhteen ja annettiin sisältöä kuvaava nimi. Teemoiksi rakentuivat henkilökunnan kokemukset kehityskeskusteluista ja sisältöalueista liittyviin sisältöihin, henkilökunnan odotukset kehityskeskusteluista ja sisältöalueista liittyviin sisältöihin sekä henkilökunnan kehittämiskohteita kehityskeskustelulomakkeeseen liittyviin sisältöihin. Lisäämään ymmärrystä aineistonlainauksia käytettiin johtopäätösten muodostumiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93–107.)

TAULUKKO 1. Learning cafe keskustelut teemoittain

<b>TEEMAT</b>	<b>SISÄLLÖT</b>	<b>KESKEISET KOKEMUKSET</b>
Henkilökunnan kokemuksia kehityskeskusteluista ja sisältöalueista	-saa puhua esimiehen kanssa -tärkeä esimies-alaissuhteelle -palautteen saaminen ja antaminen -ei ole ollut hyvissä kehityskeskusteluissa  -työnohjauksellista -henkilökohtaista -hyvä kokemus, tullut kuulluksi -avointa	-palaute esimies< – >työntekijä      -henkilökohtainen kehittyminen

## 7 OPINNÄYTETYÖN PROSESSIN POHDINTA

Tässä luvussa tarkastelen opinnäytetyön tuloksia ja käyn läpi jokaisessa kahvilassa ilmi tulleita näkemyksiä ja asioita sekä käyn läpi eettisyyden ja luotettavuuden toteutumista. Lopuksi esitän johtopäätökset ja jatkotutkimushaasteet.

### 7.1 Opinnäytetyön tulosten pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa Kokkotyö-säätiön henkilökunnan kokemuksia ja odotuksia kehityskeskusteluista sekä kehityskeskustelujen sisältöalueista, lisäksi tarkoituksena oli henkilökunnan kokemuksista ja odotuksista löytää kehitettävät kohteet kehityskeskustelulomakkeeseen. Usein kehityskeskusteluihin valmistautumiseen ja niiden läpikäymiseen on laadittu mutkikkaita lomakkeita monimutkaisine kysymyksineen, mutta kuitenkin on syytä todeta, että tämänkin asian yhteydessä kannattaa pitää asiat yksinkertaisina, ja miettiä tarkkaan, mitä kehityskeskusteluilta halutaan ja laatia organisaation tarpeet täyttävä kehityskeskustelulomake toiminta- ja dokumentointiratkaisuineen. Kehityskeskustelun tulisi kuitenkin ennen kaikkea toimia organisaatiossa palautteen antamisen foorumina ja luoda molemminpuoliselle palautteelle otolliset edellytykset.

Toteutin opinnäytetyön toimintatutkimuksena, jossa etsitään käytäntöön hyödynnettävää tietoa käytänteiden kehittämiseksi sekä uutta tietoa ja ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä ongelmanratkaisuprosessin yhteydessä. (Heikkinen 2015, 209.) Lähestymistapana toimintatutkimus oli hyvä ratkaisu, koska yhteistyö työelämän kanssa toteutui suunnitellusti.

Tutkimusaineistossani tuli ilmi kysymyksen, millaisia kokemuksia kehityskeskusteluista sekä kehityskeskustelujen sisältöalueista, että kehityskeskustelut koetaan työntekijöiden, että esimiesten keskuudessa tärkeäksi. Kehityskeskustelut ovat työntekijöille foorumi puhua luottamuksellisesti ja avoimesti omista työhön liittyvistä asioista ja niillä koetaan jopa olevan asioita korjaava ja ilmaa puhdistava vaikutus. Rakentavan ja kannustavan palautteen saaminen ja antaminen ovat työntekijöiden mielestä kehityskeskusteluiden keskeisiä tarkoituksia, koska ne kannustavat ja motivoivat. Työntekijät myös haluavat tietää ja kuulla missä mennään sekä kertoa missä asioissa on kehitettävää.



Onnistuneella kehityskeskustelulla koetaan olevan positiivisia vaikutuksia työntekijöiden jaksamiseen ja motivaatioon. (Vento 2010.) Saamani tutkimustulos osoitti, että positiivisena vaikutuksena koettiin se, että kehityskeskustelujen käymiseen oli varattu riittävästi aikaa ja työntekijät tunsivat tullessa kuulluksi, mutta vastaavasti negatiivisena ja puutteelliseksi koettiin huono ennakkovalmistautuminen sekä kiireen tunne. Tuloksista jää epäselväksi, miten työntekijöiden oma valmistautuminen toteutui, ja ohjattiinko esimiestasolta työntekijöitä valmistautumisessa. Työntekijöillä oli kokemuksia sekä onnistuneesta että epäonnistuneesta kehityskeskusteluista. Vento (2010) on sitä mieltä, että onnistuneen kehityskeskustelun jälkeen molemmilla osapuolilla on myönteinen tunne, kun aikaa on ollut tarpeeksi ja Aarnikoivun (2011) mukaan, kehityskeskusteluun valmistautuminen on keskustelun onnistumisen edellytys. (Vento 2010, Aarnikoivu 2011, 89.)

Aarnikoivun (2011) mukaan kehityskeskustelun kriteereistä yksi on, että keskustelu käydään rauhallisessa tilassa. Tutkimukseni tuloksista voidaan myös päätellä, että kehityskeskusteluja henkilöstö käy mieluiten rauhallisessa ja molemmille osapuolille neutraalissa ympäristössä. Joka on jokin muu kuin esimiehen työhuone. Tärkeimmiksi seikoiksi kehityskeskustelun ympäristöä pohdittaessa nousivat ennen kaikkea kuitenkin rauhallinen ja kiireetön tila, jossa voi keskustella ilman meteliä tai ulkoisia häiriötekijöitä. (Aarnikoivu 2011, 91.)

Aarnikoivu (2011) katsoo, että kehityskeskusteluissa tulee keskustella työntekijän työstä suoriutumisesta. Tutkimuksesta nousi esille, että työntekijät kokivat työstä saadun palautteen tärkeäksi, koska se auttaa kehittämässä kertomalla mihin suuntaan ollaan menossa sekä edistää työhyvinvointia ja antaa arvostuksen tunnetta. Työmotivaation kannalta työntekijöiden kehityskeskusteluissa sovituihin toimenpiteistä kiinni pitäminen oli erittäin tärkeää. Työntekijöillä on kokemuksia, ettei tässä ole aina onnistuttu, jos sovitaan, että tehdään jotakin, niin sen tulisi myös näkyä. (Aarnikoivu 2011, 91–92.)

Työntekijät kokivat, että kehityskeskustelutilanne edesauttaa yhteisen vuorovaikutuksen ja ymmärryksen syntymistä sekä se on kehittäväää vuoropuhelua. Näin ei ole aina täysin tuntunut, vaan koettiin, että KEKE on pakollinen suoritettava suoritus. Kehityskeskustelusta pitäisi jäädä sellainen kuva, että olen antanut ja saanut jotakin sekä olen tullut työntekijänä nähdyksi. (Aarnikoivu 2011, 106.)

Aarnikoivun (2011) eräs kehityskeskustelun kriteereistä myös on, että keskustelun sisältö muodostuu mm. henkilökohtaisesta kehittymisestä. Tuloksista nousi esiin kriteerinä henkilökohtainen

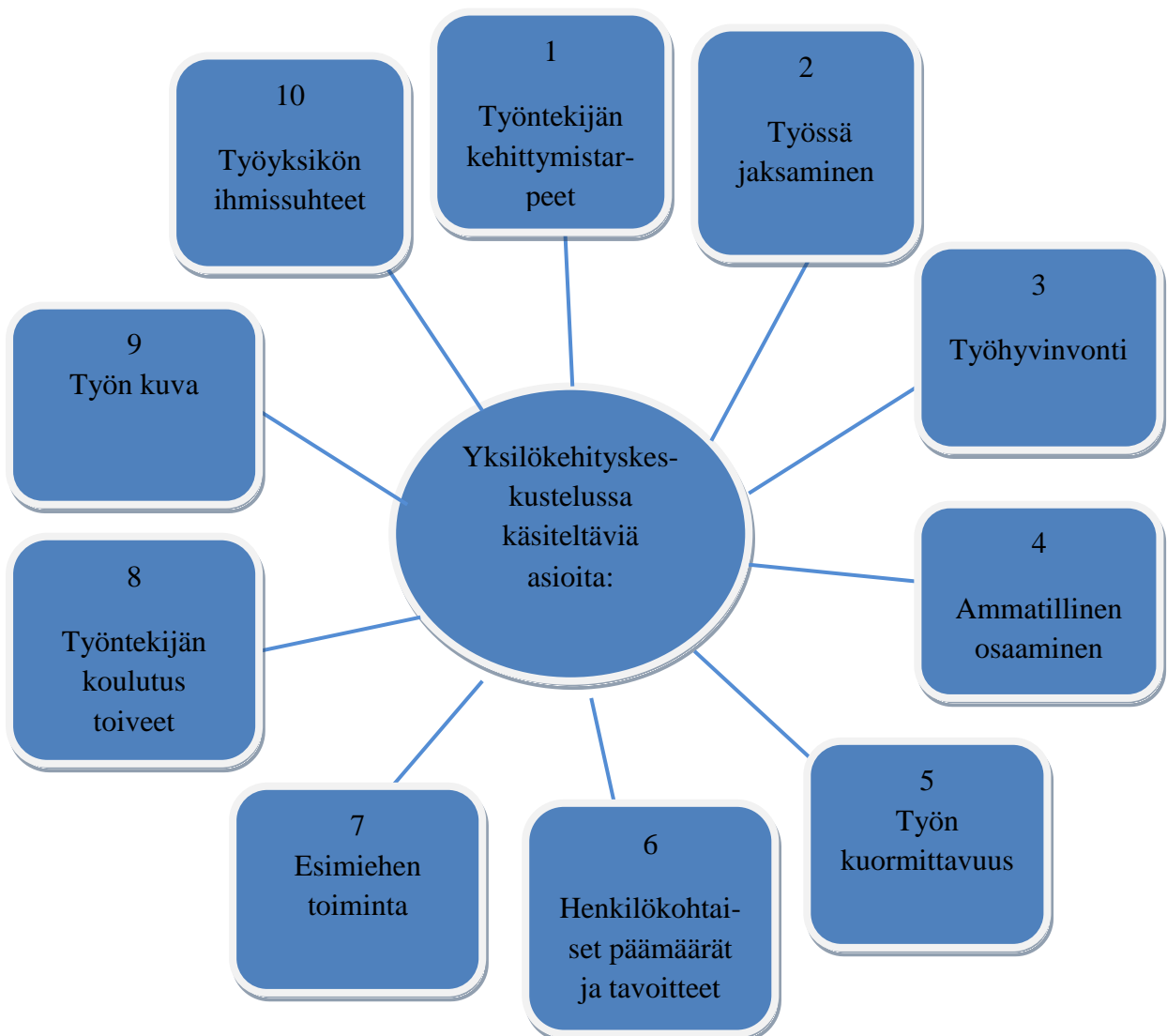
kehittyminen ja yhteiset tavoitteet suhteessa yksilöllisiin tavoitteisiin kuin myös, että esimies tunnistaa työntekijöiden osaamisen vahvuudet ja heikkoudet, arvostaa osaamista sekä kannustaa ja tukee oppimista. Kehityskeskustelut merkitsevät myös sopimista ja yhteisymmärrykseen pääsemistä aikaisemmasta kuin tulevasta. Kehityskeskusteluja työntekijät pitävät hyödyllisenä työvälineenä, koska keskustelujen avulla selkiytyy työntekijöiden osaaminen, työtehtävistä selviytyminen, ammattitaidon kehittyminen sekä ammattitaidon kehittämis- ja koulutustarpeet. Vennon (2010) mukaan, esimiehet arvostavat työntekijöitä, jotka oma-aloitteisesti haluavat etsiä ratkaisuja oman osaamisen kehittämiseen. Aiemmin mainittujen ehdotusten lisäksi henkilöstön keskuudesta nousi mielenkiintoisia uusia ehdotuksia kehityskeskustelujen järjestämiselle tulevaisuudessa. Kehityskeskustelun toivottiin ennen kaikkea rakentuvan ihmisen ympärille: työnkuvalle, tulevaisuudelle, viihtymiselle, jaksamiselle ja hyvinvoinnille. (Aarnikoivu 2011, 63; Vento 2010.)

Henkilökunnan kertoessa kokemuksia kehityskeskustelujen sisältöalueista nousi mielipiteitä kehityskeskustelulomakeen selkeydestä ja ymmärrettävyydestä ja saadut tulokset jakautuivat kehityskeskustelujen sisällön positiivisten ja negatiivisten kokemusten tarkentamiseen. Työntekijät kokivat lomakkeen kysymykset kylmäksi, tunteettomaksi sekä toivat esille, että sisällöt ovat olleet monta vuotta samoja ja teennäisiä. Työntekijöiden mukaan kehityskeskusteluja ohjaa valmis kyselylomake liikaa sekä päällekkäiset kysymykset. Tuloksista nousi esiin kehityskeskusteluiden tarkoitus: onko se unohtunut, pitäisikö kehityskeskustelu ja strategia erottaa toisistaan, vaiko uusi kehityskeskustelutapa strategisten tavoitteiden ja käyttösuunnitelman kautta. Pohdittiin myös jaetaanko kehityskeskustelu osiin: kehitätkö itseäni, omaa työtäni vai omaa työyhteisöä. Työntekijät kokivat positiivisena, että asioista on kuitenkin voinut puhua vapaasti ja työntekijöillä oli mahdollisuus tuoda esille kehittämisehdotuksia omaan työhönsä ja kehittämistarpeita yksikön, osaston tai organisaation kehittämiseen.

Seuraavissa kahdessa kahvilapöytä keskustelussa työntekijät pohtivat, millaisia odotuksia kehityskeskusteluista ja kehityskeskustelujen sisältöalueista. Vastauksista nousi esille, että työntekijät odottavat esimiehen kuuntelevan heitä aidosti ja olevan heistä aidosti kiinnostuneita. Lisäksi he odottavat enemmän keskustelua siitä, millainen olen työntekijänä sekä avointa ja rehellistä palautekeskustelua kehittymisistä, työtilanteista ja työnkuvasta. Työntekijöillä on asianmukaiset odotukset kehityskeskusteluilta ja kokevat keskustelut hyödylliseksi sekä tärkeäksi osaksi henkilöstöhallintoa. Vastauksissa ilmeni, että työntekijät odottavat saavansa kehityskeskusteluissa positiivista kuin arvioivaa kriittistä palautetta ja odottavat myös voivansa antaa palautetta esimiehille

kuin organisaation johdolle. Työntekijät odottavat kehityskeskustelujen kantavan hedelmää työilmapiiriin ja yhteishengen parantamiseksi kuin myös keskusteluissa ilmenneiden ideoiden ja ongelmien jatkotoimenpiteitä osattaisiin toteuttaa työyhteisössä.

Työntekijät suosivat ja odottavat mielummin henkilökohtaisia kehityskeskusteluja kuin ryhmäkehityskeskusteluja. Kahdenkeskeisissä keskustelutilanteissa työntekijät kokevat helpompana saada omat näkemykset avoimemmin esille, mutta ryhmäkeskusteluja voitaisiin hyödyntää silloin, kun yhdessä pitää pohtia, mitä tällä kertaa kehitetään ja tehostetaan. Työntekijöiden yksilökeskustelujen sisältö asioista, joita odotetaan ja toivotaan käsiteltävän, on esitetty kuviossa seitsemän (KUVIO 7.)



KUVIO 7. Yksilökehityskeskustelussa käsiteltäviä asioita

Henkilökunnan odotuksia tulevilta kehityskeskusteluilta kehityskeskustelukäytäntöä käsittelevästä alueesta ilmenee, että he tarvitsevat kehityskeskustelun valmistautumiseen aikaa yhdestä kahteen viikkoa ja toivovat että, keskusteluihin varattaisiin yksilöity aika ilman tarkkaa aikamäärettä, koska tarpeet ovat yksilöllisiä. Kokkotyö-säätiöllä on käytäntönä pitää säännölliset kehityskeskustelut kerran vuodessa, mikä on yleinen käytäntö useissa organisaatioissa. Tutkimusaineistossani tuli ilmi, että työntekijät pitävät tärkeänä kehityskeskustelujen pitämisen kerran vuodessa ja niiden tulee olla säännöllisiä.

Viimeisessä kahvilapöytä keskustelussa työntekijät pohtivat, kehittämiskohteita kehityskeskustelulomakkeeseen. Kehityskeskustelut on hyvä käydä yhteisesti sovitun keskustelurungon pohjalta, mutta kehityskeskustelulomakkeen tarkoitus ei ole toimia itse keskustelussa näkyvänä elementtinä vaan se on tukiväline keskusteluun valmistautumiselle ja itse keskustelulle. Kehityskeskustelulomake parhaimmillaan tukee varsinaisen keskustelun etenemistä, ja toimii taustalla varmistamassa sitä, että kaikki aihealueet tulee käytyä läpi. (Aarnikoivu 2011, 109.)

Vastauksista nousi esille, että työntekijät toivovat kehityskeskustelulomakkeen rakennetta selkeämmäksi. Lomakkeen kysymysrunko sekä kysymyspatteristot voisi olla lyhyitä sekä kysymykset ja teemat työntekijän kehittymisen ja heidän tarpeitaan palvelevia. Kehityskeskustelulomakkeeseen henkilöstö toivoi myös erilaisia mittareita esimerkiksi tavoitteiden vs. odotusten tarkasteluun. Mittareiden avulla palautetta työstään olisi helpompi saada ja samalla arvioida omaa kehittymistään. Työntekijät nostivat myös esille monivalintakysymykset, likertin arvoasteikon, rastiruutuun - kysymykset sekä janat, joilla voidaan tarkastella tavoitteita ja toteutumia. Näppä (2011) toteaa, että mikäli lomake on vaikeaselkoinen eivätkä kysymykset ole ymmärrettävissä, lomake saatetaan jättää kokonaan täyttämättä. Lomakkeen muotoiluun ja sisältöön kannattaa kiinnittää huomiota. Lomakkeet voivat pahimmillaan rajoittaa keskustelun vuorovaikutteisuutta, mikäli niitä seurataan orjallisesti. (Näppä 2011, 73–74.)

Opinnäytetyöni tulosten mukaan työntekijät toivoivat, että kehityskeskustelulomakkeessa arvioidaan työntekijän henkilökohtaista kehittymistä ja tavoitteita ja huomioidaan henkilökohtaisessa elämässä olevat haasteet, osaamisen nykytila, vahvuudet sekä kehittämisen kohteet sekä työkykyyn liittyvät asiat, arviointi omasta ja esimiehen toiminnasta. Viitala (2009) toteaa, että olennaista lomakkeen kysymysrungossa ei ole pituus vaan laatu. Kysymyspatteriston ei tarvitse olla pitkä, vaan on tärkeää,

että juuri kyseessä olevalle organisaatiolle hyödylliset aiheet käsitellään siten, että kysymykset myös palvelevat työntekijöitä ja heidän tarpeitaan. (Viitala 2009, 268.)

## 7.2 Opinnäytetyön eettisyys

Tieteellisen tutkimuksen eettiset ohjeet ja periaatteet koskevat myös työelämälähtöistä kehittämistoimintaa, siksi hyvää tieteellistä käytäntöä tulee noudattaa tehtäessä tutkimusta, koska tutkimuksen tekijä tarvitsee työssään paitsi ammattitaitoa myös eettisiä periaatteita, sääntöjä, normeja, arvoja ja hyveitä. Eettisyys on tieteellisen toiminnan ydin ja hyvän tieteellisen käytännön mukaan tehdyssä tutkimuksessa on käytetty eettisesti kestäviä tiedonhankinta -sekä tutkimusmenetelmiä. Yleisiä eettisiä toimintatapoja, jotka liittyvät tiedon hankintaan, julkaisemiseen ovat huolellisuus, tarkkuus ja rehellisyys tutkimuksen eri vaiheiden aikana. Tutkimuksessa on pyrittävä välttämään virheiden syntymistä, silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tämän vuoksi kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta ja tutkijan edellytetään osoittavan luottamuksellisuutta. Hän on aidosti kiinnostunut työstään ja pitää sitä tärkeänä, jotta hänen hankkimansa ja välittämänsä informaatio olisi luotettavaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 23–25, 230–231.)

Hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää myös vilpittömyyttä ja rehellistä toimintaa muita tutkijoita kohtaan. Tutkijan tulee kunnioittaa toisten tutkijoiden tuotoksia ja merkitä selkein lähdeviittein, jos on muiden tutkijoiden tuloksia tai aikaansaannoksia hyödyntänyt omassa työssään. Tässä tutkimuksessa ei käytetty omana muiden tutkijoiden tekstiä, vaan muiden tekstit erotettiin omasta käyttämällä lähdeviitteitä. (Vilka 2009, 29–31.)

Pohdin ja tarkastelin opinnäytetyön eettisyyttä kehittämistyöntekijän roolissa suhteessa kohderyhmään hyvän tieteellisen käytännön sekä tutkijan eettisen sitoutuneisuuden kautta, koska kohderyhmä oli minulle entuudestaan tuttu. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.) Tarkensin myös Learning cafe -istunnon aikana osallistuneille rooliani opinnäytetyöntekijänä ja sitä, etteivät he vastaa minua varten vaan tulokset hyödyttävät heidän oman työn kehittämisessä sekä koko työyhteisöä. Tutkija joutuu pohtimaan työyhteisössä suostuttelun ja pakottamisen rajaa. Tieteellisessä tutkimuksessa pyydetään osallistujilta suostumus osallistumiseen, mutta oletetaan, että työyhteisöjen kehittämistyössä työntekijät osallistuvat toimintojen kehittämiseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 48–49.)

Tutkimuksen eettinen kestävyys vaatii, että eettinen sitoutuneisuus ohjaa tutkimusta läpi koko tutkimuksen ja lähtökohtana hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen koko opinnäytetyöprosessini ajan. Tutkimusaiheen valinta ja tutkimuskysymyksien muodostaminen ovat eettisiä ratkaisuja. Tutkimusaiheen valinnassa on tärkeä pohtia sen oikeutusta ja sen tulee rakentaa oman tieteenalan tietoperustaa. (Kylmä & Juvakka 2007, 143; Tuomi & Sarajärvi 2009, 129.) Opinnäytetyöni oli ajankohtainen ja tuli suoraan työelämän tarpeesta. Opinnäytetyön aiheenvalintaan vaikutti työpaikan toive sekä myös oma kiinnostukseni. Opinnäytetyöni aiheen työntekijät kokivat tärkeäksi ja ajankohtaiseksi. Tutkimuksen menetelmä valintoja on myös tarkasteltava tutkimusetiikan näkökulmasta ja selvitettävä, pystytäänkö saavuttaa haluttu tieto valituilla menetelmillä sekä ovatko menetelmät eettisesti oikeutettuja. (Kylmä & Juvakka 2007, 145.) Opinnäytetyössäni käytettyjen menetelmien valintaan vaikutti työelämän toive laadullisesta ja toiminnallisesta tutkimuksesta. Ohjaavan opettajan kanssa käytiin asiasta keskusteluita, ja perustelut löytyivät menetelmävalinnoille myös teoriasta. Opinnäytetyösuunnitelmassa menetelmävalinnat oli kuvattu, perusteltu ja hyväksyttiin ohjaavan opettajan kuin ohjausryhmän toimesta.

### **7.3 Opinnäytetyön luotettavuus**

Keskeisiä tunnusmerkkejä tieteellisellä tiedolla on siis luotettavuus ja luotettavuudella tieteellinen tutkimus pyrkii tuottamaan mahdollisimman luotettavaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Luotettavuuden arvioinnissa selvitetään, kuinka totuudenmukaista tietoa tutkimuksella on pystytty luomaan ja tämä on välttämätöntä tieteellisen tiedon, tutkimustoiminnan sekä sen hyödyttämisen kannalta. (Kylmä & Juvakka 2007, 126.) Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointia tehdään koko tutkimuksen ajan suhteessa teoriaan, aineiston ryhmittelyyn ja luokitteluun, analyysimenetelmään sekä tutkimuksesta tehtäviin johtopäätöksiin. (Vilka 2005, 158.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ei voi useinkaan arvioida yhtä selkeiden kriteereiden avulla kuin määrällistä tutkimusta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta kuvaavat käsitteet saavat usein erilaisia tulkintoja verrattuna määrälliseen tutkimukseen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija joutuu luotettavuuden näkökulmasta pohtimaan sellaisia kysymyksiä kuin uskottavuus, tutkimusraportin ja tulosten vakuuttava kirjoittaminen ja selityksen uskottavuus, aineiston rikkaus ja värikyys, käsitteiden selkeys ja tutkijan oma rooli tutkimuksessa. Laadullisen tutkimuksen yksi keskeinen vaikuttaja on tutkija itse sekä luotettavuutta kohentava tekijä on tutkijan kirjoittama tarkka

ja vaihe vaiheelta etenevä tutkimusraportti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005.) Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksessa aina keskeinen tutkimusväline. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on tutkija, joten näin ollen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. Hän on aidosti kiinnostunut työstään ja pitää sitä tärkeänä. (Eskola & Suoranta 2008, 210–211.)

Kysymys luotettavuudesta kohdistuu myös tutkimusprosessiin, tutkimusmenetelmiin sekä tutkimustuloksiin. Luotettavuutta määrällisissä tutkimuksissa on perinteisesti lähestytty realiabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla. Laadullisessa tutkimusorientaatiossa käytetään vakuuttavuuden käsitettä. Luotettavuus kehittämistoiminnassa tarkoittaa kuitenkin ennen kaikkea tulosten käyttökelpoisuutta. Tiedon käyttökelpoisuutta voidaan arvioida prosessinäkökulmasta tai kehittämistulosten näkökulmasta. Ei siis riitä, että kehittämistoiminnan yhteydessä syntyvä tieto on pelkästään totuudenmukaista, vaan sen tulee olla myös hyödyllistä. (Toikko & Rantanen 2009, 121–123.)

Uskottavuus on tutkimuksen ja sen tulosten uskottavuutta ja tämän osoittamista tutkimuksessa. Edellytyksenä uskottavuudelle on tulosten kuvaaminen niin selkeästi, että tutkija ymmärtää analyysin tekotavan, tutkimuksen rajoitukset kuin vahvuudet. Opinnäytetyön uskottavuutta lisää pitämäni tutkimuspäiväkirja koko opinnäytetyönprosessin ajalta, johon olen voinut palata ja tarkistaa päivämääriä sekä sovittuja asioita prosessin aukikirjoittamisen vaiheessa. Uskottavuutta lisää myös prosessin kesto, sillä olen ollut pitkään tekemisissä tutkittavan aiheen kanssa ja toimintatutkimukselle tämä on tyypillistä. (Kylmä & Juvakka 2007, 128–129.)

Vakuuttavuus perustuu johdonmukaisuuteen ja uskottavuuteen, koska tutkijan on tehtävä näkyväksi tutkimusta koskevat valinnat sekä tulokset, jotta tiedeyhteisö voi vakuuttua tutkimuksen pitävyydestä. Johdonmukaisuuteen liittyy aineiston kerääminen ja analysoinnin huolellinen sekä läpinäkyvä kuvaaminen kuin myös valintojen perustelu. (Toikko & Rantanen 2009, 123–124.) Tämän työn luotettavuutta tukevat aineistonkeruu ja tutkimusmenetelmät, jotka antavat vastaajille mahdollisuuden tuoda oman näkemyksensä esille. Olen kuvannut aineiston keruun ja analyysin niin, että analyysin etenemistä ja tehtyjä päätelmiä lukija voi seurata. Learning cafe -menetelmällä, Kokkotyö-säätiön työntekijät ideoivat kehityskeskustelulomakkeeseen käytännön ratkaisuehdotuksia sekä kehitettäviäkohteita ja tämä kuvaa hyvin toimintatutkimuksellisuutta työssä.

Koko tutkimusprosessiin liittyy vahvistettavuus, se edellyttää sen kirjaamista tarkasti, että toinen tutkija voi seurata pääpiirteissään tutkimusprosessin kulkua. (Kylmä & Juvakka 2007, 129.) Olen kuvannut kehittämisprosessin etenemisen niin, että lukijan on helppo seurata sitä ja myös tutkimuspäiväkirjan pitäminen lisää prosessin toistettavuutta. Opinnäytetyössä saadut tulokset olivat kehittämistyön pohjana ja niiden perusteella tehtiin kehittämisprosessissa valintoja, jotka ohjasivat toimintaa tulevien syklien aikana. Olen pohtinut paljon myös omaa sijoittumistani kehittämisprosessissa, koska opinnäytetyöprosessin aikana vaihtui työorganisaatio ja tämä aiheutti haasteita opinnäytetyön kirjoittamisessa.

#### **7.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimukset**

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että Kokkotyö-säätiön henkilöstön kokemuksia ja odotuksia kehityskeskusteluista sekä sisältöalueista henkilöstö on lähes yksimielinen teoriaosuudessa nousseiden kehityskeskustelun piirteiden kanssa. Yhteenvedonä voidaan todeta, että opinnäytetyössä tehdyn selvityksen mukaan Kokkotyö-säätiön henkilöstö kokee kehityskeskustelut myönteisinä. Henkilöstön mukaan kehityskeskusteluun on varattu tarpeeksi aikaa ja rauhallinen ympäristö keskustelun aikana on tärkeää. Myös molempien osapuolien valmistautuminen kehityskeskusteluun etekäteen on henkilöstön mukaan tärkeää, mutta tässä on parannettavaa. Kehityskeskustelut sujuvat suurimmaksi osaksi niin kuin niiden pitäisikin sujua, mutta aivan ihanteita ne eivät henkilöstön mukaan täytä. Parantamisen varaa löytyy esimiehillä, että työntekijöillä itsellään. Tämän opinnäytetyön pohjalta palautteen antaminen puolin ja toisin voidaan katsoa tärkeäksi kuin myös, että työntekijät kokevat tullessa kuulluksi. Kehityskeskusteluun kuuluu myös kehitettävistä alueista keskustelu ja työntekijän omat ehdotukset osaamisensa kehittämiseen ja lisäksi kehityskeskustelussa asetettuja tavoitteita seurataan ennen seuraavaa keskustelua.

Tutkimuksesta nousi esille, että kehityskeskusteluissa toivottiin käsiteltävän eniten seuraavia asioita: työntekijän työssä jaksamista, työhyvinvointia, työntekijän kehittymistarpeita, työn kuormittavuutta, työntekijän ammatillista osaamista, työntekijän henkilökohtaisia päämääriä ja tavoitteita sekä esimiehen toimintaa. Organisaation strategiaa ja organisaation tavoitteita toivottiin käsiteltävän vähiten. Lisäksi toivottiin käsiteltävän myös keskustelussa esiin nousevia asioita ja työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä. Tässä opinnäytetyössä oli tarkoitus myös löytää kehitettävät kohteet Kokkotyö-säätiöllä käytössä olevaan kehityskeskustelulomakkeeseen, jonka avulla viriää avointa keskustelua henkilöstön toimintaan osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Johtopäätöksenä



voidaan todeta, että tutkimustulosten perusteella Kokkotyö-säätiön henkilöstö toivoivat käytössä olevaan kehityskeskustelulomakkeeseen muutoksia niin, että lomakkeen osa kysymyksistä voisi olla rastiruutuun kysymyksiä, Likertin asteikolla vastattavissa tai erilaisia mittareita tavoitteiden ja odotusten tarkasteluun. Kehityskeskustelulomaketta kehitetään Kokkotyö-säätiöllä opinnäytetyöstä saatuja tuloksia hyödyntäen.

Jatkotutkimusaiheita:

1. Miten organisaation kehityskeskusteluita tulisi kehittää työntekijän työn ja osaamisen kehittämisessä
2. Miten organisaation kehityskeskustelutilanteet suunnitellaan ja toteutetaan, että ne vastasivat henkilökunnan odotuksia

## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehen arjessa. Juva. WSOY Pro.

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

Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 2.painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Autio, V. M., Juuti, P. & Wink, H. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen - tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Vantaa: Johtamistaidon opisto.

Burke, C. & Sheldon, K. 2010. World Cafe: Shaping Our Future Through Conversations That Matter. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Brydon-Miller, M., Greenwood, D & Maguire, P. 2003. Why action research? Action Research, 1(1), 9-28.

Department of human resources. 2013. Performance appraisal handbook for supervisors. Viitattu:29.4.2018.[https://www.uwlax.edu/uploadedFiles/OfficesServices/Human\\_Resources/Performance%20Appraisal%20Handbook%20for%20Supervisors.pdf](https://www.uwlax.edu/uploadedFiles/OfficesServices/Human_Resources/Performance%20Appraisal%20Handbook%20for%20Supervisors.pdf) Fonecta Oy.

Facilitation Arena. 2016. Kahvilakeskustelut.

<https://sites.google.com/a/facilitationarena.com/www/kahvilakeskustelut>. Luettu 18.3.2018.

Eskola, J & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 2008. Tampere: Gummerus.

Grote, D. 2011. How to be good at performance appraisals: simple, effective, done right. Boston: Harvard Business Review press.

Heikka, H. 2008. Sosiaali- ja terveystieteiden työn sisältö ja kompetenssit. Väitöskirja. Acta Universitatis Ouluensis D Medica 968. Oulun yliopisto. Terveystieteiden laitos, Terveystieteiden tutkimuskeskus.

Heikkinen, H. L. T. 2015. Toimintatutkimus: Kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 4., uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-Kustannus, 204–219.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylä: Juvener Print.

- Kankkunen, P. & Vehviläinen–Julkunen. K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kokkotyö-säätiö. 2015. Toimintasuunnitelma. Kokkola. Kokkotyö-säätiön toimintakertomus.
- Kondrasuk, J. N. 2012. The ideal performance appraisal is a format, not a form [verkkojulkaisu]. Cullowhee: The DreamCatchers Group, LLC [viitattu 27.3.2018]. Saatavissa: <http://search.proquest.com>.
- Kupias, P. 2007. Kouluttajana kehittyminen. Helsinki.: Palmenia.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lindholm, T & Salminen, J. 2014. Keskustele ja kehity 2.0- Kehityskeskusteluista vuoden paras työpäivä. Helsinki: Multiprint Oy.
- Lundell, S., Tuominen, E., Hussi, T., Klemola, S., Lehto, E., Mäkinen, E., Oldenbourg, R., Saarelmathieli, T. & Ilmarinen, J. 2011: Ikävoimaa työhön, Työterveyslaitos, Helsinki.
- Mykrä, T. & Hätönen, H. 2010. Opas opetusmenetelmistä. Helsinki: Edita Prima.
- Nummi. P. 2008. Fasilitaattorin käsikirja. Edita Publishing Oy.
- Näppä, M. 2011. Hoitohenkilökunnan kehityskeskustelut Eskoon palvelukeskuksessa. Seinäjoen Ammattikorkeakoulu. YAMK-opinnäytetyö.
- Ojasalo, K., Moilanen T & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro oy.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WSOY.
- Surakka, T. & Laine, N. 2013. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.
- Sydänmaanlakka, P. 2008. Älykäs itsensä johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, L & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Saatavissa: [http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf). Viitattu 4.4.2018.
- Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö. WS Bookwell Oy, Juva 2000.
- Vapola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: WSOY.

Vento, J. 2010. Onnistunut kehityskeskustelu edellyttää aktiivista vuoropuhelua. Ura-lehti. Yhteiskunta-alan korkeakoulutetut ry. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.ura-lehti.fi/artikkelit/onnistunut-kehityskeskustelu-edellytt-aktiivista-vuoropuhelua>. Viitattu 20.4.2018.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki. Tietosanoma.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita Prima Oy.

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

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

Vilkka, H. 2009. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

## TUTKIMUSLUPA-ANOMUS

Organisaatio, jolle anomus osoitetaan Kokkotyö-säätiö  
Yrittäjäntie 2, Kokkola

Vastuuhenkilö organisaatiossa Kokkotyö-säätiön toimitusjohtaja

Tutkimusluvun anoja(t) Tähtinen-Luosa Virpi

Osoite Tinkitie 9, 67900 Kokkola

Puhelin 050-3409784

Sähköpostiosoite virpi.tahtinen-luosa@anvianet.fi

Tutkimuksen nimi Kokkotyö-säätiön kehityskeskustelukäytäntöjen kehittäminen

Tutkimuksen tarkoitus Kartoittaa Kokkotyö-säätiön henkilökunnan kokemuksia ja odotuksia kehityskeskusteluista sekä kehityskeskustelujen sisältöalueista

Tutkimuksen kohderyhmä Kokkotyö-säätiön Kokkolan toimipisteen henkilökunta

Aineiston keruun arvioitu ajankohta 19.6.2017

Tutkimusmenetelmä Toimintatutkimus, Learning Cafe -menetelmä

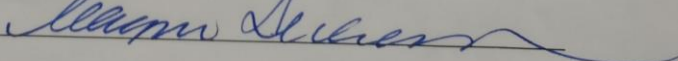
Tutkimussuunnitelma hyväksytty 12 / 6 20 17

Tutkimuksen ohjaaja Pirjo Forss-Pennanen (yliopettaja, KT)

Lupa myönnetään

paikka Kokkola aika 19/6 2017

anomuksen mukaisesti  muutosehdotuksin  hylätty

Luvanmyöntäjän allekirjoitus 

LIITTEET

- Tutkimussuunnitelma  
 Kysely/haastattelulomake  
 Muut liitteet, mitkä \_\_\_\_\_

TAULUKKO 1. Learning cafe keskustelujen eteneminen sisällönanalyysin teemoittain.

TEEMAT	SISÄLLÖT	KESKEISET KOKEMUKSET
Henkilökunnan kokemuksia kehityskeskusteluista ja sisältöalueista	-saa puhua esimiehen kanssa -tärkeä esimies-alaisuuteelle -palautteen saaminen ja antaminen -ei ole ollut hyvissä kehityskeskusteluissa -työnohjauksellista -henkilökohtaista -hyvä kokemus, tullut kuulluksi -avointa  -varattu aika / kiireettömyys -asiallinen läpikäynti -armollinen, ei energiaa syövä -valmistautuminen - >puutteellista, kiire  -kysymykset monta vuotta samoja -sisällöt teennäisiä, pitää pusertaa -lomake sekava -lista kylmä ja tunteeton -valmis pohja ohjaa liikaa -pitää kirjoittaa -mennään kysymyksiä lävitse  -onko kehityskeskustelun tarkoitus unohtunut	-palaute esimies< - >työntekijä  -henkilökohtainen kehittyminen  -rauhallinen tila, kiireettömyys  -psykologisten asioiden puute  -KEKE pakollinen suoritettava suoritus  -yhteiset tavoitteet suhteessa yksilöllisiin tavoitteisiin

<p>Henkilökunnan odotuksia kehityskeskusteluista ja sisältöalueista</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-osaamisen tunnistaminen ja sen hyödyntäminen</li> <li>-henkilökohtainen 1x/vuosi, laaja</li> <li>-palautteen antaminen ja saaminen</li> <li>-&gt;rehellistä, oikea-aikaista</li> <li>-positiivinen palaute motivoi, kannustaa</li> <li>-dynaaminen keskustelu</li> <li>-vapaamuotoinen keskustelu, jossa toivotut asiat tulevat esille</li> <li>-TÄRKEÄÄ, miten asia otetaan puheeksi</li> <li>-enemmän peilata omaan työhön</li> <li>-omat toiveet ja näkemykset esiin</li> <li>-esimies aidosti kiinnostunut, läsnä</li> <li>-kehityskeskustelutapa strategisten tavoitteiden ja käyttösuunnitelman kautta</li> <li>-yhteiset tavoitteet suhteessa yksilöllisiin tavoitteisiin</li> <li>-vuorovaikutus esimies&lt;-&gt;työntekijä</li> <li>-vapaampi, vapaata keskustelua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-työntekijä kehityskeskustelun lähtökohtana ja tausta-ajatuksena</li> <li>-vahvuuksien ja heikkouksien pohdinta ja analysointi</li> <li>-tiedonkeruu</li> <li>-omien ajatusten ja ehdotusten esille tuonti</li> <li>-objektiivisuus ja laaja-alainen katsonta asioihin ja ehdotuksiin</li> </ul>
---	--	---

Kehittämiskohteita	-selkeä rakenne -osaamisen arviointi -palaute osaamisesta  -henkilökohtaiset tavoitteet  -monivalintakysymyksiä -rastiruutuun kysymyksiä -likertin arvoasteikko	-toimivat kaavakkeet ja sisältö  -mittarit
--------------------	---	--