



Kehityskeskustelut johtamisen työkaluna

Kehityskeskusteluprosessin kokeminen esimiesten ja työntekijöiden näkökulmasta

Carita Ruohomäki

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2019

Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveysalan johtamisen koulutus

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveystieteiden ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveystieteiden johtamisen koulutus

RUOHOMÄKI, CARITA:

Kehityskeskustelut johtamisen työkaluna
Kehityskeskusteluprosessin kokeminen esimiesten ja työntekijöiden näkökulmasta

Opinnäytetyö 88 sivua, joista liitteitä 9 sivua
Marraskuu 2019

Kehityskeskustelut ovat merkittävä osa henkilöstöjohtamista organisaatioissa. Tämä tutkimus toteutettiin yksityisessä terveydenhuoltoalan yrityksessä Tampereella. Tutkimuksella kerättiin tietoa kehityskeskustelukäytännöistä Pihlajalinna Koskiklinikalla. Tarkoituksena oli tuottaa kokemuseräistä tietoa pihlajalinnalaisten työntekijöiden ja esimiesten kehityskeskustelukäytännöistä. Tutkimuksen tavoitteena oli nostaa kehityskeskustelun merkitystä arjen esimiestyön tukena. Tavoitteena oli myös että tuloksia hyödynnetään esimerkiksi esimieskoulutusten materiaalina ja siten kehityskeskusteluprosessin kehittämisessä.

Tutkimus oli laadullinen ja tutkimusaineiston keruu toteutettiin yksilöllisin teema-haastatteluin. Haastattelut toteutettiin kuudelle esimiehelle ja kahdeksalle työntekijälle toteutusorganisaatiossa. Kaikissa haastatteluissa käytettiin samaa teema-haastattelurunkoa. Haastattelut litteroitiin ja analysoitiin käyttäen induktiivista sisällön analyysiä.

Tulokset osoittivat, että pääsääntöisesti sekä työntekijät että heidän esimiehensä olivat tyytyväisiä nykyiseen kehityskeskusteluprosessiin. Hyvällä valmistautumisella katsottiin olevan vaikutusta kehityskeskustelun onnistumiseen ja siitä saatavaan hyötyyn. Palauteenantoa toivottiin enemmän. Esimiehet toivoivat työntekijöiltä enemmän ja rohkeammin kehittämiseen liittyvää palautetta. Työntekijät taas halusivat nykyistä enemmän palautteenantoa ja positiivista palautetta esimieheltä. Kehityskeskustelun jälkeen esiinnousseiden asioiden käsittelyssä esimiesten ja työntekijöiden kokemuksissa oli eroja. Työntekijät kaipaavat parempaa asioiden läpikäyntiä ja välikeskustelua, jossa seurattaisiin asetettuihin tavoitteisiin pääsyä.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kehityskeskusteluun valmistautumisella on merkittävä rooli kehityskeskustelun onnistumiseen. Lisäksi sekä esimiehet että työntekijät kaipaavat lisää palautteenantoa kehityskeskustelussa. Tämä tulisikin huomioida tulevissa kehityskeskusteluissa.

Asiasanat: kehityskeskustelu, kehityskeskusteluprosessi, henkilöstöjohtaminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree in Management of Health Care and Social Services

RUOHOMÄKI, CARITA:

Performance Appraisals as a Tool of Management

Managers` and Employees` Experiences of Performance Appraisal process

Master's thesis 88 pages, appendices 9 pages

November 2019

Performance appraisals are an imperative part of human resource management within organizations. The purpose was to gather information on performance review procedure to implement in Pihlajalinna Koskiklinikka in Tampere. The aim was to explore the managers` and employees` experiences of performance appraisals and determine how they would develop their performance appraisal process.

The study was conducted in 2019. This study was qualitative and the data were collected through theme interviews from eight employees and six managers. All interviews was collected using the same theme questions. The data were analyzed using a qualitative inductive content analysis.

The results suggest that in overall the employees and their managers are pleased with having to complete performance appraisal. There will be still some work to be done in improving the system and creating it more successful and effective. Good preparation on performance appraisal was told to be a significant factor making that more effective. The results also suggest also that both managers and employees wish more given feedback during performance appraisals.

The results indicate that both managers` and employees` good preparing for a performance review is key to the successful outcome of performance appraisals. Also given feedback should be increased during performance appraisals by employees and managers.

This study provided information for a better understanding of performance appraisal process in the organization. The findings of the study revealed that used performance appraisal form is still new. Based on that, further studies are needed to evaluate the development of performance appraisal process.

Key words: performance appraisal, performance appraisal process, human resource management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS	8
3	TARKOITUS, TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TAVOITE	10
4	TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	11
	4.1 Kehityskeskustelut	12
	4.2 Kehityskeskusteluprosessi	13
	4.2.1 Valmistautuminen	15
	4.2.2 Kehityskeskustelutilanne	17
	4.2.3 Mitä tapahtuu kehityskeskustelun toteutuksen jälkeen?	20
	4.3 Kehityskeskustelut ryhmässä	21
	4.4 Vuorovaikutus kehityskeskustelussa	22
	4.5 Esimies kehityskeskustelussa ja kehityskeskustelun johtaminen	25
5	MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT	28
	5.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä	28
	5.2 Teemahaastattelu	29
	5.3 Induktiivinen sisällön analyysi	34
	5.4 Aineiston analyysi	34
6	TUTKIMUSTULOKSET	38
	6.1 Taustatiedot	38
	6.2 Kehityskeskusteluun valmistautuminen	39
	6.2.1 Kehityskeskusteluiden aloittamisesta informointi	40
	6.2.2 Kehityskeskustelulomake valmistautumisessa	41
	6.2.3 Työntekijöiden kokemus esimiehestä kehityskeskusteluun valmistautumisessa	42
	6.2.4 Esimiesten toiveet työntekijän kehityskeskusteluun valmistautumiseen	44
	6.3 Kehityskeskustelutilanne	45
	6.3.1 Vuorovaikutus	46
	6.3.2 Kehityskeskustelulomake ja kirjaaminen	47
	6.3.3 Esimies kehityskeskustelutilanteessa	49
	6.3.4 Työntekijän toiveet esimieheltä kehityskeskustelutilanteessa	50
	6.4 Mitä tapahtuu kehityskeskustelun jälkeen?	51
	6.5 Kehityskeskusteluprosessin kehittäminen	53
	6.5.1 Kehityskeskustelulomakkeen kehittäminen	53
	6.5.2 Esimiestyön kehittäminen	54
	6.5.3 Viestinnän kehittäminen	56

6.6	Esimiesten näkökulma kehityskeskusteluprosessin kehittämiseen	57
6.7	Ryhmäkehityskeskustelu.....	57
7	POHDINTA	60
7.1	Tulosten tarkastelu	60
7.2	Johtopäätökset.....	66
7.3	Tutkimuksen luotettavuus	67
7.4	Tutkimuksen eettisyys	71
7.5	Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusaiheet	75
	LÄHTEET	77
	LIITTEET	80
	Liite 1. Kirjallisuuskatsaus.....	80
	Liite 2. Teemahaastattelurunko.....	83
	Liite 3. Kutsukirje haastateltaville	84
	Liite 4. Suostumuslomake.....	85
	Liite 5. Esimerkki aineiston analyysistä.....	86

1 JOHDANTO

Kehityskeskustelu on yksi tärkeä henkilöstön johtamisen työkalu (Surakka & Laine 2011, 158). Kehityskeskustelulla on merkittävä rooli kun ajatellaan työntekijän osaamisen kehittämistä ja motivointia työn suorittamiseen (Stonehouse 2013, 338). Sillä on myös osaamisen kehittämisen myötä vaikutus organisaation toimintaan. Onnistuneella kehityskeskustelulla luodaan parempaa esimies-työntekijäsuhdetta, työtyytyväisyyttä, työhyvinvointia ja vuorovaikutusta työpaikoilla. (Surakka & Laine 2011, 158.)

Kehityskeskustelut ovat saaneet osakseen myös paljon kritiikkiä sekä johtajilta jotka pitävät kehityskeskusteluja että kehityskeskusteluun osallistuvilta työntekijöiltä. Tämän sanotaan johtuvan useimmiten huonosta keskustelujen toteutuksesta. Huono toteutus saattaa johtua johtajan kokemattomuudesta kehityskeskustelun toteutuksessa ja työntekijän kohdalla siitä, että hän ei hahmota omaa rooliaan kehityskeskustelussa. Onnistuneen kehityskeskustelun saavuttamiseksi tarvitaankin molempien osapuolien yhteistyötä ja asiaan perehtymistä. (Stonehouse 2013, 338.)

Aikaisemmat tutkimukset kehityskeskusteluista osoittavat kehityskeskustelulla olevan paikkansa henkilöstöjohtamisessa. Etenkin hoitotyössä toimivat lähiesimiehet pitävät kehityskeskustelua tärkeänä osaamisen johtamisen välineenä (Koski 2008, 60, 69.) Kehityskeskustelut toimivat myös hyvänä organisaation strategian välittämisen kanavana (Ruoranen 2011, 135–141). Esimiesten ja työntekijöiden kehityskeskustelukokemuksissa on kuitenkin havaittu eroja. Esimiehet kokevat kehityskeskustelut ja käytössä olevan kehityskeskusteluprosessin työntekijöitä useammin positiivisena asiana. (Moradin, Mehraban & Moeinin 2017, 130, 133.)

Kehityskeskusteluissa on havaittu yhteys työmotivaation, omasta työstä pitämisen tunteen ja kehityskeskustelujen merkityksellisenä pitämisen välillä (Selden & Sowa 2011, 255–259). On myös tutkittu, että palautteenanto osana kehityskeskustelua koetaan tärkeänä ja sillä on vaikutusta työsuoritukseen (Berlinin 2008, 156–163). Etenkin työntekijöiden kohdalla esimiesten palautteenannolla koetaan olevan merkittävä rooli kehityskeskustelussa (Tuytens & Devos 2012). Huono tai vähäinen palautteenanto taas vähentää työntekijöiden kiinnostusta kehityskeskusteluun (Abraham 2014, 61).

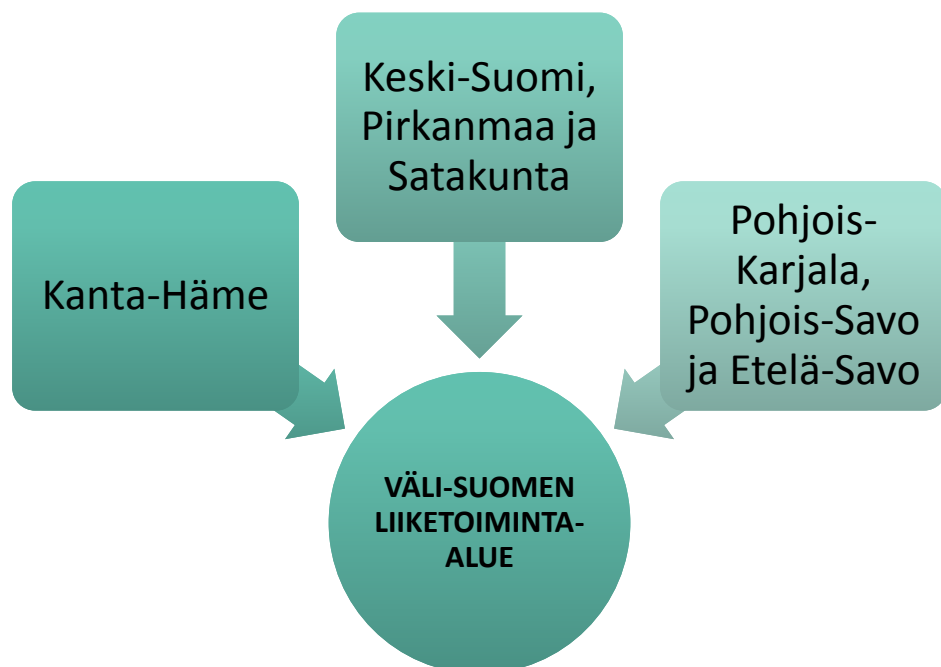
Tässä opinnäytetyössä keskustelulla tarkoitetaan kehityskeskustelua. Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa Pihlajalinnassa työskentelevien työntekijöiden ja esimiesten teemahaastattelujen avulla kokemusperäistä tietoa kehityskeskustelukäytännöistä.

Opinnäytetyön tavoite on nostaa kehityskeskustelun merkitystä arjen esimiestyön tukena. Tavoitteena on myös että tuloksia hyödynnetään esimerkiksi esimieskoulutusten materiaalina ja sitä kautta kehitetään kehityskeskusteluprosessia organisaatiossa.

2 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS

Opinnäytetyö toteutetaan Pihlajalinna-konsernille. Pihlajalinna on yksi Suomen suurimmista yksityisistä sosiaali- ja terveydenhuoltopalveluja tuottavista yrityksistä. Pihlajalinna tuottaa palveluita yksityishenkilöille, yrityksille, vakuutusyhtiöille, kunnille, kuntayhtymille ja sairaanhoitopiireille. Maankattavan lääkäri- asema- ja sairaalaverkoston lisäksi Pihlajalinnan palveluihin kuuluvat muun muassa sote-kokonaisulkoistukset, hoivakotipalvelut ja vastaanottokeskustoiminta. Konserni työllistää lähes 5000 henkilöä. (Pihlajalinna: Pihlajalinna intranet 2018.)

Opinnäytetyön tutkimusmateriaali kerättiin Pihlajalinna Koskiklinikalla, jossa kehityskeskusteluita käydään vuosittain 120 työntekijän kanssa. Kehityskeskusteluja pitäviä esimiehiä Koskiklinikalla on kahdeksan. (Aunio-Ahmavuo 2019.) Pihlajalinna Koskiklinikka kuuluu Pihlajalinnan Väli-Suomen liiketoiminta-alueeseen (kuvio 1). Väli-Suomen liiketoiminta-alueita ovat Kanta-Häme, Keski-Suomi, Pirkanmaa ja Satakunta sekä Pohjois-Karjala, Pohjois-Savo ja Etelä-Savo. (Pihlajalinna: Pihlajalinna intranet 2019.)



KUVIO 1. Pihlajalinnan Väli-Suomen liiketoiminta-alue tutkimusta toteutettaessa (Pihlajalinna: Pihlajalinna intranet 2019)

Pihlajalinna Koskiklinikka on laajan palvelun lääkärikeskus Pirkanmaalla Tampereella. Koskiklinikan palveluita (kuvio 2) ovat lääkärikeskustoiminta, laboratorio, kuvantaminen, sairaala, fysioterapia, työterveys, kassapalvelut ja välinehuolto. (Pihlajalinna: Pihlajalinna intranet 2018.)



KUVIO 2. Pihlajalinna Koskiklinikan palvelut (Pihlajalinna: Pihlajalinna intranet 2018)

3 TARKOITUS, TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TAVOITE

Opinnäytetyön tarkoitus on tuottaa teemahaastattelujen avulla kokemusperäistä tietoa pihlajalinnalaisten työntekijöiden ja esimiesten kehityskeskustelukäytännöistä.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten työntekijät kokevat kehityskeskustelun?
2. Miten esimiehet kokevat kehityskeskustelun?
3. Miten kehityskeskusteluja tulisi kehittää?

Tutkimuksen tavoite on nostaa kehityskeskustelun merkitystä arjen esimiestyön tukena. Tavoitteena on myös että tuloksia hyödynnetään esimerkiksi esimieskoulutusten materiaalina ja sitä kautta kehityskeskusteluprosessin kehittämisessä.

4 TOORETTISET LÄHTÖKOHDAT

Tutkimus aloitettiin etsimällä tälle riittävä teoreettinen pohja kirjallisuuskatsauksella. Kirjallisuuskatsauksen avulla saatiin tutkimukselle pohja ja se auttoi rajaamaan aihetta. Aikaisempien tutkimuksien tulokset auttoivat myös uuden tutkimuksen tutkimuskysymysten suuntaamisessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 87.) Kirjallisuuskatsaus aikaisempien tutkimuksien osalta aloitettiin syksyllä 2018 (liite 1). Teoreettisen kirjallisuuden ja tutkimusten haut rajattiin vuosiin 2008 – 2019, jotta aineisto olisi riittävän ajantasaista. Tutkimusmetodikirjallisuuden kohdalla otettiin mukaan myös vanhempaa kirjallisuutta.

Tutkimusten hakuun käytettiin Tampereen ammattikorkeakoulun kirjaston sähköistä aineistohakua (FINNA) ja Tampereen yliopiston kirjaston tietokantoja (TUNILIB). Aineistohaku suoritettiin FINNA:n ja TUNILIB:n kautta löytyviin tietokantoihin, kuten CINAHL, Medline, PubMed ja Academic Search Premier.

Etsittäessä suomenkielisiä tutkimuksia liittyen kehityskeskusteluprosessiin, hakusanoina käytettiin sanoja kehityskeskustelu tai kehityskeskustelut. Kansainvälisiä tutkimuksia etsittäessä käytettiin sanan kehityskeskustelu englanninkielistä käännöstä performance appraisal. Suorana käännöksenä englannin kielestä suomen kieleen tämä tarkoittaa suorituksen arviointia. Lisäksi käytettiin hakuyhdistelmiä Performance appraisal + comparison + manager + staff (kehityskeskustelu + vertailu + johtaja + työntekijä) ja Performance appraisal + employee (kehityskeskustelu + työntekijä). Näiden hakujen avulla kartoitettiin aiemmin tehtyjä tutkimuksia kehityskeskusteluista työntekijöiden ja esimiesten näkökulmasta.

4.1 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut ovat yrityksen johtamisen ja henkilöstötyön väline. Niissä kohdataan toinen ihminen, jonka kanssa tapahtuu ajatusten-, tuntemusten- ja kokemusten vaihtoa. Hyvä kehityskeskustelu edellyttää keskustelijoilta molemminpuolista kunnioitusta, rehellisyyttä ja avoimuutta. (Joki 2018, 131–132.)

Suomessa kehityskeskustelut on tunnettu 1970-luvun alusta, jolloin niitä alettiin pitämään tavoite- ja tuloskeskustelu nimikkeellä. Kehityskeskustelu nimenä vakiintui käyttöön 1990-luvulla ja samalla niistä on tullut arkipäivää useimmissa suomalaisissa organisaatioissa. (Autio, Juuti, & Wink 2010, 20–21.) On tutkittu, että työntekijät ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä siihen, että heillä on mahdollisuus kehityskeskusteluun (Farrel 2013, 3).

Kehityskeskustelu ei ole vain yksi keskustelu, vaan se sisältää useita osa-alueita. Nämä ovat kehittymiskeskustelu, tavoitekeskustelu ja tulos- tai arviointikeskustelu. Arviointikeskustelussa käydään läpi edellisen kehityskeskustelun asetetut tavoitteet. Tavoitekeskustelussa keskitytään tulevan kauden tavoitteiden asettamiseen ja kehittymiskeskusteluosuudessa keskustellaan työntekijän osaamisen kehittämisestä ja sen tarpeesta. Näiden lisäksi tulisi varata aikaa molemminpuoliselle palautteenannolle. (Surakka & Laine 2011, 160–163.)

Kehityskeskustelu on ennalta sovittu ja tavoitteellinen (Joki 2018, 132). Se on esimiehen ja työntekijän välinen keskustelu, jonka tulee olla luottamuksellinen (Wink 2007, 18). Kehityskeskustelua pitävän esimiehen tulee olla lähiesimies, joka pystyy arvioimaan työntekijän suoritusta ja tuntee hänen työnsä. Keskustelun toteutuksen tulee tapahtua säännöllisesti ja se dokumentoidaan. Sen osa-alueisiin kuuluvat tavoitteiden, kehittymisen ja toiminnan läpikäynti sekä työntekijän henkilökohtaisella tasolla että laajemmalti organisaatio tasolla. (Meretniemi 2012, 33; Aarnikoivu 2016, 107–108.) Kehityskeskustelussa päätettyjen asioiden toteutumista tulisi myös seurata arkityöskentelyssä (Aarnikoivu 2016, 108).

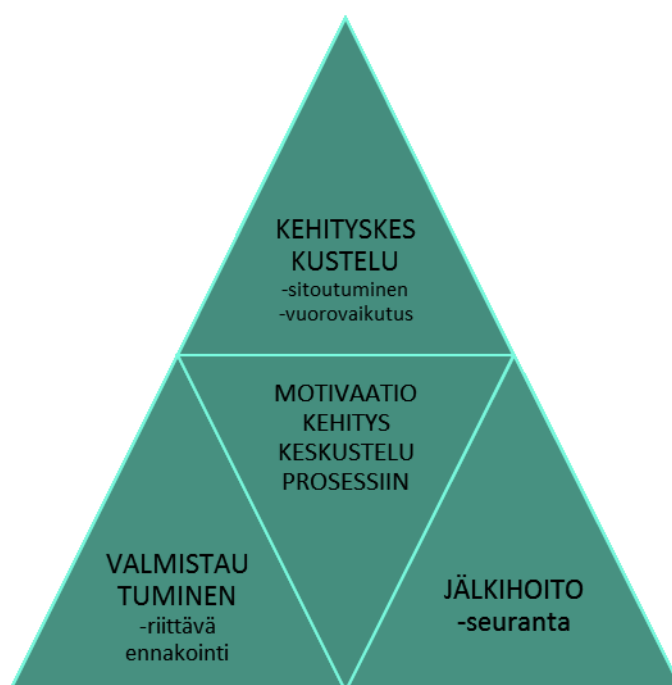
Kehityskeskustelun tarkoituksena on helpottaa esimiehen johtamistyötä. Kahdenkeskinen vuorovaikutustilanne luo myös tilaisuuden saada palautetta ja ehdotuksia oman johtajuuden kehittämiseksi. Hyvin toteutetun kehityskeskustelun avulla esimies saa kattavan kuvan osastonsa tai yksikkönsä toiminnasta. Kun kehityskeskustelu koetaan motivoivana, syntyy myös herkemmin ideoita ja uudistusehdotuksia omaan työyhteisöön. (Meretniemi 2012, 21–26.)

4.2 Kehityskeskusteluprosessi

Jotta voidaan puhua keskustelusta kehityskeskusteluna, tulee täytyä peruskriteerit sen suorittamisessa. Kriteerit ovat samat, toteutetaan kehityskeskustelu sitten missä organisaatiossa tahansa. (Aarnikoivu 2016, 107.) Kehityskeskustelu tapahtuu aina työntekijän ja lähiesimiehen välillä. Esimiehen tulee siis tuntea työntekijänsä ja pystyä arvioimaan hänen suoritustaan. Kehityskeskustelu tulee toteuttaa säännöllisin aikaväleihin eli se on jatkuva, katkeamaton tapahtuma. Keskustelu tulee aina dokumentoida ja sen toteutuksessa käydään läpi mennyt kausi, tavoitteet, tulos ja henkilökohtaiset tavoitteet ja näihin pääsy. (Abraham 2014, 1.) Esimiehen tulee informoida työntekijää hyvissä ajoin ennen keskustelun toteuttamista ja kummankin osapuolen tulee olla valmistautunut ennakkoon keskusteluun. Itse keskustelutilanne tulee olla rauhallinen ja häiriötön. (Aarnikoivu 2016, 107–108.)

Kehityskeskustelut ovat osa henkilöstöjohtamista. Toimivassa henkilöstöjohtamisessa työntekijälle tulisi selvittää organisaation tavoitteet ja odotukset sekä kuinka näitä edistetään. Henkilöstöjohtamisen avulla myös motivoidaan työntekijöitä. Organisaatioiden tulisi aktiivisesti kehittää suorituksenjohtamisprosessiaan motivoitakseen työntekijöitään. Suorituksenjohtamisessa keskeisenä osana on kehityskeskustelu. Kehityskeskustelun avulla arvioidaan työntekijän suoritusta ja tarjotaan työntekijälle suullista palautetta vähintään vuosittain. (Selden & Sowa 2011, 252–253.)

Kehityskeskusteluprosessi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen. Nämä vaiheet ovat kehityskeskusteluun valmistautuminen, itse kehityskeskustelutilanne ja se, mitä tapahtuu kehityskeskustelun toteutuksen jälkeen eli jälkihoito (kuvio 3). Jokainen vaiheista on tärkeä ja ne vaikuttavat toisiinsa. Esimerkiksi huonosti hoidettu jälkihoito ja se, ettei keskustelusta seuraa mitään, saattaa vaikuttaa motivaatiota alentavasti, jolloin seuraavaan kehityskeskusteluun valmistautuminen ja itse keskustelutilanne kärsivät huonon motivaation takia. Tämä johtaa helposti negatiivisena koettuun kehityskeskusteluun. (Aarnikoivu 2016, 108–109.) Kehityskeskustelun toteuttamisessa ja kehittämisesä onkin tärkeää huolellinen suunnittelu sekä menneiden kehityskeskusteluiden ja niistä saadun palautteen huomioonottaminen (Abraham 2014, 8).



KUVIO 3. Kehityskeskustelun prosessikaavio Aarnikoivua mukailien (Aarnikoivu 2016, 108)

4.2.1 Valmistautuminen

Valmistautuminen kehityskeskusteluun luo perustan koko kehityskeskusteluprosessille. Hyvään keskusteluun valmistautumiseen kuuluu sekä lähiesimiehen että työntekijän huolellinen valmistautuminen. (Aarnikoivu 2016, 109) Kummankin osapuolen tulisi ymmärtää kehityskeskusteluprosessin tarkoitus ja hyödyt osana henkilöstöjohtamista, sekä miten nämä auttavat työntekijää parempaan työsuoritukseen. Ymmärryksen myötä myös motivaatio kehityskeskusteluun lisääntyy. (Selden & Sowa 2011, 261.) Lisäksi valmistautuminen edellyttää riittävää viestintää ja valmistautumisen pelisääntöjen luomista koko henkilöstölle (Aarnikoivu 2016, 119).

Kehityskeskusteluun valmistautumiseen ja sen toteuttamiseen tarvitaan koulutusta. On kuitenkin tutkittu, että useimmiten esimiehet ovat saaneet koulutusta kehityskeskusteluun, kun taas työntekijät ovat saaneet harvemmin tai eivät ole saaneet ollenkaan koulutusta tai ohjausta kehityskeskusteluun. (Vasset, Marnburg & Furunes 2011, 9.)

Kehityskeskustelut tulee dokumentoida. Useimmiten kehityskeskusteluissa käytetäänkin valmiita kehityskeskustelulomakkeita tai teemarunkoja. Kehityskeskustelulomake sisältää kirjallista tekstiä, jota referoidaan kehityskeskustelussa ja sen avulla siirrytään asiasta toiseen. Valmis runko siis jäsentää keskustelun kulkua ja ohjaa käsiteltäviin aiheisiin kehityskeskustelun aikana. (Mikkola 2016, 3, 15.) Pelkästään hyvä kehityskeskustelulomake ei takaa onnistunutta kehityskeskustelua. Onnistunut prosessi vaatii riittävää motivaatiota keskusteluun ja siihen valmistautumista etukäteen. (Aarnikoivu 2016, 114–115.)

Kehityskeskustelulomake tulisi täyttää ennen kehityskeskusteluun osallistumista. Se, palautetaanko se esimiehelle ennen keskustelua vai keskustelun yhteydessä vaihtelee organisaatioiden käytäntöjen mukaan. Ennakkoon täyttämällä varmistetaan se, että kysymyksiä tulisi pohdittua ennen keskusteluun osallistumista. (Aarnikoivu 2016, 115–119.)

Kehityskeskustelulomakkeella saattaa joissain tapauksissa olla negatiivinen vaikutus keskustelun kulkuun. Kehityskeskustelulomakkeen kirjaamista on verrattu rasti ruutuun kaavakkeen täyttämiseen sekä sen tuoman kirjallisen osuuden dominoivan liikaa keskustelussa. Myös kehityskeskustelulomakkeen turhan orjallinen läpikäynti saattaa tukahduttaa vuorovaikutusta ja jotain oleellista saattaa jäädä käsittelemättä. (Stonehouse 2013, 339.) Kehityskeskustelua lomakkeen kanssa toteuttavan esimiehen tuleekin olla sisäistänyt mistä kehityskeskusteluissa on kyse. Tällä tavoin esimies osaa käyttää lomaketta sopivasti tukena, mutta osaa myös irrottautua lomakkeesta. (Aarnikoivu 2016, 110.)

Jotta kehityskeskustelussa käytetty lomake palvelee organisaatiota mahdollisimman hyvin, kannattaa organisaation muotoilla oma lomakkeensa, joka vastaa sen tavoitteita. Lomaketta tulee päivittää ja kehittää saatujen kehityskeskustelukokemuksien ja palautteiden perusteella. (Aarnikoivu 2016, 113.)

Kehityskeskustelulomakkeet tulevat yleensä esimiesten käyttöön organisaation henkilöstöhallinnon kautta. Lomakkeiden kehittämisessä tuleekin esimiesten tehdä yhteistyötä henkilöstöhallinnon kanssa. Henkilöstöhallinnon rooli on toimia esimiesten tukena kehityskeskusteluissa. Vastuu kehityskeskustelujen toteuttamisesta ja laadusta taas kuuluu esimiehelle. (Aarnikoivu 2016, 114.) Kehityskeskustelulomakkeen voidaan ajatella olevan virallinen organisatorinen sopimus jota sekä esimies että työntekijä kirjaavat (Lehtinen & Pälli 2016, 182).

Kehityskeskustelulomaketta laadittaessa tulee huomioida kehityskeskusteluun käytettävän ajan määrä. Keskimäärin kehityskeskusteluihin käytettävä aika on 1,5 tuntia. Ajan asettaminen kehityskeskustelulle saattaa olla pulmallista, koska se voi ohjailla liikaa keskustelun läpikäyntiä ja jotain saattaa jäädä käsittelemättä. (Aarnikoivu 2016, 111.)

4.2.2 Kehityskeskustelutilanne

Kehityskeskustelutilanne koostuu erilaisista keskusteluista. Nämä ovat kehityskeskustelu, tavoitekeskustelu ja tulos- tai arviointikeskustelu (Surakka & Laine 2011, 160–163). Kehityskeskustelun pääteemoja ovat tavoitteet, tulokset ja henkilökohtainen kehittyminen (kuvio 4). Tuloksista keskusteltaessa käydään läpi menneen kauden arviointia siitä miten työssä on suoriuduttu. Lisäksi tähän kuuluu molemminpuolinen palautteen anto eli palaute esimieheltä työntekijälle ja työntekijältä esimiehelle. Tavoitteilla tarkoitetaan tavoitteiden asettamista tulevalle kaudelle. Kehityskeskustelussa tulee myös sopia mittareista, joilla tavoitteiden toteutumista seurataan. Kolmantena kohtana tulee käydä läpi työntekijän henkilökohtainen kehittyminen. Kehittymisen osalta tehdään osaamiskartoitus ja kehityssuunnitelma jatkoon. Kehityskeskustelun teemat voidaan käydä läpi yhdessä keskustelussa, tai ne voidaan jakaa erillisiksi keskusteluiksi. (Aarnikoivu 2016, 110, 121.)



KUVIO 4. Kehityskeskustelun teemat (Aarnikoivu 2016, 110)

Tulos

Kehityskeskustelutilanteen alussa tulisi saada luotua luottamuksellinen tunnelma esimiehen ja alaisen välille. Alkuun tulisi käydä läpi keskustelun tarkoitus ja tavoitteet. Aloitusta seuraa menneen kauden arviointi. Käydään läpi työlle asetetut tavoitteet ja miten ne ovat toteutuneet, sekä keskustellaan työtehtävistä. (Aarnikoivu 2016, 122–123.)

Ruorasan (2011) mukaan esimiehet pitävät kehityskeskustelun tärkeimpinä aiheina tavoitteita, kehittämistä, työyksikön perustehtävien pohdintaa, palautetta ja työhyvinvointia. Työntekijät puolestaan pitävät kehityskeskustelussa tärkeimpinä keskustelunaiheina työssä onnistumista ja keskustelua omaan työtehtävään liittyvistä odotuksista ja työnteon edellytyksistä. (Ruoranen 2011, 6.)

Työntekijän suorituksesta keskusteltaessa ja sitä arvioidessa esimiehen tulee esittää faktatietoa. Suorituksen arvioinnista keskusteltaessa tulisi ensin antaa puheenvuoro työntekijälle, jotta keskusteluyhteys pysyisi avoimena ja että työntekijä kokee voivansa tuoda kaikki haluamansa asiat esille. Tämä saattaa auttaa syvällisempään keskusteluun pääsyssä. Esimies esittää oman näkemyksensä tämän jälkeen. Jos esimiehellä on esittää korjattavaa suoritukseen ja mielipiteet työntekijän ja esimiehen välillä eroavat keskusteluyrityksestä huolimatta, tilanne saattaa lukkiutua. Lukkiutuneessa tilanteessa saatetaan herkemmin siirtyä puolustus-kannalle, joka ei tarjoa hedelmällistä keskustelua. Suorituksen arvioinnin yhteydessä tulisi tuoda esiin myös onnistumiset ja pohtia yhdessä asioita, joissa työntekijä olisi voinut suoriutua paremmin. Arvioinnin yhteydessä tulisi keskustella esimiehen ja työntekijän välisestä yhteistyöstä. Työntekijän tulisi saada mahdollisuus palautteenantoon esimiehen roolin kehityskohteista ja esimiehen toiminnan vahvuuksista. Näin esimieskin pääsee kehittymään kehityskeskustelun seurauksena. (Aarnikoivu 2016, 123–124, 126.)

Tavoitteet

Kehityskeskusteluun kuuluu tavoitteiden asettaminen. Tavoitteiden asettamisen avulla tavoitellaan parempaa suoritusta työssä. (Stonehouse 2013, 340.) Tavoitteiden asettaminen toimii työmotivaation saavuttamisen tukena. Tavoitteet ovat useimmiten suoritukseen-, uuden oppimiseen-, organisaation strategiaan- ja työyhteisön vuorovaikutukseen liittyviä. (Vasset ym. 2011, 2.)

Tavoitteiden lähtökohtana tulee olla organisaation arvot, tavoitteet, liiketoimintastrategia ja operatiiviset prosessit. Tavoitteiden tulee tukea yrityksen liiketoimintaa. (Aarnikoivu 2016, 126–127.) Ruorasan (2011, 6) mukaan kehityskeskustelu on tärkeä hetki tarkastella organisaation strategian tavoitteita henkilöstön näkökulmasta ja miettiä oman työyksikön sisäistä toimintaa. Tavoitteiden tulisi myös olla realistisia ja samalla riittävän haastavia jotta nämä motivoivat työntekijää parempaan suoritukseen (Stonehouse 2013, 340).

Vassetin, Marnburgin ja Furunesin (2011) mukaan terveydenhuoltoalan henkilöstö keskittyy tavoitteiden asettamisessa enemmän tavoitteisiin jotka kohdistuvat potilashoitoon ja potilastyön kehittämiseen kuin organisaation laajempiin tavoitteisiin. Nämä konkreettiset potilastyöhön kohdistuvat tavoitteet motivoivat työntekijöitä parempaan työnsuorittamiseen. (Vasset ym. 2011, 8.)

Kehityskeskustelussa tavoitteiden asettamisen yhteydessä esimies käy läpi työntekijän kanssa työyhteisön ja organisaation tavoitteet, niin että työntekijä ymmärtää mitä ne hänen kohdallaan tarkoittavat. Lisäksi mietitään työntekijän tulevan kauden tavoitteet ja kirjataan ne ylös. Työntekijän kanssa sovitaan myös mittarille, miten tavoitteiden saavuttamista mitataan. (Aarnikoivu 2016, 126–127.)

Suorituksen johtaminen edellyttää, että suoritusta pystytään mittaamaan ja arvioimaan. Joissain tapauksissa tavoitteiden mittaaminen voi olla haasteellista. Kaikkia työn osa-alueita ei välttämättä pystytä mittaamaan mittareilla. Oleellista olisi kuitenkin pyrkiä etsimään tärkeimmille osille jonkinlainen mittari. Tavoitteiden toteutumista voidaan mitata esimerkiksi asiakaspalvelutyössä olevan kohdalla seuraamalla asiakastyytyväisyyttä. Mittarina voi toimia myös seurantakeskustelu, jolla seurataan tavoiteisiin pääsyä. (Aarnikoivu 2008, 127–128, 136–137.)

Henkilökohtainen kehittyminen

Kun mietitään henkilökohtaista kehittymistä ja asetetaan tavoitteita, tulee huomioida työntekijän nykyinen osaaminen, vahvuudet ja kehittämisen kohteet. Tehdään siis samalla myös osaamiskartoitus. Osaamiskartoitus auttaa kehityskeskustelussa tehtävän kehityssuunnitelman tekoa. Kehityssuunnitelma on henkilökohtainen jokaiselle kehityskeskusteluun osallistuvalla. Kehityssuunnitelmaan kirjataan kehittämistavoitteet ja tavoitteiden toteuttamisen suunnitelma sekä aikataulu. Kehityssuunnitelmaan kirjataan osaamisen tavoitteita. Osaamisen tavoitteissa tulee siis näkyä, mitä osaamisen tavoitteisiin pääseminen vaatii. Osaamisen kehittämiseen on monia keinoja ja niiden käyttämisestä on hyvä keskustella ja sopia kehityskeskustelussa. Osaamista voidaan kehittää esimerkiksi koulutuksen, työnohjauksen, työkierron, työparityöskentelyn ja osaamisen jakamisen kautta. (Aarnikoivu 2016, 131–133.)

Kehityskeskustelut voivat joissain organisaatioissa olla yhteydessä palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmään. Tällöin kehityskeskustelun aikana määritellään myös tuloksien saavuttamista ja tuloksien tuomaa henkilökohtaista palkkiota. (Joki 2018, 133.)

Päätettäessä kehityskeskustelutilannetta esimiehen tulee tehdä vielä yhteenveto sovituista asioista. Esimiehellä tulee olla asiat kirjoitettuna muistiinpanoihin keskustelun aikana ja hän puhtaaksikirjoittaa ja dokumentoi ne keskustelun jälkeen. Kehityskeskustelun päätteeksi tulee myös sopia keskustelun seurannasta. (Aarnikoivu 2016, 134.)

4.2.3 Mitä tapahtuu kehityskeskustelun toteutuksen jälkeen?

Keskustelu dokumentoidaan, jotta siinä asetettuja tavoitteita voidaan seurata ja kehitysideoita hyödyntää. Asioiden dokumentointi myös sitouttaa paremmin noudattamaan sovittuja asioita ja yhteinen ymmärrys asioista säilyy. Kehityskeskusteluista saatua aineistoa tulisi myös pystyä hyödyntämään johtamisessa. Aineiston oikeanlainen dokumentointi tukee tätä tavoitetta. Kehityskeskustelujen osalta tulisi huomioida, että se ei ole vain esimiehen ja työntekijän välinen tapahtuma, vaan tuloksia tulisi hyödyntää koko organisaation tasolla. Esimerkiksi henkilöstö-

hallinnossa, kun tehdään koko organisaation koulutussuunnitelmaa. Dokumentoinnin avulla esimies välittää työntekijöilleen kuvaa vastuullisesta suhtautumisesta kehityskeskusteluja kohtaan. (Aarnikoivu 2016, 134–135, 138.)

Kehityskeskusteluiden jälkihoito on se vaihe missä prosessi useimmin ontuu. Organisaation sisällä tulisikin olla sovittuna, miten, minne ja kenelle kehityskeskusteluista saatu tieto välitetään. Koko henkilöstön tulisi olla tietoinen tästä käytännöstä. Kriittisintä kehityskeskustelujen läpikäynnin jälkeen on esimiehen ja organisaation kyky tunnistaa keskusteluista esiinnoussut toiminnan kehittämisen kannalta olennainen tieto. Tämä tieto on saatettava tunnistamisen jälkeen henkilöstöhallinnon ja johdon saataville. (Aarnikoivu 2016, 136.) Myös kehityskeskusteluprosessin kehittämistä tutkineet Frøydis Vasset, Einar Marnburg ja Trude Furunes (2011, 1-10) havaitsivat tutkimuksessaan tarpeen kehityskeskustelun jälkeen tapahtuvalle palaute- tai seurantakeskustelulle.

Kehityskeskustelujen päätteeksi esimiehen tulee tehdä yhteenveto koko työyhteisöön ja toimintaan vaikuttavista asioista sekä siitä, mitä toimenpiteitä esimies aikoo toteuttaa esiinnousseiden asioiden pohjalta. Tällä tavoin viestimällä esimies osoittaa oman motivaationsa ja sitoutuneisuutensa kehityskeskusteluprosessia kohtaan. Omalla esimerkillään hän myös kannustaa työntekijöitä toimimaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhteenvedossa ei tule tuoda esiin yksittäisten työntekijöiden asioita. (Aarnikoivu 2016, 136–137.)

4.3 Kehityskeskustelu ryhmässä

Kehityskeskustelu on myös mahdollisuus toteuttaa ryhmäkehityskeskusteluna. Vertailtaessa ryhmäkehityskeskustelua ja esimies-työntekijä kehityskeskustelua on havaittu ryhmäkehityskeskustelun aktivoivan työntekijää parempaan keskusteluun. (Vasset, Marnburg ja Furunes 2012, 40.) Aarnikoivun (2016) mukaan tämän ei tulisi kuitenkaan korvata esimiehen ja työntekijöiden välisiä yksilökeskusteluja, vaan toimia niitä täydentävänä erillisenä keskusteluna. Ryhmäkeskustelulla on paikkansa kun halutaan parantaa ryhmän kiinteyttä ja me-henkeä esimerkiksi muutostilanteissa. Tavoitteena ryhmässä tapahtuvassa kehityskeskustelussa on tukea ryhmän kehittymistä, löytää kehittämiskohteita ja vahvuuksia.

Tässä kehityskeskustelun muodossa voidaan käydä läpi myös yksilökehityskeskusteluista nousseita asioita ja keskustella niistä yhteisesti. Näin ryhmäkehityskeskustelu voi toimia osana kehityskeskustelujen jälkihoitoa. (Aarnikoivu 2016, 141–143.)

Ryhmäkehityskeskustelun on todettu tukevan yksilökehityskeskustelua tehokkaammin työntekijän ammatillista oppimista. Ryhmässä keskustelun avulla reflektoidaan vahvuuksia ja heikkouksia sekä miten tulisi kehittää osaamista. Etenkin uusi työntekijä voi oppia paljon kokeneemalta työntekijältä ryhmäkehityskeskustelun avulla. (Vasset ym. 2012, 40.)

Ryhmässä puheen määrä jakautuu ryhmäkoon ja osallistujien aseman mukaan. Mitä suurempi ryhmä koko on, sitä vaikeampaa on keskusteluun mukaan pääseminen. Isossa ryhmässä syntyy helpommin ryhmän jakaantumista eli alaryhmien syntymistä. Kun ryhmässä on 5-6 osallistujaa, sen hierarkiassa korkeammalla olevat käyttävät neljänneksen puheajasta ja hierarkian alimmalla tasolla olevien puheaika jää muutamaan prosenttiin käytössä olevasta ajasta. Ryhmäkoon kasvaessa alemmalla olevien puheaika vähenee entisestään. Jotta puheaika jakaantuisi tasaisemmin, esimies aktivoi keskustelun hiljaisempia pyytämällä heiltä kommentteja. Esimiehen tulisi myös osoittaa kiinnostusta heidän mielipiteisiinsä. (Kuusela 2013, 58.)

4.4 Vuorovaikutus kehityskeskustelussa

Kehityskeskustelu vaatii yhteistyötä esimiehen ja työntekijän välillä (Abraham 2014, 8). Hyvän kehityskeskustelun perusta on avoin vuorovaikutus. Esimiehen tulisi olla kannustava ja rohkaiseva. Tämä ilmenee aidon kiinnostuksen osoittamisena, kuuntelemisen taitona ja kysymysten esittämisenä. Esimiehen tulee osoittaa työntekijälähtöisyyttä niin, että työntekijä on keskustelun pääroolissa ja pääsee itse vaikuttamaan tavoitteisiinsa. (Aarnikoivu 2016, 161–162.) Luottamus on toimivan yhteistyön edellytys keskusteluissa. Ilman luottamusta ei kerrota aidosti ajatuksia sekä näkemyksiä (Kuusela 2013, 66.)

Hyvän vuorovaikutuksen saavuttamiseksi esimiehen tulee keskittyä työntekijöiden voimavaroihin ja taitoihin enemmän kuin puutteisiin. Puutteisiin painottuva keskustelu saattaa lukkiuttaa vuorovaikutuksen. Vahvuuksien esiin nostamisen avulla taas kannustetaan aktiivisempaan toimintaan jatkossa. Ongelmista puhuminen tavoitteiksi käännettyinä luo positiivisempaa asennetta ja näin pitää vuorovaikutusta paremmin yllä. (Aarnikoivu 2016, 162–163.)

Palautteen anto on osa esimiehen ja työntekijän suhdetta sekä osa kehityskeskustelua. Jotta saavutetaan kehitystä, tulee olla palautteenantoa. Palaute onkin merkittävä asia kehityskeskustelujen onnistumista ajateltaessa. Tavoitteita asettaessa ja niiden toteutumista seurattaessa palautteenanto on tärkeää, jotta mielenkiinto tavoitteiden tavoitteluun säilyy. (Kuvaas 2011, 124–125.)

Esimiehen antama palaute tulee voida olla sekä negatiivista että positiivista. Suurin osa palautteesta tulisi kuitenkin antaa positiivisena palautteena. Positiivinen palaute saa työntekijän kokemaan itsensä arvokkaaksi työntekijäksi. Kun työntekijä tuntee olevansa arvostettu, tämä todennäköisesti myös parantaa työsuoritusta. Positiivinen palaute antaa työntekijälle vahvistuksen siitä, että hän tekee työn oikein. (Leonard & Pakdil 2016, 97.) Positiivisen palautteen lisäksi esimiehen tulee osata antaa myös korjaavaa palautetta. Korjaava palaute on merkittävä asia työntekijän kehittymisen kannalta. Se tulisi esittää ei-negatiivisena ja kääntää se rakentavaksi ja tavoitteelliseksi. (Berlin 2008, 1.) Kriittistä palautetta annettaessa ei ole yhtä kaavaa, vaan pitää myös huomioida työntekijän yksilöllisyys. Pelkästään kriittinen ja korjaava palaute ei kannusta toimintatapojen kehittämiseen ja työntekijä saattaa kokea sen kohdistuvan omaan persoonaansa ja sen mitätöintiin. (Aarnikoivu 2016, 168.)

Palautteen antamisessa myönteisellä palautteella voidaan ohjata työntekijää käyttämään voimavarojaan tarkoituksenmukaisesti. Positiivinen palaute lisää motivaatiota ja vahvistaa työntekijän suotuisaa kehitystä. Esimiehen tulisikin palautteen annossa kiinnittää huomiota etenkin työntekijän toimiviin käytäntöihin ja tukea tätä kannustavalla ja vahvistavalla palautteella. Palautteen tulee kuitenkin olla aina aitoa. (Salmimies & Ruutu 2013, 272–273.) Esimiehen tulisi palautteen antamisen lisäksi pyytää palautetta myös itselleen oman kehittymisensä tueksi (Kuusela 2013, 87).

Palautteen anto osana kehityskeskustelua koetaan tärkeänä aikaisemmissa tutkimuksissa ja sillä on todettu olevan vaikutusta työsuoritukseen (Berlin 2008, 156–163; Tuytens & Devos 2012, 23–25). Etenkin työntekijöiden kohdalla esimiehen palautteenannolla koetaan olevan merkittävä rooli kehityskeskustelussa (Tuytens & Devos 2012, 23–25). Palautteenannossa palkitseva palaute koetaan mielekkäänä. Tällöin molempien osapuolien käsitykset ovat useammin yhdenmukaiset. Hankalana taas koetaan negatiivisen palautteen vastaanottaminen. Palautteen negatiivisena kokemiseen vaikuttaa työntekijän ja esimiehen eroavat käsitykset menestymisestä työssä. Aiemman tutkimuksen mukaan haastavaa palautetta koetaan hyödynnettävän työpaikan toiminnan kehittämässä vähän. (Berlin 2008, 3,26,68–177.)

Huono palautteen anto vähentää työntekijöiden kiinnostusta kehityskeskusteluun. Abrahamin (2014) tutkimus osoittaa, että palautteenannolla on kehittämässä iso rooli. Tutkimuksen mukaan huono johtajien palautteen anto vaikuttaa työntekijöiden kiinnostukseen vähentävästi kehityskeskusteluprosessia kohtaan. Asenteella katsotaan olevan ensiarvoisen tärkeä vaikutus kehityskeskustelujen toteutumiseen ja näin ollen myös työntekijöiden suoritukseen työssä. Tutkimuksesta selviää myös, että kehityskeskustelulla on merkittävä rooli työntekijöiden kannustimena parempaan työn suoritukseen. (Abraham 2014, 51–61.)

Kehityskeskustelun ei tulisi olla monologi kummankaan osapuolen osalta. Monologissa keskustelijat eivät ole tasavertaisia ja yksi ihminen hallitsee keskustelua. Dialogi on se, mitä kehityskeskusteluissa tulisi tavoitella. Dialogissa keskustelumuotona on tavoitteena etsiä yhteistä merkitystä. Yhteisten merkitysten löytäminen onkin oleellista kehityskeskustelujen onnistumisen kannalta. Dialogisessa keskustelussa esimiehen tulee osata myös kuunnella. Kuuntelu on myös vuoro-vaikutustaito. (Aarnikoivu, 2016, 177–178.)

Kehityskeskustelujen puhetta tutkittaessa on havaittu dialogin olevan toimivin esimiehen ja työntekijän välinen keskustelumuoto. Wink (2007) jakaa keskustelujen puheen neljään lajiin; dialogiin, tavalliseen keskusteluun, monologiin ja debattiin. Nykypäivän kehityskeskusteluun ei riitä enää tavallinen keskustelu, vaan onnis-

tuneen kehityskeskustelun saavuttamiseksi tarvitaan dialogia, joka on luottamuksellisempi. Dialogisella keskustelulla päästään parempaan eri näkökulmien tarkasteluun ja luodaan luottamus keskustelijoiden välille. (Wink 2007, 7–8, 198–210.)

Ruorasan (2011) mukaan kehityskeskustelutilanteessa haastavana koetaan puhuminen henkilökohtaisen työn ongelmista, sekä ongelmatilanteista työpaikalla. Esimiehen ja työntekijän suhde kehityskeskustelussa kuitenkin koetaan pääsääntöisesti tasavertaiseksi. (Ruoranen 2011, 135–141.)

4.5 Esimies kehityskeskustelussa ja kehityskeskustelun johtaminen

Kehityskeskustelut ovat johtamisen tärkeä työkalu, mutta ne eivät korvaa päivittäisjohtamisessa käytävää keskustelua. Arjen keskusteluilla ei tule korvata myöskään kehityskeskustelua. Henkilöstön hyvinvoinnin ja tavoitteiden saavuttamisen turvaamiseen tarvitaan näitä molempia. Hyvin toteutettu kehityskeskustelukäytäntö luo perustan esimiehen ja työntekijän väliselle yhteistyölle ja keskusteluyhteydelle arjessa. (Aarnikoivu 2013, 170.)

Kehityskeskustelujen avulla esimiestyössä edistetään henkilöstön sitoutumista, kehitetään henkilöstöä ja pyritään edistämään parasta mahdollista suorituskykyä. Etenkin esimiehen palautteenannolla on tässä merkittävä rooli. (Abraham 2014, 60–61.) Onnistuessaan ne toimivat hyvin johtamisen työkaluna (Aarnikoivu 2008, 115). Toimimattomina ne taas vievät resursseja ja aikaa (Stonehouse 2013, 338–339).

Tutkittaessa johtajien ja työntekijöiden kehityskeskustelukokemuksia, kokemuksissa on havaittu eroja. Johtajat kokevat kehityskeskustelut ja käytössä olevan kehityskeskusteluprosessin työntekijöitä useammin positiivisena asiana. (Moradi, Mehraban & Moeini 2017, 130, 133.)

Kosken (2008) mukaan osaamisen johtaminen on esimiesten keskeinen johtamisen malli, johon kuuluvat kehityskeskustelut. Esimiestyössä tulee paneutua osaamisen johtamiseen ja kehityskeskustelujen käymiseen. Näihin esimiehet tarvitsevat koulutusta ja voimavaroja, jotta saadaan kehitettyä osaamista ja kohdistettua osaaminen oikein. Hoitotyössä toimivat esimiehet pitävät kehityskeskustelua tärkeänä osaamisen johtamisen välineenä. Kehityskeskustelussa käydään läpi työntekijän osaamisalueet ja osaamisen vajeet, tavoitteet ja konkreettiset toimenpiteet, joilla päästään tavoiteltavaan osaamiseen. (Koski 2008, 64, 69.)

Strategia liittyy läheisesti osaamisen johtamiseen ja kehityskeskusteluun. Kosken (2008) mukaan strategian johtamisen osaamisessa lähiesimiesten osalta kaivataan lisää tukea ja osaamista. (Koski 2008, 64, 69.) Myös Ruorasan (2011) mukaan kehityskeskustelut ovat hyvä organisaation strategian välittämisen kanava. Tutkimus osoittaa kehityskeskusteluilla olevan paikkansa henkilöstöjohtamisessa. Tutkimuksen mukaan sekä johtajat, että työntekijät kokevat strategian välittyvän hyvin kehityskeskustelun kautta. (Ruoranen 2011, 135–141.)

Huotarin (2009) mukaan osaamisen johtaminen sisältää strategisen johtamisen. Lähiesimiehet toimivat tärkeänä siltana organisaation strategian välittymisessä toimintatasolle päivittäiseen toimintaan. Keski- ja lähijohdon rooli on kasvanut strategian toimeenpanossa mutta tämä ei näy heidän työnkuvassaan. Tämä vaatisi tulevaisuudessa kehittämistä ja kouluttamista. Kehityskeskustelun katsottiin olevan tärkeä strategian osaamisen välittämisen foorumi. (Huotari 2009, 196.)

Kehityskeskustelut ovat johtamisen tärkeä väline työntekijöiden valmentamisessa. Esimiehen tulee olla hyvin valmistautunut kehityskeskusteluun. Esimiehen valmistautumiseen kuuluu riittävä tiedon ja tuen saanti, kuten koulutus. Tila keskustelulle tulee olla rauhallinen ja varata hyvissä ajoin, esimerkiksi neuvotteluhuone. Keskusteluun tulee varata riittävästi aikaa. Yleensä aikaa varataan tunnin kahteen tuntiin. Työntekijä tulee informoida ja ohjeistaa hyvissä ajoin ennen keskustelua ja esimiehen tulee miettiä tavoitteita jo etukäteen. Tavoitteiden kohdalla tulee miettiä myös organisaation tavoitteet, jotka kerrotaan kehityskeskustelussa työntekijälle. Työntekijän tilanne tulee käydä läpi kuluneen jakson ajalta ja esimiehen tulee valmistautua palautteen antoon, sekä olla valmis pyytämään

palautetta omasta työstään. Kehityskeskustelun lopuksi esimiehen vastuulle kuuluu mahdollisten jatkotapaamisten järjestäminen henkilöstöasiantuntijan kanssa, sekä jatkotoimenpiteistä sopiminen. (Joki 2018, 135–136.)

Tavoitteita asetettaessa esimiehen tulee huomioida, että ne ovat sellaisia joita sekä esimies ja työntekijä hyväksyvät yhdessä. Asetettujen tavoitteiden tulee olla riittävän haasteellisia, mutta samalla saavutettavissa olevia. Lisäksi näiden tulisi olla jollain tapaa mitattavissa. Tavoite ei edellytä ongelmien nimeämistä, vaan keskittyy enemmänkin siihen, mitä halutaan saada, minne päin halutaan suunnata ja mitä uutta halutaan alkavan. (Salmimies & Ruutu 2013, 274.)

5 MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT

Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa käytetty kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, tutkimusaineiston keruussa käytetty teemahaastattelu, sisällön analyysissä käytetty induktiivinen sisällön analyysi sekä haastatteluun saadun aineiston analyysi.

5.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Tämä opinnäytetyö on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkimuksen kohdetta, kuvaamaan jotain ilmiötä tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta tutkittavalle ilmiölle (Tuomi & Sarajärvi 2009, 98). Sille ei ole oleellista tutkimusotoksen suuruus vaan pikemminkin otoksen laatu (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 181–182).

Tutkimusaineiston keruu suoritettiin tarkoituksenmukaisella otannalla, ja tutkimukseen valittiin ne, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä (Kylmä & Juvakka 2007, 26). Koskiklinikalla on yhteensä kahdeksan yksikköä eli kahdeksan kehityskeskustelua pitävää lähiesimiestä. Kehityskeskustelu käydään vuosittain tammi-maaliskuun aikana. Keskustelua varten konsernilla on luotuna sähköinen lomakepohja. Kehityskeskustelulomake on liitetty Pihlajalinnan käyttämään Sympa HR- henkilötietojärjestelmään. Lomaketta täyttävät sekä esimies että työntekijä. Työntekijä valmistautuu kehityskeskusteluun täyttämällä lomakkeen kohdat etukäteen ja esimies täyttää oman osuutensa keskustelun perusteella. (Pihlajalinnalla: Pihlajalinnalla intranet 2019.)

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin Pihlajalinnalla Koskiklinikan kuudelle kehityskeskusteluita suorittavalle esimiehelle ja kahdeksalle työntekijälle. Yhteensä tässä tutkimuksessa toteutettiin 14 haastattelua. Haastateltavat valittiin Pihlajalinnalla Koskiklinikan kuudesta yksiköstä. Valituista yksiköistä haastateltiin esimiestä, joka pitää yksikkönsä kehityskeskustelut. Lisäksi näistä viidessä yksikössä haastateltiin yhtä tai kahta työntekijää.

Esimiesten pienemmän määrän takia tutkimukseen toivottiin osallistuvan vähintään viisi esimiestä, jotta heidän osaltaan saadaan riittävän laaja otanta. Laadullinen tutkimus kuitenkin keskittyy tutkittavan ilmiön laatuun, eikä niinkään sen määrään (Kylmä & Juvakka 2007, 27). Riittävän rikkaan aineiston saamiseksi tutkimuksessa kiinnitettiin huomiota haastatteluissa monipuolisen kuvauksen saamiseen tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuslupa tähän tutkimukseen haettiin Pihlajalinna Koskiklinikalle maaliskuussa 2019. Tutkimuslupa hyväksyttiin 22.3.2019.

5.2 Teemahaastattelu

Laadullisella tutkimusmenetelmällä kerätään tietoa ihmisten kokemuksista. Tiedon keruun toteuttamiseen on olemassa monia menetelmiä. Yksi niistä on haastattelu, jossa ihmisten kokemukset kerätään puheen muodossa. Laadullisessa tutkimuksessa käytettyjä haastattelumuotoja ovat lomakehaastattelu, avoin haastattelu ja teemahaastattelu. Haastattelut voidaan suorittaa yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluna. Tavanomaisimmin käytetään yksilöhaastattelua, mikä oli käytössä myös tässä tutkimuksessa. (Vilkkä 2015, 122–123.)

Aineistonkeruumenetelmänä tässä tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu. Haastattelu etenee ennalta valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten mukaan. Teemahaastattelulla pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuskysymyksiin. Etukäteen valitut teemat siis muodostavat tutkimuksen lähtökohdat. Lähtökohdat saadaan jo asiasta tutkitun aineiston kautta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Teemahaastattelulla saadaan kattava ja riittävän laadukas aineisto tutkimuskysymyksiin. Tämän tutkimuksen teemahaastattelurunko löytyy liitteestä kaksi (liite 2). Sama teemahaastattelu suoritettiin tässä tutkimuksessa sekä esimiehille että työntekijöille.

Haastattelussa kysymysten määrän sijaan tulee kysymyksiä tehdessä miettiä miten niillä saadaan haastateltava kuvailemaan, vertailemaan ja kertomaan kokemuksiaan tutkittavasta asiasta. Laadullisessa tutkimuksessa tulee myös välttää kysymyksiä joihin voi vastata sanoilla kyllä ja ei. (Vilkkä 2015, 128–129.)

Teemahaastattelua tehdessä on hyvä varmistua kysymysten ymmärrettävyydestä koehaastattelulla (Vilkkä 2015, 130). Tätä tutkimusta tehdessä suoritettiin myös yksi koehaastattelu, jolla varmistettiin kysymysten vastattavuus ja ymmärrettävyys. Samalla haastattelija harjoitteli myös nauhurin käyttöä haastattelu tilanteessa. Koehaastattelua ei käytetty aineistona tutkimuksessa.

Teemahaastattelun ja yleensäkin haastattelun etuna on se, että vältytään paremmin väärinymmärretyiltä kysymyksiltä. Haastattelun aikana haastattelija pystyy esimerkiksi lomakehaastattelua paremmin varmistumaan siitä, että haastateltava ymmärtää kysymyksen halutulla tavalla. (Vilkkä 2015, 127.)

Haastattelujen toteutusajankohta oli maaliskuu-kesäkuu 2019. Haastatteluista tiedotettiin etukäteen haastateltaville annetulla saatekirjeellä (liite 3). Saatekirjeessä kerrottiin perustiedot tutkimuksesta ja sen toteutuksesta. Kirjeessä mainittiin haastatteluun osallistumisen olevan vapaaehtoista ja että haastateltava voi halutessaan keskeyttää osallistumisensa. Lisäksi kerrottiin, että haastatteluilla kerätty aineisto käsitellään nimettömänä. Opinnäytetyössä mahdollisesti käytetyistä lainauksista ei pysty tunnistamaan haastateltavaa ja haastatteluaineisto hävitettiin asianmukaisesti tutkimuksen valmistumisen jälkeen. (Kylmä & Juvakka 2007, 149–150.)

Haastateltavat valikoituivat osallistumishalukkuuden ja ilmoittautumisen perusteella. Kutsu haastatteluihin lähti toiveella, että haastatteluun osallistuvalla esimiehellä tulisi olla kokemusta vähintään kahden kehityskeskustelun pitämisestä. Työntekijällä tulisi olla kahden vuoden työkokemus Pihlajalinnassa ja hänen tulisi olla osallistunut kehityskeskusteluun toimipisteessään. Haastatteluja suoritettaessa ilmeni, ettei kaikilla esimiehillä ollut haastattelukutsussa toivottua kokemusta kehityskeskustelujen pitämisestä Pihlajalinnassa tai työntekijöillä toivottua työskentelyaikaa nykyisessä yksikössään. Tästä syystä jouduttiin joustamaan kutsussa olleista toiveista. Rajoissa joustamiseen vaikutti Pihlajalinna Koskiklinikan sisällä tehdyt muutokset, kuten erään yksikön liittäminen Pihlajalinna Koskiklinikkaan vasta vuoden 2019 alussa (Aunio-Ahmavuo 2019). Kaikki haastateltavat olivat kuitenkin osallistuneet kehityskeskusteluun vähintään yhden kerran nykyisessä työpisteessään.

Haastatteluun otettiin kaikki neljätoista ilmoittautunutta. Jokaiseen haastatteluun varattiin 1,5 tuntia aikaa, jotta kaikki teemat tulivat kattavasti käsitellyksi. Haastattelun ajankohta sovittiin jokaisen haastateltavan kanssa erikseen, niin että se vaikutti mahdollisimman vähän haastateltavan työhön. Haastattelujen sopiminen tapahtui sähköpostin-, puhelimen- ja henkilökohtaisen tapaamisen välityksellä. Haastatteluihin varattiin rauhallinen tila. Haastattelujen toteutuspaikkana käytettiin Koskiklinikalla sijaitsevaa Koski3- tai Maisema kokoustilaa. Jos nämä olivat varattuina, käytettiin Koskiklinikan sairaalan tiloissa sijaitsevaa potilaiden yö-huonetta. Yksi haastattelu suoritettiin vastaanottohuoneessa. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 86–87, 127.) Henkilökohtaisella haastatteluajan sopimisella haastattelu voitiin suorittaa niin, että haastatteluun osallistuvan henkilön henkilöllisyys ei tullut esiin. Tällä pyrittiin siihen, ettei haastateltavien henkilöllisyys tullut ilmi muille työntekijöille sekä toisille haastateltaville. (Kylmä & Juvakka 2007, 149.)

Jokainen haastatteluun osallistuja allekirjoitti ennen haastattelun aloitusta suostumuslomakkeen (liite 4). Lomake allekirjoitettiin kahtena kappaleena. Toinen lomakkeista jäi tutkimuksen tekijälle ja toinen haastateltavalle. Haastatteluun saatu aineisto käsiteltiin nimettömänä ja opinnäytetyössä käytetyistä lainauksista ei pysty tunnistamaan haastateltavaa. Haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista ja haastateltava pystyi milloin vain halutessaan keskeyttämään osallistumisensa. (Kylmä & Juvakka 2007, 149–150.)

Haastattelua aloittaessa haastattelijä esitteli itsensä ja tutkimansa aiheen. Haastateltavalle annettiin myös tutkimuksen tekijän yhteystiedot, jotta haastateltava tiesi mihin ottaa yhteyttä, jos haastattelun jälkeen tuntisi tarvetta. Haastattelujen toteutuksen jälkeen ei tutkimuksen tekijälle tullut yhtään yhteydenottoa. Haastateltavalle kerrottiin tutkimuksen tarkoitus sekä tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus. Lisäksi kerrottiin, että haastatteluista tullaan tutkimuksessa mahdollisesti käyttämään lainauksia. Tämä kuitenkin tapahtuu niin, ettei haastateltavaa pysty siitä tunnistamaan. Haastateltavalle kerrottiin myös, ettei yksittäistä vastaajaa pysty tunnistamaan opinnäytetyön tekstistä. (Kylmä & Juvakka 2007, 149–150.)

Haastateltavalle annettiin kopio teemahaastattelurungosta (liite 2), minkä hän sai katsoa läpi ennen nauhoituksen aloitusta. Tällä haastattelurungon esittelyllä haastattelija pyrki luomaan haastattelutilanteesta vähemmän jännittävän. Haastateltava tiesi mitkä ovat ne aihealueet, josta hänelle tultiin esittämään kysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 92, 116–118.)

Haastattelut nauhoitettiin TAMK:n Helpdeskistä lainatulla nauhurilla. Ennen nauhoituksen päälle laittamista varmistettiin haastateltavalta, että nauhoituksen aloittaminen sopi tälle. Haastateltavalle kerrottiin myös, että nauhoituksen keskeyttämistä voi pyytää koska vain. Haastateltavista kukaan ei pyytänyt tätä. Yhden haastattelun nauhoituksen katkaisi kuitenkin hetkeksi haastattelija, koska haastattelutilan oveen koputettiin ja haastateltavan piti poistua hetkeksi haastattelutilanteesta. Haastattelua jatkettiin muutaman minuutin kuluttua, eikä se vaikuttanut haastattelun häiritsevästi. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 92, 123.) Haastattelutilanteen kesto vaihteli välillä 28 minuuttia ja 48 minuuttia. Pääsääntöisesti kaikki haastattelut kestivät yli 30 minuuttia. Haastattelujen keston keskiarvo oli 37 minuuttia.

Haastattelijan tehtävänä teemahaastattelussa on huolehtia, että haastateltava pysyy teemoilla rajatussa aiheessa. Teemahaastattelurungon esittelyllä ennen nauhoituksen aloittamista, haastattelija pyrki tässä tutkimuksessa valmistelemaan haastateltavaa aiheeseen ja näin auttoi tiedostamaan paremmin aihe alueen raamit, jotta keskustelu pysyi aiheessa. (Vilkka 2015, 126.)

Teemahaastattelussa haastattelu on ennemminkin keskustelua kuin tarkkojen kysymysten esittämistä. Haastattelijan tulee osata kuuntelemisen taito ja esittää joustavasti haastattelun etenemissuunnan mukaisesti täydentäviä kysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 103.) Haastateltavalle annettiin tilaa vastata mahdollisimman monisanaisesti teemojen kysymyksiin. Jos haastateltava vastasi lyhyesti, haastattelija esitti täydentäviä kysymyksiä, jotta vastaaja pystyi avaamaan kokemuksiaan kehityskeskusteluista monisanaisemmin. Haastattelukysymyksiä mietittäessä ja muotoiltaessa otettiin huomioon, että niihin saadaan riittävän monisanainen vastaus. Haastattelija pyrki pitämään haastattelutilanteen rentona, jotta haastateltava pystyi rentoutumaan. Osa haastateltavista kertoi nauhurin

käytön haastattelussa jännittävän. Tässä vaiheessa kerrattiin vielä, että nauhoitusta tulee käyttämään ainoastaan tutkimuksen tekijä litterointiin ja nauhoitukset hävitetään tutkimuksen valmistuttua.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusmateriaalia kuvataan otoksena, kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan otoksen sijaan harkinnanvaraisesta näytteestä. Harkinnanvaraisella näytteellä tarkoitetaan sitä, että pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä syvällisemmin tilastollisen yleistämisen sijaan. Jo muutaman henkilön haastattelulla voidaan saada riittävästi tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 58–59.) Hirsjärven ja Hurmeen (2014, 58) mukaan Kvale (1996) on todennut, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa haasteena on tutkimuksen haastateltavien lukumäärä. Liian pieni haastattelujen määrä saattaa vähentää tutkimusaineistosta saatavia yleistyksiä, kun taas liian suurella haastattelujen määrällä on vaikea tehdä syvällisempiä tulkintoja.

Hirsjärvi, Remes ja Sarajärvi (2009) mainitsevat myös saturaation eli aineiston kylläntymisen. Saturaatio saavutetaan, kun haastattelulla on saatu tutkimusongelman kannalta riittävästi uutta tietoa ja se alkaa kertaantumaan (Hirsjärvi, Remes & Sarajärvi 2009, 182). Riittävä saturaatio onkin saavutettu kun uudet haastateltavat eivät tuota uusia näkökulmia ja tekijöitä tutkittavaan asiaan (Kylmä & Juvakka 2007, 27). Tässä tutkimuksessa haastateltavia oli yhteensä neljätoista, jonka voidaan katsoa olevan riittävä määrä harkinnanvaraiseen näytteeseen. Haastateltavista kuusi oli esimiehiä ja kahdeksan työntekijöitä. Haasteeksi voidaan katsoa esimiesten vähäisempi määrä. Kuuden esimieshaastattelun jälkeen oli kuitenkin havaittavissa toistuvia teemoja, jotka nousivat esimiesten haastattelussa esiin. Myös työntekijöiden kohdalla muodostui selvästi toistuvia teemoja, joten voidaan katsoa, että tässä tutkimuksessa saavutettiin riittävä saturaatio.

5.3 Induktiivinen sisällön analyysi

Tässä tutkimuksessa valittiin ensin vapaaehtoiset teemahaastatteluun osallistuvat esimiehet. Tutkimukseen osallistuvat esimiehet määrittivät mistä yksiköstä haastatellaan myös työntekijöitä. Tämä sopii induktiiviseen laadulliseen tutkimukseen. Induktiivisen päättelyn avulla tehdään havainnot yksittäisistä tapahtumista ja nämä kootaan isommaksi kokonaisuudeksi. (Kylmä & Juvakka 2007, 22, 29.)

Sisällön analyysissa sisältöä kuvaavat luokat annetaan ohjautua haastatteluai-
neistosta. Keskeistä on tunnistaa aineistosta väittämiä, jotka kertovat jotain tut-
kittavasta ilmiöstä. Induktiivisen analyysin avulla luokitellaan haastattelutekstin
sanoja ja niistä koostuvia ilmaisuja näiden teoreettisen merkityksen perusteella.
Induktiivisessa sisällön analyysissa päättelyä ohjaa tutkimuksen tarkoitus ja tut-
kimuskysymykset. Tarkoituksena ei ole analysoida kaikkea saatua tietoa, vaan
etsitään vastauksia tutkimuskysymyksiin ja tarkoitukseen. Laadullisen tutkimus-
menetelmän luonteeseen kuuluu myös, että tutkimustehtävät tai kysymykset voi-
vat vielä tarkentua aineiston analyysin aikana. (Kylmä & Juvakka 2007, 112–
113.) Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymykset muotoutuivat tutkimussuunnitel-
maa tehtäessä ja haastatteluun saadulla aineistolla saatiin vastaukset asetettuihin
tutkimuskysymyksiin.

5.4 Aineiston analyysi

Voidaan sanoa, että aineiston analyysi alkaa haastattelujen aikana. Tämä toteu-
tuu silloin, kun tutkimuksen tekijä suorittaa itse haastattelut. Haastattelun aikana
voidaan tehdä alustavia havaintoja tutkittavasta ilmiöstä, esimerkiksi kuinka usein
jokin asia toistuu. Päättely voi olla induktiivista tai abduktiivista. Induktiivisessa
päättelyssä päättely tehdään aineistolähtöisesti, kun taas abduktiivinen päättely
tapahtuu tutkijan teoreettisten johtoideoiden kautta. (Hirsjärvi & Hurme 2014,
136.) Tässä tutkimuksessa käytettiin induktiivista päättelyä aineiston analyysissa.

Ennen haastattelujen analysointia aineisto litteroidaan. Se tarkoittaa, että tallennetut haastattelut kirjoitetaan puhtaaksi sanasta sanaan (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 222). Haastattelun auki kirjoittaminen on tutkimuksessa tärkeä vaihe ja siinä tulee pyrkiä todellisuuden säilyttämiseen mahdollisimman tarkasti (Kylmä & Juvakka 2007, 110).

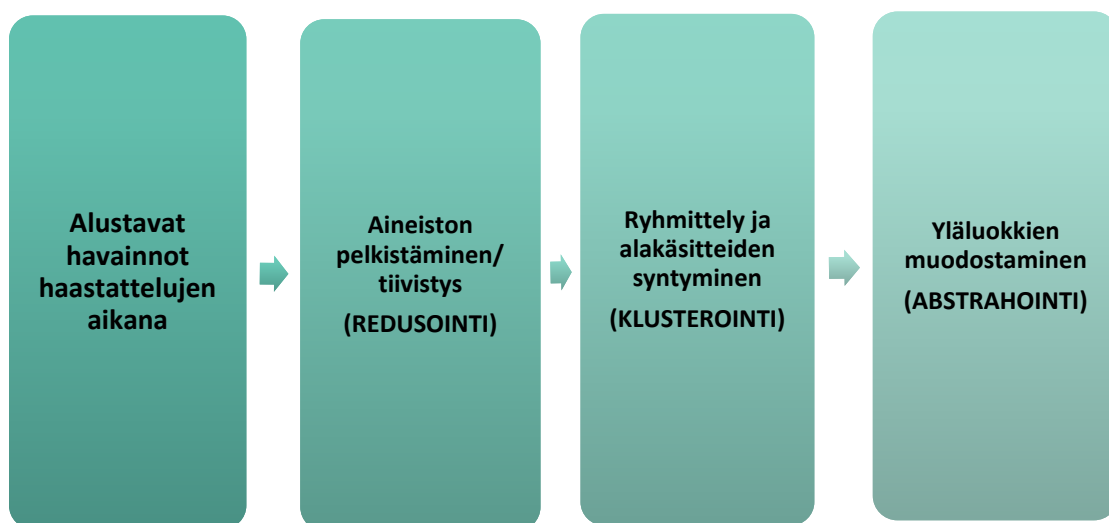
Haastattelujen auki kirjoitus vie paljon aikaa, koska koko haastattelu kirjoitetaan sanasta sanaan. Jos haastattelija kirjoittaa itse haastattelunsa, samalla saadaan kokonaiskuva haastattelusta, josta on hyötyä aineiston analyysissä. (Kylmä & Juvakka 2007, 111.) Tässä tutkimuksessa teemahaastattelujen litteroinnin suoritti tutkija itse. Samalla tutkija oli myös ainoa aineiston käsittelijä. Litterointi aloitettiin heti ensimmäisen haastattelun jälkeen ja kaikki haastattelut pyrittiin litteroimaan mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen. Näin ne olivat paremmin haastattelijan muistissa, joka osaltaan helpotti litterointityötä.

Kirjalliseen muotoon saatetut haastattelut ja haastattelunauhoitukset tulee tallentaa useammalla varmuuskopioinnilla, jotta varmistetaan aineiston säilyminen. Säilytyksessä tulee kuitenkin huomioida se, että haastattelujen materiaali ei saa päästä ulkopuolisten käsiin. Haastatteluaineiston säilytyksestä on vastuussa tutkimuksen tekijä. (Kylmä & Juvakka 2007, 111.)

Tässä tutkimuksessa haastattelut tallennettiin tutkimuksen tekijän tietokoneelle omaan kansioonsa, jonne ulkopuolisilla ei ole pääsyä. Lisäksi haastattelut tallennettiin varmuudeksi myös muistitikulle, joka säilytettiin lukollisessa kaapissa. Haastattelussa käytetty nauhuri lainattiin TAMK:n Helpdeskistä ja tutkimuksen tekijä huolehti nauhurin tyhjentämisestä ennen nauhurin palauttamista. Jokainen haastattelu kirjoitettiin sanasta sanaan auki world-tiedostoon, haastattelut numeroitiin ja näihin kirjattiin toimiiko haastateltava esimiesasemassa vai työntekijänä. Haastateltavien nimet ja esiin nousseet muut nimet poistettiin auki kirjoitetusta haastattelusta. (Kylmä & Juvakka 2007, 111.) Litteroitua tekstiä tuli neljästätoista haastattelusta yhteensä 142 A4 sivua. Litteroidussa tekstissä fonttina oli Arial, tekstin koko oli 12 ja riviväli 1.5.

”Sisällön analyysi on systemaattinen aineiston analyysimenetelmä, jonka avulla voidaan kuvata analyysin kohteena olevaa tekstiä” (Kylmä & Juvakka 2007, 112). Aineiston analyysia ohjaavat tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset. Analyysilla pyritään löytämään tutkittavaa ilmiötä kuvaavia osia aineistosta. (Kylmä & Juvakka 2007, 117.) Aineiston käsittely aloitettiin ensin lukemalla kerätty materiaali läpi. Tämän jälkeen tekstistä yliviivattiin esiin nousseet asiat teemahaastattelun teemojen mukaan.

Sisällön analyysissä aineisto muutetaan ensin käsitteiksi eli redusoidaan, tämän jälkeen se ryhmitellään eli klusteroidaan, jolloin syntyy aineiston alakäsitteet eli tutkimustulosten rakenne. Viimeisessä vaiheessa tapahtuu abstrahointi jolla luodaan aineiston käsitteet ja yläluokat. Abstrahoinnilla eli käsitteellistämällä saadaan johtopäätökset tutkittavasta asiasta (kuvio 5). (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–127.)



KUVIO 5. Aineiston analyysi

Aineiston käsittelyä helpotti esimiesten ja työntekijöiden vastausten eriyttäminen. Kummatkin analysoitiin omana ryhmänä. Tekstistä yliviivatut kohdat nostettiin erilleen ja ryhmiteltiin teemahaastatteluteemojen ja -kysymysten alle. Tässä vaiheessa lainauksia litteroidusta tekstistä oli vielä useampi sivu. Alkuperäiset lainaukset muutettiin asiaa kuvaaviksi käsitteiksi eli redusointiin.

Redusointia voidaan kutsua myös pelkistämiseksi tai tiivistämiseksi. Oleellinen ilmaisu tiivistetään niin, että sen sisältö kuitenkin säilyy. Pelkistetyt ilmaukset listataan ja tämän jälkeen ilmauksia vertaillaan tosiin ja etsitään samankaltaisia sisältöjä omaavia ilmauksia. (Kylmä & Juvakka 2007, 117–118.)

Sisällöltään samanlaiset ilmaukset voidaan tämän jälkeen yhdistää samaan luokkaan eli ryhmitellä. Ryhmittelystä voidaan puhua myös nimellä klusterointi. Ryhmittelyä ohjaa tutkimuksen tekijän tulkinta ja tutkimusaineisto. Yhdistelyllä saadut luokat nimetään niin, että nimi kuvaa kaikkia sen alla olevia pelkistettyjä ilmauksia. Ryhmittelyä voidaan tehdä useammassa eri vaiheessa niin, että ensin ovat luokat ja tämän jälkeen tulevat mahdolliset yläluokat. (Kylmä & Juvakka 2007, 118.)

Tässä tutkimuksessa tekstistä nousseet alkuperäiset ilmaukset siirrettiin taulukoon. Näiden rinnalle tehtiin sarake, johon ilmaisu tiivistettiin niin, että alkuperäisen tekstin merkitys säilyi. Samankaltaiset tiivistykset taulukoitiin allekkain ja nämä yhdistettiin ryhmiksi. Nämä ryhmät muodostivat alaluokat. Tähän opinnäytetyöhön on laitettu liitteeksi (liite 5) esimerkki aineiston analyysistä ja aineiston ryhmittelystä.

Yläluokat syntyvät samalla tavalla kuin alaluokatkin. Alaluokkia vertaillaan toisiinsa ja näistä yhdistetään sisällöltään samankaltaiset luokat yläluokiksi. Syntyneet yläluokat nimetään niin, että nämä kattavat niiden sisällä olevien luokkien sisällön nimellään. Sisällönanalyysin kolmas vaihe on nimeltään abstrahointi. Abstrahointia tapahtuu jo aineiston pelkistämisessä ja ryhmittelyssä. Tässä tutkimuksessa alaluokkien muodostamisen jälkeen niille luotiin haastatteluteeman vastauksia kuvaava yläluokka. Yläluokkia syntyi neljä: kehityskeskusteluun valmistautuminen, kehityskeskustelutilanne, mitä tapahtuu kehityskeskustelun jälkeen? ja kehityskeskustelun kehittäminen. (Kylmä & Juvakka 2007, 118–119.)

Pelkistämisen, ryhmittelyn ja abstrahoinnin avulla tehty synteesi antaa vastauksen tutkimuskysymyksiin. Aineiston analyysi perustuu induktioon eli siinä edetään yhden haastattelun antamasta kuvauksesta kaikki haastattelut sisältävään yleiskuvaukseen. (Kylmä & Juvakka 2007, 119.)

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimustulokset, jotka saatiin sisällön analyysin avulla. Tulokset esitellään sisällön analyysissa saatuja yläluokkia käyttäen. Tutkimustulokset sisältävät esimiesten ja työntekijöiden haastatteluilla saadut keskeiset tulokset kehityskeskustelukokemuksista. Koska esimiehet ja työntekijät analysoitiin omina ryhminään, esitetään heidän tutkimustulokset erillisillä alaotsikoilla.

6.1 Taustatiedot

Tähän tutkimukseen osallistui 14 haastateltavaa. Haastateltavana oli kuusi esimiestä ja kahdeksan työntekijää Pihlajalinna Koskiklinikan eri yksiköstä. Kaikki haastateltavat olivat naisia. Työntekijöiden työkokemus Pihlajalinnassa vaihteli niin, että pisin työaika oli 11 vuotta ja lyhin alkoi lokakuusta 2018. Kehityskeskusteluun oli osallistuttu nykyisellä työnantajalla 1-10 kertaa. Seitsemällä haastatellulla työntekijällä oli terveydenhuoltoalan koulutus ja yhdellä muu koulutus.

Esimiehistä viidellä oli ylempi ammattikorkeakoulututkinto tai maisteritason yliopistotutkinto ja yhdellä opistotason hoitotyön tutkinto. Kaikki esimiehet ilmoittivat pitäneensä kehityskeskustelut kuluneen vuoden aikana tai vuoden 2019 keskustelujen olevan vielä meneillään. Työkokemus nykyisessä työpaikassa vaihteli 40 vuodesta yhteen vuoteen. Kehityskeskusteluja esimiehet olivat pitäneet 1-15 kertaa.

Kaikilla haastateltavilla työntekijöillä viimeisin kehityskeskustelu oli käyty vuoden sisällä (2019/kevät). Kaikki kehityskeskustelut oli pidetty niin, että keskusteluun osallistujat olivat esimies ja työntekijä. Ryhmäkehityskeskustelu kehityskeskustelumuotona ei ollut käytössä.

6.2 Kehityskeskusteluun valmistautuminen

Pääsääntöisesti kaikilla yksiköillä oli kehityskeskustelulomakkeena sama Pihlajalinna- konsernissa käytössä oleva kehityskeskustelulomake, joka on liitettyinä Pihlajalinnan käyttämään Sympa HR- henkilötietojärjestelmään. (Pihlajalinna: Pihlajalinna intranet 2019.) Kahdella haastatelluista työntekijöistä käytössä oli paperinen, oman yksikön kehityskeskustelulomake. Heidän kohdallaan tarkoitus on kuitenkin siirtyä tulevassa kehityskeskustelussa muiden kanssa saman lomakkeen täyttöön. Muut (6) työntekijät käyttivät edellisessä kehityskeskustelussa Sympa HR- henkilötietojärjestelmän lomaketta.

Työntekijöiden valmistautuminen kehityskeskusteluun

Työntekijät kokivat, että kehityskeskusteluun valmistautumiseen oli annettu hyvin aikaa. Pääsääntöisesti työntekijät kokivat valmistautuneensa hyvin. Esille nousi myös, että enemmänkin olisi vielä voinut käyttää aikaa asioiden miettimiseen.

Työntekijät jäivät kaipaamaan valmistautumisessa siihen resursoitua aikaa. Nyt lomake täytetään kiireessä työn ohella. Resursoidun ajan katsottiin tuovan enemmän keskustelulle ja työyksikön toiminnalle.

jos siihen annettaisiin, resursoitaisiin aikaa. Sillä tavalla, että okei, nyt sulla on puoli päivää aikaa. En mä tiedä, että olisiko se jollakin tapaa antoisampaa koko toiminnalle, että tulisiko sieltä vähän enemmän. Tuntuu kun teet kiireessä töiden ohella, ainakin itsellä tuli jälkeenpäin sillä lailla että; ai niin joo, että tämäkin olisi voinut ottaa tai tämä olisi voinut olla.

Esimiesten valmistautuminen kehityskeskusteluun

Esimiehillä oli käytössä yhteinen konsernin vuosikello, mistä he tietävät kehityskeskustelujen suorittamisajankohdan. Vuosikelloon on merkitty mm. kehityskeskustelujen pitäminen keväisin huhtikuuhun mennessä.

Esimiehet kertoivat valmistautuvansa kehityskeskustelujen pitämiseen varaamalla tilan keskusteluun, huomioimalla työntekijän työvuoroissa keskustelut sekä myös oman työtilanteensa niin, että esimies pystyi keskittymään kehityskeskusteluun ilman kiireen tunnetta.

Kaikki esimiehet kertoivat tutustuvansa ennakkoon työntekijöiden vastauksiin Sympa HR- henkilötietojärjestelmässä. Kerrottiin myös, että katsottiin työntekijän muita tietoja, kuten sairaspöytäkirjojen määrää. Koulutustarpeen osalta katsottiin tulevia koulutuksia, jotta esimies pystyi tarvittaessa suosittamaan työntekijälle keskustelussa jotain hänelle sopivaa koulutusta. Jos työntekijän vastauksissa oli jotain selvitettävää, ne pyrittiin selvittämään ennen keskustelun pitämistä. Mietittiin myös etukäteen vastauksia ja ratkaisuehdotuksia asioihin. Tämän kerrottiin tekevän keskustelutilanteesta mukavamman, kun asioihin oli jo perehdytty etukäteen ja esimies tiesi mitä vastata työntekijälle. Yksi esimies kertoi, ettei koskaan lähtisi kehityskeskusteluun ilman valmistautumista.

6.2.1 Kehityskeskustelujen aloittamisesta informointi

Esimiesten kokemukset kehityskeskustelusta informoinnista

Esimiehet kertoivat saaneensa esimiespostia, missä kerrottiin kehityskeskustelujen alkamisesta. Lisäksi kerrottiin oman esimiehen muistuttaneen asiasta tai että asiasta oli mainittu esimiesten palaverissa. Esimiehet nostivat esiin myös kehityskeskusteluja edeltävän muistutuksen Pihlajalinnan intra-netissä kehityskeskusteluajan alkamisesta ja että nämä tulee suorittaa maaliskuun aikana.

Esimiehet ilmoittivat kehityskeskustelun ajankohdasta työntekijöilleen vähintään sähköpostin avulla. Tämän rinnalla asiasta ilmoitettiin myös osastopalaverissa tai henkilökohtaisesti kasvotusten. Kutsu keskusteluun toimitettiin kuukautta – kahta viikkoa ennen keskusteluajaa. Jotkut esimiehistä merkkasivat ajan työvuorolistaan. Yksi esimiehistä tarjosi myös työntekijöilleen listaa, mistä työntekijä sai valita itsellensä sopivan ajan.

Työntekijöiden kokemukset kehityskeskustelusta informoinnista

Kaikki työntekijät kokivat, että kehityskeskustelujen aloituksesta ilmoitettiin hyvissä ajoin ennen keskustelujen aloitusta. Ilmoitus keskustelujen aloittamisesta tuli omalta esimieheltä sähköpostilla, kasvotusten kertomalla, viikkopalaverissa tai osastopalaverissa. Sähköposti oli yleisemmin käytetty viestimisen muoto ja siinä oli mukana myös ohjeistus kehityskeskustelulomakkeen täytöstä Sympa HR- henkilötietojärjestelmän lomakepohjaan.

Esimies kertoo että nyt ruvetaan pitämään näitä kehityskeskusteluita ja sitten että varaa sitä aikaa ja sitten hän kertoo että siellä intrassa on tällöinen lomake mihin on hyvä tutustua ja täyttää.

Ilmoitus kehityskeskustelujen aloittamisesta koettiin työntekijöiden kohdalla tulleen hyvissä ajoin niin, että valmistautumiseen jäi riittävästi aikaa. Ilmoitusaika vaihteli kahdesta kuukaudesta muutamaan viikkoon ennen kehityskeskustelua.

Työntekijät kertoivat että ajan sopiminen kehityskeskustelulle vaihteli. Siitä sovittiin kasvotusten esimiehen kanssa, esimies laitto valittavia aikoja ilmoitustaululle, mistä työntekijä pystyi valitsemaan hänelle sopivan ajan tai esimies suunnitteli ajan valmiiksi työvuoroihin.

6.2.2 Kehityskeskustelulomake valmistautumisessa

Työntekijöiden kokemukset kehityskeskustelulomakkeesta kehityskeskusteluun valmistautumisessa

Kahdella työntekijällä oli täydennettävänä paperinen kehityskeskustelulomake. Muut kuusi haastatelluista työntekijöistä täyttivät lomakkeen Sympa HR- henkilötietojärjestelmään. Esimies ohjasi täyttämään lomakkeen ja kertoi lomakkeesta joko kasvotusten, palaverissa tai sähköpostitse. Yksi työntekijöistä koki lomakkeen löytämisen haastavaksi.

sitten piti vielä vähän selvittää itse lisää, että mistä se sitten oikeesti löytyy ja sit siinä oli vähän haasteita

Kaikki työntekijät kertoivat vastanneensa lomakkeen kysymyksiin ennen kehityskeskusteluun menemistä. Lomaketta aloitettiin täyttää vaihtelevasti. Pääsääntöisesti lomake täytettiin hyvissä ajoin ennen keskusteluun menoa ja vastauksia mietittiin etukäteen. Lomake täytettiin joko kerralla tai osissa useammalla kerralla. Kaikki työntekijät käyttivät täyttämiseen työaikaansa.

Työntekijöiden lomakkeen täyttämisen haasteena nousi esiin kysymysten laajuus, minkä takia koettiin, että vastaaminen ei ollut helppoa. Kysymyksiin haluttiin myös vastata lyhyesti ja napakasti. Tätä perusteltiin sillä, että myöhemmin keskustelussa pystyi avaamaan asiaa paremmin.

ne kysymykset on ehkä vähän sellasia, niinkun tosi avoimia, et sitten tulee vähän sellainen olo että kuinka laajasti niitä lähtisi aukaisemaan

Lomakkeen täyttämiseen työntekijät kertoivat käyttäneensä aikaa kymmenestä minuutista kahteen tuntiin. Vastauksia saatettiin kuitenkin miettiä pari viikkoa etukäteen ennen lomakkeelle kirjaamista.

Esimiehet ja kehityskeskustelulomake kehityskeskusteluun valmistautumisessa

Kaikki esimiehet ilmoittivat pyytäneensä työntekijöitään valmistautumaan täyttämällä kehityskeskustelulomakkeen ennen keskusteluun saapumista ja katso-neensa täytetyt asiat läpi ennen kehityskeskustelun pitämistä.

6.2.3 Työntekijöiden kokemus esimiehestä kehityskeskusteluun valmistautumisessa

Puolet työntekijöistä koki esimiehen tiedottavan riittävästi kehityskeskusteluun liittyvistä asioista. Esimiehen koettiin olleen myös hyvin valmistautunut kehityskeskustelun pitämiseen.

Esimieheltä toivottiin keskusteluun valmistautumisessa selkeämpää tietopakettia siitä, mihin ollaan osallistumassa. Ongelmia ajateltiin olevan etenkin jos työntekijä olisi organisaatiossa uusi työntekijä. Uudelle työntekijälle tulisi myös avata mitä kehityskeskustelulla tarkoitetaan. Uusille työntekijöille tulisi myös kertoa keskustelun sisällöstä tarkemmin ja kuinka kauan sen kesto on. Koettiin ettei pelkkien kysymysten perusteella pysty arvioimaan millainen keskustelu tulee olemaan ja käydäänkö siinä muitakin asioita läpi samalla kertaa.

Ehkä, jos olisi ihan uusi työntekijä, niin olisi järkevää painottaa sitä, että mikä se kehityskeskustelu oikein on. Se voi olla nimenä hyvin epäselvä.

Kehityskeskustelulomakkeella kysytään työntekijän tavoitteita. Esimieheltä toivottiin tarkempaa ohjeistusta työntekijän tavoitteiden asettamiseen ja mitä esimies odottaa tavoitteilta.

sellaista tietyllä tapaa tarkempaa ohjeistusta...ehkä se tavoitteiden asetus mitä sieltä esimiestasoltakin tavoitellaan

Työntekijä toivoi myös kehityskeskusteluun valmistautumisen merkityksen korostamista. Tätä perusteltiin sillä, että jos ei ole kunnolla valmistautunut keskusteluun, niin siihen laitettu aika tuntuu hukkaan heitetyltä. Molempien sekä työntekijän että esimiehen tulisi olla hyvin valmistautunut, jotta kehityskeskustelu olisi hyödyllinen.

Sen merkitystä on varmaan korostettava. Muuten tuntuu, että varmasti se tunti mikä niihin kehityskeskusteluihin varataan vois olla ajankäytöllisesti ihan hukkaan heitetty aika, mikäli työntekijä ei oo valmistautunut siihen. Tai jos esimies ei oo valmistautunut siihen. Mun mielestä se on molempien tavallaan tehtävä tehdä se pohjatyö siihen ja se on tärkeä asia. Se varmasti pitäisi korostaa, jos se ei jo oo joillekin selvä asia.

Kehityskeskusteluun osallistumista ei jännitetty, vaan koettiin että esimiehet ovat helposti lähestyttäviä. Koettiin että toiveet, asiat mitkä haluaa tuoda esiin ja mahdolliset kritiikit pystyy tuomaan esiin. Kritiikin kohdalla ajateltiin, että esimies osaa ottaa sen vastaan hyvin.

helppo mennä sinne kehityskeskusteluun koska meillä on tosi helposti lähestyttävä esimies

6.2.4 Esimiesten toiveet työntekijän kehityskeskusteluun valmistautumiseen

Esimiehet toivovat työntekijän valmistautuvan kunnolla ennen kehityskeskusteluun saapumista. Kehityskeskustelulomake tulisi olla täytettynä ja mielellään niin, että siinä on vastaus jokaiseen kysymykseen. Toivottiin myös, että lomaketta täytettäisiin nykyistä monisanaisemmin. Lomakkeen täytön lisäksi toivottiin että työntekijä olisi ajatellut läpikäytäviä asioita jo etukäteen, miettinyt omaa toimintaansa työssä sekä olisi miettinyt koulutustoiveitaan.

Kehityskeskustelutilanteeseen työntekijän toivottiin saapuvan ajoissa, jotta varattu aika pystytään hyödyntämään tehokkaasti. Yksi esimiehistä ilmoitti myös, ettei lähde kehityskeskustelun pitämiseen, jos työntekijä ei ole täyttänyt kehityskeskustelulomaketta ennen keskustelua. Tällöin hän antaa uuden keskusteluaajan.

ensinnäkin mä toivon, että sitä lomaketta olisi täytetty kun tullaan keskusteluun mahdollisimman paljon tai mielellään kaikkiin kohtiin ja että olisi miettinyt miten kokee noi työtehtävät. Mitä toivoo tulevalta, mikä on huonosti ja mikä on mennyt hyvin, että tulisi noita näkökohtia esiin. Ja sitten yksi on toi työilmapiiri. Ja että he mieltisivät etukäteen mitä voisi kehittää tuossa työssä. Onko siinä itse työssä mitä voisi kehittää tai työtavoissa. Kehitysideoita ei nyt hirveesti tule. Niitä voisi olla enemmänkin. Ettei vaan tuoda negatiivisia asioita esiin, vaan mieltisi, että miten niitä voisi kehittää.

Työntekijöiltä kaivattiin myös nykyistä enemmän kehitysideoiden tuomista kehityskeskusteluun. Negatiivisten asioiden kerrottiin tulevan helpommin esiin, mutta näihin kaivattiin työntekijöiltä parannusehdotuksia. Työntekijän toivottiin myös asennoituvan kehityskeskusteluun niin, että se on heidän keinonsa vaikuttaa ja päästä muuttamaan toimintaa ja toimintatapoja parempaan.

6.3 Kehityskeskustelutilanne

Työntekijöiden kokemukset kehityskeskustelutilanteesta

Kaikille työntekijöille ei oltu pidetty kehityskeskusteluja aikaisemmin vuosittain, mutta he ajattelivat kehityskeskustelujen tulevaisuudessa toteutuvan kerran vuodessa annettujen ohjeistusten mukaan. Kehityskeskustelujen pitämiseen aikaisempina vuosina harvemmin kerrottiin vaikuttaneen esimerkiksi esimiesten vaihtuminen.

Työntekijät kertoivat kehityskeskustelun lyhimmillään kestäneen 45 minuuttia. Yleisin käytetty aika oli yhdestä tunnista puoleentoista tuntiin. Aika koettiin riittäväksi, eikä tullut kiireen tunnetta asioiden käsittelyssä. Yksi työntekijöistä olisi kuitenkin toivonut pidempää aikaa keskustelulle.

Työntekijät olivat tyytyväisiä kehityskeskustelussa käytettyyn tilaan. Tämä selittyi tilan rauhallisuudella. Tila oli sellainen josta muut eivät kuule puhetta ja keskustelussa ei ollut häiriötekijöitä. Yhden työntekijän kehityskeskustelu sisälsi keskeytyksen. Tämän ei kerrottu häirinneen keskustelua, vaan sitä jatkettiin heti hetken päästä uudelleen.

Esimiesten kokemukset kehityskeskustelutilanteesta

Esimiehet kertoivat varanneensa kehityskeskusteluihin aikaa tunnista kahteen tuntiin. Vuosi koettiin esimiesten taholta pääsääntöisesti sopivaksi väliksi kehityskeskusteluille. Kerran vuodessa käydyn kehityskeskustelun kerrottiin myös olevan työnantajan toive. Keskustelun toteutus oli ohjeistettu tapahtuvan maaliskuun aikana.

Sekä työntekijät että esimiehet kertoivat että keskusteluissa käytetty tila oli yleensä kokoustila. Myös esimiehen huonetta käytettiin kehityskeskustelun pitämiseen. Esimiehet kertoivat, että tilan valintaan vaikutti halu löytää rauhallinen suljettu tila, mistä ei puhe kuulu ulkopuolisille. Tilan valintaan vaikutti myös se, että kokoustilassa pystyi siirtämään kehityskeskustelulomakkeen isommalle näytölle, jolloin kummatkin keskusteluun osallistujat näkivät sen samaan aikaan.

6.3.1 Vuorovaikutus

Työntekijöiden kokemukset kehityskeskustelutilanteen vuorovaikutuksesta

Työntekijät pitivät kehityskeskustelutilannetta avoimena ja kokivat, että heille annettiin mahdollisuus puhua. Keskustelutilanne koettiin tärkeänä hetkenä, jolloin työntekijä pääsee keskustelemaan esimiehen kanssa kahden kesken. Työntekijät kuvailivat vuorovaikutusta keskustelutilanteessa avoimeksi, luontevaksi, ja keskustelijat koettiin tasavertaiseksi.

Ei ollut semmonen, että vaan esimies juttelee tai näin, että voi itekin kertoa ja semmonen tasavertainen

Sana luotettavuus ja luottamuksellinen nousivat esiin usean työntekijän kohdalla. Molempipuolisen luottamuksen koettiin olevan tärkeä tekijä onnistuneeseen kehityskeskusteluun.

Esimiesten kokemukset kehityskeskustelutilanteen vuorovaikutuksesta

Myös esimiehet nostivat esiin kehityskeskustelun tarjoavan tärkeän mahdollisuuden keskustella työntekijän kanssa rauhassa kahden kesken. Kehityskeskustelun katsottiin parantavan työntekijöiden tuntemista ja esimiehen ja työntekijän ajateltiin tässä tutustuvan toisiinsa paremmin.

Itse pidän, että kehityskeskustelu on hyödyllinen koska siinä sinulla on mahdollisuus kerrankin ajan kanssa keskustella sen työntekijän kanssa ja kuulla mitä se työntekijä on mieltä.

Esimiehet ajattelivat olevansa helposti lähestyttäviä. Kerrottiin, että on saatu palautetta työntekijöiltä, että on helppo jutella asiasta kuin asiasta ja tuoda asioita esiin. Työntekijä oli myös sanonut esimiehelle tämän olevan helposti lähestyttävä ja että hänen kanssaan uskaltaa puhua. Myös sen, että työntekijä uskaltaa antaa esimiehelle palautetta kehityskeskustelun aikana, katsottiin osoittavan, että esimies on helposti lähestyttävä.

Työntekijöiden tavoin esimiehet kertoivat luottamuksen olevan tärkeä asia onnistuneen kehityskeskustelun saavuttamiseen. Luottamuksen avulla kerrottiin keskustelun olevan avoimempaa ja työntekijöiden tuovan paremmin ajatuksiaan ja toiveitaan esiin.

6.3.2 Kehityskeskustelulomake ja kirjaaminen

Työntekijöiden kokemukset kehityskeskustelulomakkeesta kehityskeskustelutilanteessa

Kaikki työntekijät kertoivat esimiehen kirjanneen läpikäytyt asiat lomakkeelle keskustelun aikana ja esimies täydensi niitä vielä keskustelun jälkeen. Kirjaukset tehtiin Sympa- järjestelmään. Kysymyksien yhteisellä läpikäynnillä saatiin myös täytettyä ne kohdat, jotka työntekijät kokivat vaikeiksi täyttää.

Ne on aika hankalia silleen, että on helpompi usein vaan avoimesti jutella. Niihin on ehkä vaikea löytää kirjallisesti vastaustakin, että mitä siihen kirjoittaa. Mutta sit tosiaan siinä keskustelun lomassa ja sen jälkeen esimies oli ne sitten täydentänyt mitä oltiin yhdessä puhuttu ja lomake oli sitten täydennetty

Työntekijät kokivat, että sähköinen lomake oli hyvä kehityskeskustelutilanteessa. Tämän pystyi siirtämään näytölle niin, että kumpikin näki kirjoitetun tekstin ja kysymykset.

Sähköisen lomakkeen kanssa ilmoitettiin olleen myös ongelmia. Vastausten tallentamisen kanssa oli ollut vaikeuksia. Yhden työntekijän kohdalla esitetyt vastauksia ei saatu keskustelussa auki, joten keskustelu jouduttiin käymään näkemättä vastauksia. Tietoteknisten ongelmien seurauksena mietittiin, että lomake olisi hyvä olla myös paperisena mukana, jotta vastaukset ja kysymykset olisivat nähtävissä ongelmien ilmetessä.

Viimeisimmässä oli vähän kone ongelmia, niin ei meinannut tallentua ne kaikki kommentit. Ehkä siinä olisi sitten se, että se lomake voisi olla myöskin sitten paperisena siinä mukana, että jos tulee näitä tallennus ongelmia

Kaikki työntekijät ilmoittivat, että kehityskeskustelussa käytiin lomake kohta kohdalta läpi. Tämä oli myös toivottavaa. Se vahvisti työntekijöiden tunnetta, että heidän kanssa käytiin kaikki asiat kunnolla lävitse ja heillä oli mahdollisuus keskustella kaikista aiheista. Se, että lomakkeelta käytiin kaikki kohdat läpi ja että se oli täytetty etukäteen, vahvisti kaikkien kirjattujen asioiden käsittelyä. Yksi työntekijöistä kokikin, että jos jokin aremmaksi katsottu aihe oli kirjattu etukäteen lomakkeelle, niin siitä keskustelun aloittaminen oli helpompaa, kun asia tuli keskustelun edetessä vastaan.

Jos siellä on joku semmoinen kipupiste vaikka, mistä on vaikeampi puhua tai näin, niin sitten kun sen on kirjottanut sinne, niin sitten se on ehkä – – se tulee varmasti käsiteltyä siinä, koska jos ei olisi sitä lomaketta, niin eihän sitä välttämättä sitten rohkenisikaan sanoa sitä asiaa siinä tilanteessa.

Esimiesten kokemukset kehityskeskustelulomakkeesta kehityskeskustelutilanteessa

Esimiehet kertoivat käyneensä kehityskeskustelun käyttäen kehityskeskustelulomakkeen kysymyksiä runkona. Välillä keskustelun kerrottiin rönsyilleen, mutta kysymysrunko auttoi palaamaan kysytyihin asioihin. Työntekijöille tarjottiin myös vapaamuotoisempaa puheaikaa mahdollisiin lomakkeen ulkopuolisiin asioihin. Esimiehet kertoivat kirjanneensa lomakkeelle käydyt asiat pääsääntöisesti kes-

kustelun aikana. Vain joitain pieniä lisäyksiä oli tehty keskustelun jälkeen. Esimiehet halusivat tehdä kirjaukset kehityskeskustelutilanteessa, kun asiat olivat vielä tuoreessa muistissa. Kirjauksen samassa yhteydessä ajateltiin myös olevan helpompaa, jos samana päivänä oli useampi kuin yksi kehityskeskustelu. Näin yksittäisen työntekijän asiat kirjautuivat varmemmin oikein.

6.3.3 Esimies kehityskeskustelutilanteessa

Esimiehet kokivat kehityskeskustelun hyödyllisenä ja että niistä tulee pitää kiinni. Yksi esimiehistä kertoi saavansa hyvän mielen itsellensä ja onnistumisen tunteen, kun pystyy lupaamaan työntekijälle jotain keskustelutilanteessa tai toteuttamaan esille nousseen asian. Toinen taas kertoi, ettei kehityskeskustelujen pitäminen ole varsinaisesti mikään intohimo, mutta pitää silti kehityskeskusteluja tärkeänä asiana.

Kehityskeskustelun kerrottiin antavan tilaisuuden päivittää työntekijän kanssa miksi työtä tehdään, miten sitä tehdään ja miksi toimitaan tietyn tavan mukaan. Näin molemmat osapuolet ymmärtävät asiat samalla lailla. Kehityskeskustelun kerrottiin myös auttavan tiedostamaan paremmin työntekijän työhyvinvoinnin tilan.

Kehityskeskustelun ajateltiin olevan onnistunut, kun saadaan aikaiseksi avoin ilmapiiri, jossa työntekijä pystyy tuomaan ajatuksensa esiin. Esimerkkinä käytettiin tässä uskallusta tuoda esiin mahdollisia työyhteisön ilmapiiriongelmiä. Työntekijältä toivottiin enemmän työn ja itsensä kehittämiseen liittyvien asioiden esiintuontia. Kaivattiin siis enemmän aktiivisuutta työntekijäpuolelta.

Organisaation strategia ja visio jäivät vähäiselle painolle kehityskeskusteluissa. Näistä ei juurikaan haastatteluissa puhuttu. Strategiaa ja visiota käsiteltiin enemmän osastopalaverissa ja enemmän uusien työntekijöiden kohdalla kuin pidempään Pihlajalinnassa työtä tehneiden kanssa. Uusien työntekijöidenkin kohdalla vision ja strategian läpikäymisen sanottiin ajoittuvan perehdytyksen yhteyteen. Strategian ja vision jättämiseen vähäiselle huomiolle vaikutti myös kehityskeskusteluun varattu aika. Tunnissa tai puolessatoista ei ehdi käydä sekä niitä että kehityskeskustelulomakkeen kohtia lävitse kunnolla.

6.3.4 Työntekijöiden toiveet esimieheltä kehityskeskustelutilanteessa

Työntekijät toivoivat, että heitä kuunnellaan ja että esimies on aidosti läsnä keskustelutilanteessa. Kuunteleminen nousi esiin lähes kaikkien työntekijöiden kohdalla kysyttäessä toiveita esimiehen toiminnasta kehityskeskustelutilanteessa. Esimiehen tulisi keskittyä tilanteeseen täysin ja esimerkiksi jättää vastaamatta keskustelutilanteessa puhelimeen. Työntekijät odottavat esimiehen kirjaavan keskustellut asiat ylös asianmukaisesti. Keskustelujen kirjaaminen koettiin tärkeäksi. Tällä esimiehen katsottiin vahvistavan tunnetta siitä, että esimies kuuntelee ja on läsnä keskustelutilanteessa.

Se että kuulee ne mitä työntekijä sanoo ja että myös kirjataan ne sinne suunnitelmaan

Esimiehen tulisi olla vastaanottavainen ja kuulla työntekijän toiveet. Esimiehen ei tule tyrmätä ajatuksia ja hänen tulee pystyä ottamaan kritiikkiä vastaan. Omalla keskustelullaan esimiehen odotetaan saavan rohkaistua hiljaisemmankin työntekijän keskustelemaan.

Esimiehen toivotaan antavan mahdollista kritiikkiä rakentavasti ja yleensäkin esimieheltä halutaan palautetta. Yksi työntekijä ilmoitti saavansa palautetta liian vähän ja kaipaavansa sitä enemmän. Palautetta halutaan työstä ja palautteenannossa toivotaan positiivisen palautteen lisäksi myös rakentavaa palautetta. Kahdessa haastattelussa mainittiin, että kaivataan palautteena sekä ruusuja että risuja. Näiden lisäksi palautteen annosta keskusteltaessa toivottiin sen sisältävän myös kehuja.

Mä toivoisin, että kuulisi sen esimiehen mielipiteen, miten on työstä selviytynyt ja että siinä vois antaa ruusut ja risut molemmat. Että käytäis läpi sitä työnkuvaa ja sitten niitä tulevaisuuden haaveita ja kaikkea muuta mikä on mielen päällä

Keskustelutilanteeseen kerrottiin kaivatun enemmän työntekijän tulevaisuuden miettimistä yhdessä ja hänen työssään kehittymisen tukemista.

Katsoo myöskin sinne tulevaisuuteen, että miten voisi työssä kehittyä ja mikä on esimerkiksi jatkosuunnitelmat ja toivon, että sitten esimies on siinä tukena myös

6.4 Mitä tapahtuu kehityskeskustelun jälkeen?

Työntekijöiden kokemukset kehityskeskustelun jälkihoidosta

Puolet työntekijöistä nosti haastatteluissa esiin, kuinka kehityskeskustelu oli huomioitu sen pitämisen jälkeen. Osa haastatelluista kuitenkin kertoi myös, ettei kehityskeskustelu näkynyt mitenkään sen pitämisen jälkeen. Se näkyi ainoistaan siinä, että keskustelu on kirjattu Sympa HR- henkilötietojärjestelmään.

Yksittäisen työntekijän kohdalla kehityskeskustelun näkyi keskustelun jälkeen siinä, että esitetty toive perehdytyksestä, koulutuksesta ja uudesta vastuualueesta toteutui. Kerrottiin, että yhdessä mietityt tavoitteet oli huomioitu. Lisäksi mainittiin yhteisesti järjestetystä koulutuksesta ja yhteistyöpalavereista. Työntekijät mainitsivat myös kehityskeskustelujen pitämisen näkyneen positiivisesti ja että selkeästi on kuunneltu, mitä on sanottu keskustelussa.

Myös kysyttäessä mitä tapahtuu kehityskeskustelujen jälkeen, esiin nostettiin kirjaamisen merkitys. Eräs työntekijä kertoo olleensa positiivisesti yllätynyt, että keskustellussa läpikäytyt asiat löytyivät kehityskeskustelun jälkeen Sympa HR- henkilötietojärjestelmästä kirjattuna esimiehen toimesta.

Esimies oli täydentänyt ne vastaukset sinne. Huomasin, mikä oli itseasiassa positiivinen yllätys, että sieltä löytyi nää ja sinne oli esimiehenkin täydennyksiä näihin mun vastauksiin, Mikä on hyvä juttu.

Muutama työntekijä kertoi, että kehityskeskusteluissa nousseita yhteisiä asioita oli käsitelty osastopalaverissa tai viikkopalaverissa. Isoin osa työntekijöistä kuitenkin kertoi, että esiinnousseita asioita ei oltu käsitelty yhteisesti palaverissa, tai etteivät he muista, että niitä olisi käsitelty. Ne työntekijät, jotka ilmoittivat, että esiinnousseita asioita ei oltu käsitelty yhteisesti palaverissa, toivovat asioiden käsittelyä palaverissa. Toisaalta taas eräs työntekijä, jonka yksikössä asioita ei oltu käsitelty yhteisesti, kertoi, ettei hän ei olettanutkaan että näin toimittaisiin.

Esimiesten kokemukset kehityskeskustelun jälkihoidosta

Kysyttäessä mitä tapahtuu kehityskeskustelun jälkeen, esimiehet kertoivat kehityskeskustelulomakkeen kirjausten näkyvän työntekijälle Sympa HR -henkilötietojärjestelmässä. Pääsääntöisesti esimiehet kirjasivat keskusteluissa käydyt asiat keskustelutilanteessa, mutta saattoivat lisätä vielä jotain keskustelun jälkeen.

Lähes kaikki esimiehistä kertoi käsitelleensä kehityskeskusteluista nousseita asioita työntekijöidensä kanssa. Tämä tapahtui viikko- tai osastopalaverissa. Yhdellä esimiehellä oli vielä osa kehityskeskusteluista pitämättä, mutta myös hän ilmoitti aikovansa ottaa esiin nousseet yhteiset asiat palaveriin käsittelyyn.

Jos kehityskeskusteluista nousi hyviä työyhteisön tai työtapojen kehittämisiä, esimiehet kertoivat lähteneensä selvittämään miten niitä voisi hyödyntää. Asiat vietiin yleensä eteenpäin osastopalaveriin yhteiseen keskusteluun. Tarvittaessa esiin nousseet asiat vietiin eteenpäin esimiehen omalle esimiehelle. Omalle esimiehelle raportoitii pääsääntöisesti, että kehityskeskustelut on pidetty tai lähetettiin sähköpostilla yhteenveto esiinnousseista asioista. Omalle esimiehelle vietiin myös asiat, joihin esimies itse ei pysty tekemään ratkaisua, kuten henkilökunnan resursointitoiveet. Yksi esimies ilmoitti kutsuneensa oman esimiehensä kuukausipalaveriin, jossa käsiteltiin kehityskeskusteluissa esiinnousseita asioita.

Esimiehet kertoivat, että kehityskeskusteluista nousseita yhteisesti hyväksytyjä toimintatapojen muutoksia on otettu käytäntöön. Samoin on järjestetty kehittämispäiviä, verkostoitumis- ja yhteistyöpalavereja sekä koulutuksia ja perehdytyksiä.

6.5 Kehityskeskusteluprosessin kehittäminen

Pääsääntöisesti työntekijät kertoivat kokevansa nykyisen kehityskeskustelukäytännön ja kehityskeskustelulomakkeen toimiviksi. Kehityskeskustelulomakkeen rungon ja selkeän kysymysten jaottelun kerrottiin vaikuttavan niin, että keskustelusta tulee järjestelmällinen ja toimiva. Työntekijät vertailivat nykyistä kehityskeskustelulomaketta ja kehityskeskustelua yleensä edellisiin kokemuksiinsa. Edellisiin verrattaessa oltiin tyytyväisempiä nykyiseen käytössä olevaan lomakkeeseen ja käytäntöön. Kehityskeskustelulomakkeen muuttuminen sähköiseen muotoon koettiin myös hyvänä kehityksenä. Yksi työntekijöistä katsoi, ettei nykyisessä kehityskeskustelukäytännössä ei ole kehitettävää.

6.5.1 Kehityskeskustelulomakkeen kehittäminen

Työntekijöiden toiveet kehityskeskustelulomakkeen kehittämiseksi

Työntekijät olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä nykyiseen kehityskeskustelulomakkeeseen. Tästä huolimatta sitä tulisi vielä kehittää. Työntekijät kokivat, että sama kehityskeskustelulomake on toimiva kaikille Pihlajalinnan työntekijöille. He eivät kaivanneet omaa yksikkökohtaista lomaketta.

Työntekijät kertoivat, että lomakkeessa on paljon kysymyksiä. Niitä koettiin olevan liikaa. Lomakkeen kehittämistarpeesta kysyttäessä nousi useassa haastattelussa esiin se, että kehityskeskustelulomakkeen kysymykset toistavat itseään ja samaa asiaa kysytään toistamiseen hieman eri muotoon muutettuna. Kysyttäessä tarkemmin mitä kysymyksiä tulisi muokata, yksittäisiä kysymyksiä ei enää muistettu haastattelutilanteessa.

Niitä oli vähän liikaa. Jotenkin tuntui, että ne oli just sitä että siinä puhuttiin samoista asioista. ne kysymykset vähän niinkun toisti itseään

Työntekijöiden haastattelussa ehdotettiin, että lomaketta ja sen ilmettä voisi nykyaikaistaa. Lomakkeella voisi kysymys- ja vastauslaatikkojen sijaan olla mind map. Tämän idean ajateltiin vaativan vielä kehittämistä.

Esimiesten toiveet kehityskeskustelulomakkeen kehittämistä

Esimiehet olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä kehityskeskustelulomakkeeseen. Myös esimiehet toivat esiin, että kehityskeskustelulomakkeen kysymykset toistavat itseään ja samaa asiaa kysytään kahteen kertaan. Kysymyksiä ei ajateltu olevan liikaa. Lomakkeen ajateltiin toimivan paremmin esimerkiksi hallinnon työntekijöillä kuin käytännön hoitotyötä tekeville työntekijöillä.

Esimiesten kohdalla toivottiin vaihtelua lomakkeen kysymyksiin. Toiveena oli, että lomake ei olisi sama vuodesta toiseen, vaan lomakkeeseen otettaisiin mukaan peruskysymysten lisäksi vaihtuva teema johon syvennyttäisiin paremmin. Esimerkkinä teemoista mainittiin asiakaspalvelu ja koulutus suunnitelma.

Esimiehet kaipasivat lisää palautetta työn sisällöstä työntekijöiltään. He ajattelivat, että kehityskeskustelulomakkeen aihealueiden laajentaminen voisi auttaa tässä. Siten saataisiin kartoitettua paremmin työhyvinvointiin liittyviä asioita. Kysymysten tulisi painottua enemmän itse työntekoon ja olla konkreettisempia. Esimiehet nostivat esiin toiveen, että tulevaa painotettaisiin enemmän. Huomio tulisi kiinnittää oman työn kehittämiseen ja yleensäkin kehittämiseen. Kysymysten asettelun tulisi ohjata työntekijä pohtimaan, miten työtä voisi parantaa ja kehittää.

työntekijä voisi oikeasti enempi antaa siitä työn sisällöstä enemmän palautetta. Enemmän keskityttäisiin siihen työhyvinvoinnin johtamiseen. Enemmän ehkä niitä aihe alueita ja enemmän sitä konkretiaa

6.5.2 Esimiestyön kehittäminen

Työntekijöiden toiveet esimiestyön kehittämistä kehityskeskusteluprosessissa

Työntekijät toivovat esimieheltä kehityskeskustelussa enemmän työssäjaksamisen huomiointia ja keskittymistä työntekijään. Työntekijään keskittymisellä tarkoitettiin, että mietittäisiin enemmän työntekijän ammatillista kehittämistä ja mikä olisi parasta juuri hänelle. Ammatillisen kehittymisen tukemisella katsottiin olevan vaikutusta työssäjaksamiseen, työn mielekkyyteen ja työntekijän pysyvyyteen organisaatiossa.

Mitä mä nyt ainakin koen, että terveydenhuollon puolella se aiheuttaa paljon alalta siirtymistä muille aloille tai semmosta tietyllä lailla leipääntymistä jos ei tueta sitä ammatin kehittymistä

Esimieheltä toivottiin parempaa ohjeistusta ja informointia siitä, mihin kehityskeskusteluilla pyritään. Tämän ajateltiin helpottavan työntekijän henkilökohtaisten tavoitteiden asettamista kehityskeskustelussa. Kehittämisehdotuksia kysyttäessä esimieheltä toivottiin avoimuutta ja rehellisyyttä. Työntekijä kertoi työntekijän kyllä huomaavan keskustelutilanteessa onko esimies aidosti kiinnostunut, rehellinen ja kuunteleeko hän työntekijää.

Kehityskeskustelussa vois olla että mihinkä pyritään, minkälaiseen toimintaan pyritään ja tavallaan selkeyttäisi niitä työntekijä kohtaisia tavoitteita myöskin

Palautteenantoa tulisi lisätä. Tässä yhteydessä kaivataan myös positiivista palautetta. Positiivisen palautteen kerrottiin auttavan työssä jaksamisessa, se tuntui hyvältä ja sen ajateltiin auttavan toiminnan kehittämisessä.

Palautteen antoa vaan enemmän ja semmonen positiivinen palautekin auttaa jaksamaan enemmän, paremmin ja kehittämään toimintaa paremmin

Työntekijöiden haastatteluissa nousi huoli, että kehityskeskusteluista esiinnouset asiat eivät siirry tarvittaessa eteenpäin. Työntekijät toivovat, ettei keskustelu jäisi pelkästään esimiehen ja työntekijän väliseksi, vaan esimiehen tulisi käydä keskusteluista nousseet asiat läpi oman esimiehensä ja HR-työntekijän kanssa. Tässä yhteydessä esimerkkinä käytettiin kouluttautumista. Ajateltiin, että tieto henkilökunnan osaamisesta ei ole riittävän laajalti tiedossa ja näin koulututtanutta henkilökuntaa ei osata hyödyntää organisaatiossa riittävästi.

En oikein tiedä että miten se siitä sitten etenee että jääkö se pelkästään esimiehelle se kehityskeskustelu. Mutta mä jollain tavalla olisin aina toivonut että sitä kehityskeskustelu paperia käytäisiin vaikka, esimies kävisi sitä

oman esimiehensä tai jonkun HR henkilön kanssa läpi. On tullut ainakin ilmi tämmöiset henkilökunta vaikka kouluttautuu, niin sit se niinkun jää siihen. Sitä ei esimerkiksi tuolla ylhäällä pystytä hyödyntämään sitä sen työntekijän uutta koulutusta, kun ei sitä ei kukaan tiedä tuolla HR:ssä tai muualla.

6.5.3 Viestinnän kehittäminen

Työntekijöiden toiveet viestinnän kehittämisestä kehityskeskusteluiden jälkihoidossa

Työntekijät, jotka ilmoittivat, että kehityskeskusteluista nousseita asioita ei oltu käsitelty yhteisesti esimerkiksi osastopalaverissa, toivoivat niiden käsittelyä. Esimiehen toivottiin käyvän läpi osasto- tai viikkopalaverissa esiin nousseet asiat, jotka koskettivat koko työyhteisöä ja sen kehittämistä.

Se vois tosiaan olla ihan hyvä, että siitä tulisi jonkun näköinen yleinen yhteenveto, minkä vois sitten yhteisessä viikkopalaverissa käydä läpi

Yhteisen kokouksen lisäksi toivottiin, että esiin nousseista asioista tulisi kirjallinen yhteenveto. Toivottiin, että yhteenveto laitettaisiin myös sähköpostiin, josta sen pystyisi tarvittaessa myöhemmin lukemaan uudelleen.

Että jos tekis sellaisen kirjallisen koosteen, niin se vois olla hyvä – – se vois olla että siitä tulis joku kokooma tai semmonen, että me kaikki tiedettäis että nää on nuossut kehityskeskustelussa ylös

Kehityskeskustelussa laadittujen tavoitteiden osalta ehdotettiin välikeskustelua, jossa seurattaisiin tavoitteiden saavuttamista ja niihin pääsyn etenemistä. Välikeskustelu tavoitteista lyhentäisi seuraavan kehityskeskustelun odottamista, jolloin vasta vuoden kuluttua päästään uudelleen katsomaan miten tavoitteisiin on päästy.

Ois kiva, että ottais sitten esimerkiksi jonkun kuukausimäärän jälkeen välikeskustelun, missä vois käydä läpi onko niihin tavoitteisiin päästy tai että onko edetty yhtään, ettei sitten tarvis ottaa melkein vuotta

6.6 Esimiesten näkökulma kehityskeskusteluprosessin kehittämiseen

Esimiehet kokivat nykyisen kehityskeskustelukäytännön toimivaksi. Sähköistä kehityskeskustelulomaketta pidettiin myös hyvänä. Kehittämistarpeena esiin nousi kehityskeskustelulomakkeen kehittäminen. Lomakkeen kysymysten kerrottiin toistavan itseään. Samaa asiaa kysytään useampaan kertaan vain eri sanoilla.

Esimieshaastattelusta nousi ajatus erityisesti pitkään työnantajalla olleiden työntekijöiden kehityskeskustelun kehittämistarpeesta. Ajateltiin että vuodesta toiseen toistuva samanlainen kysely ei välttämättä anna työntekijälle tarpeeksi ja motivoi keskusteluun. Tässä tilanteessa mietittiin, että esimerkiksi vaihtuvien teemojen mukaanotto pitkään työssä olleiden kohdalla toisi vaihtelua heidän kehityskeskusteluihinsa. Uusilla työntekijöillä nykyisen pohjan ajateltiin toimivan hyvin.

Esimiesten kohdalla pohdittiin myös palautekeskustelun tarvetta, joka käytäisiin noin puolen vuoden kuluttua kehityskeskustelusta. Tässä keskustelussa arvioitaisiin tavoitteisiin pääsyä ja ovatko esimerkiksi koulutus- ja perehdytysasiat edenneet toivotulla tavalla.

6.7 Ryhmäkehityskeskustelu

Yksikään haastateltavista ei ollut osallistunut ryhmäkehityskeskusteluun Pihlajalinnassa. Yhdellä esimiehistä oli kokemusta ryhmäkehityskeskustelun pitämisestä. Haastateltavilta kysyttiin, miltä heistä tuntuisi ajatuksena ryhmäkehityskeskusteluun osallistuminen ja ryhmäkehityskeskustelun pitäminen omassa työyksikössä. Pelkästään ryhmäkehityskeskusteluihin siirtymistä ei toivota, vaan näiden ajateltiin toimivan kahdenkeskisen esimies-työntekijä kehityskeskustelujen tukena. Näin ajattelivat sekä esimiehet että työntekijät.

Työntekijöiden ajatukset ryhmäkehityskeskustelusta

Työntekijöistä useimmat pitivät ajatusta ryhmäkehityskeskustelusta mielenkiintoisena ja ajateltiin, että sitä voisi kokeilla. Ryhmäkehityskeskustelun haasteeksi nousi useamman työntekijän mielestä esiin se, että hiljaisimmat eivät pääsisi tuomaan omia ajatuksia esiin. Joko siitä syystä etteivät he uskalla puhua ryhmässä tai kovaääniset, vahvemmat persoonat vievät tilan ja ajan keskustelussa. Ryhmäkehityskeskustelu katsottiin kokeilemisen arvoiseksi, koska sen avulla olisi mahdollisuus saada uusia ideoita yhteisten asioiden käsittelyyn. Ajateltiin, että ryhmässä pohtimalla saataisiin uusia näkökulmia ja näin voisi syntyä uusia ideoita. Työntekijät pohtivat ryhmäkehityskeskustelun vaativan enemmän osaamista esimieheltä.

Esimiesten ajatukset ryhmäkehityskeskustelusta

Myös esimiehet ajattelivat että hiljaisempi jää herkästi ryhmässä taka-alalle kuuntelijaksi. Hiljaisen työntekijän ajateltiin tuovan omat ajatukset esiin paremmin kahdenkeskisessä esimies-työntekijä keskustelussa. Puhumisen vaikeammista asioista, kuten työssä jaksamisesta, työilmapiiristä ja toisten työntekijöiden työsuorituksiin puuttumisesta, ajateltiin olevan haastavaa tai ongelmallista ryhmäkehityskeskustelussa.

Työntekijöiden tavoin esimiehet kokivat, että kehityskeskustelu on tärkeä hetki päästä keskustelemaan työntekijän kanssa kahden kesken. Tällaiset kohtaamiset jäävät arjen pyöryksessä vähäisiksi ja ryhmäkehityskeskustelu veisi myös tämän mahdollisuuden.

Mulla on niin hirvittävän vähän aikaa semmoiseen niinkuin yksilötasolla ihmisille, että mä koen, että siihenkin pitää löytyä edes kerran vuodessa aikaa siihen yksilön kohtaamiseen.

Ryhmäkehityskeskustelun ei katsottu toimivan yksinään vaan esimiehet ajattelivat sen toimivan, jos siihen olisi yhdistetty myös kahdenkeskiset keskustelut. Työn sisältöä käsiteltäessä ryhmäkehityskeskustelun ajateltiin olevan toimiva ja kokeilemisen arvoinen.

Myös ryhmäkehityskeskustelun haasteellisuus esimiehelle nousi esiin. Esimiehiä mietitytti se, miten ryhmä tulisi muodostaa jos työntekijöitä on paljon. Pitäisikö työntekijät jakaa pienempiin ryhmiin ja millä perusteella vai kerätä kaikki työntekijät samaan tapaamiseen.

Esimiehet ajattelivat osastopalaverien tai tiimitapaamisten ajavan samaa asiaa kuin ryhmäkehityskeskustelu. Tästä syystä ryhmäkehityskeskustelua itsessään ei koettu niin tarpeellisena kuin yksilökehityskeskustelua.

7 POHDINTA

Tässä luvussa käsitellään tämän tutkimuksen keskeisimmät tulokset ja pohditaan tuloksia suhteessa aikaisempiin tutkimuksiin kehityskeskusteluista. Tulosten tarkastelun lisäksi pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Tutkimusta tehdessä tarkoituksena on tuottaa luotettavaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä ja huomioida tutkimuksen teon eettiset seikat (Kylmä & Juvakka 2007, 127, 137).

7.1 Tulosten tarkastelu

Kehityskeskustelujen kokeminen

Moradin, Mehraban ja Moeinin (2017) tutkimuksen mukaan esimiesten ja työntekijöiden kehityskeskustelukokemuksissa oli eroja. Esimiehet kokivat kehityskeskustelut ja käytössä olevan kehityskeskusteluprosessin työntekijöitä useammin positiivisena asiana. (Moradi ym. 2017, 130, 133.) Tässä tutkimuksessa sekä esimiehet että työntekijät taas kokivat käytössä olevan kehityskeskustelukäytännön toimivaksi ja pitivät kehityskeskusteluja tärkeinä. Tätä tulosta tukee myös Farrelin (2013) tutkimus, missä tuloksista nousi esiin, että pääsääntöisesti työntekijät ovat tyytyväisiä siihen, että heillä on kehityskeskustelu (Farrel 2013, 3). Pääsääntöisesti kaikki haastatellut työntekijät ja esimiehet pitivät konsernin yhteistä kehityskeskustelulomaketta myös toimivana.

Kehityskeskusteluun valmistautuminen

Kehityskeskustelujen aloittamisesta ilmoitettiin sähköpostilla, työyhteisössä pidettävässä palaverissa ja henkilökohtaisesti. Sekä työntekijät että esimiehet kokivat informoinnin kehityskeskusteluajan alkamisesta tulleen hyvissä ajoin. Esimiehet mainitsivat tiedon kehityskeskustelujen aloittamisesta tulleen Pihlajalinnan intranetissä. Työntekijöiden kohdalla tämä ei noussut niin selvästi esiin. Työntekijät kertoivat tiedon kehityskeskustelujen aloittamisesta tulleen esimieheltä. Intranetistä työntekijä lähti etsimään tietoa, vasta kun ilmoitus esimieheltä oli saatu ja kun haluttiin selvittää mitä kehityskeskustelu pitää sisällään sekä miten löytää kehityskeskustelulomakkeen.

Kehityskeskusteluun valmistautuminen on tärkeää kehityskeskustelukokemuksen ja työmotivaation kannalta. Puutteellinen valmistautuminen luo huonon kehityskeskustelukokemuksen ja näin kehityskeskustelulta ei odoteta paljon. On tutkittu että tähän vaikuttaa vähäinen kouluttaminen ja ohjaus kehityskeskusteluprosessista. Tämä nousi esiin etenkin työntekijöiden kohdalla. (Vasset ym. 2011, 10.) Myös tässä tutkimuksessa kehityskeskusteluun valmistautuminen koettiin tärkeäksi osaksi kehityskeskustelua. Tämän nostivat esiin sekä työntekijät että esimiehet. Lisäksi työntekijät toivoivat etenkin uuden työntekijän kohdalla parempaa perehdytystä kehityskeskusteluun. Tätä tukee myös Seldenin ja Sowan (2011) tutkimus, jonka mukaan kehityskeskustelussa kummankin osapuolen tulisi ymmärtää kehityskeskusteluprosessin tarkoitus ja hyödyt osana henkilöstöjohtamista, sekä miten nämä auttavat työntekijää parempaan työsuoritukseen. Ymmärryksen myötä myös motivaatio kehityskeskusteluun lisääntyy. (Selden & Sowa 2011, 261.)

Vuorovaikutus kehityskeskusteluissa

Vuorovaikutuksen osalta sekä esimiehet että työntekijät nostivat vahvasti esiin kehityskeskustelutilanteen merkityksen tärkeänä hetkenä päästä keskustelemaan kahden kesken ilman häiriöitä. Esimiehet kokivat lisäksi tämän edesauttavan parempaa tutustumista työntekijään, etenkin jos esimies ei ole ollut pitkään esimiestehtävässä nykyisessä työyksikössään. Myös Kosken (2008) tutkimuksen mukaan esimiehet pitivät kehityskeskusteluja hyödyllisinä kahdenkeskinä tilanteina (Koski 2008, 60).

Sally Selden ja Jessica E. Sowa (2011, 255–259) havaitsivat tutkimuksessaan yhteyden työmotivaation, omasta työstä pitämisen tunteen ja kehityskeskustelujen merkityksellisenä pitämisen välillä. Esimieshaastattelusta nousi esiin pitkään työnantajalla olleiden työntekijöiden kehityskeskustelun kehittämistarve. Ajateltiin, että vuodesta toiseen toistuva samanlainen kysely ei välttämättä anna työntekijälle tarpeeksi ja motivoi keskusteluun. Tässä tilanteessa mietittiin, että esimerkiksi vaihtuvien teemojen mukaanotto pitkään työssä olleiden kohdalla toisi vaihtelua heidän kehityskeskusteluihinsa.

Winkin (2007) tutkimuksen mukaan kehityskeskustelun ei tule olla tavallinen keskustelu, vaan onnistunut kehityskeskustelu on enemmänkin dialogi, joka on luottamuksellisempi. Dialogisella keskustelulla esimies ja työntekijä pääsevät paremmin eri näkökulmien tarkasteluun ja sillä luodaan luottamus keskustelijoiden välille. (Wink 2007, 7–8, 198–210.) Tässä tutkimuksessa sanat luottamus ja avoimuus nousivat usein esiin työntekijöiden ja esimiesten kohdalla. Luottamuksen ja avoimuuden katsottiin olevan tärkeitä onnistuneen kehityskeskustelun saavuttamiseksi. Myös tasavertaisuuden kokeminen keskustelun aikana mainittiin. Tätä tulosta tukee Ruorasan (2011) tutkimus, jossa todettiin myös, että esimiehen ja työntekijän suhde koetaan pääsääntöisesti tasavertaiseksi kehityskeskusteluissa (Ruoranen 2011, 135–141).

Palautteen anto kehityskeskusteluissa

Palautteen anto osana kehityskeskustelua koetaan tärkeänä ja sillä on vaikutusta työsuoritukseen (Berlin 2008, 156–163). Etenkin työntekijöiden kohdalla esimiesten palautteenannolla koetaan olevan merkittävä rooli kehityskeskustelussa (Tuytens & Devos 2012). Työntekijät uskalsivat antaa palautetta, koska kokivat kehityskeskustelutilanteen avoimeksi ja luottamukselliseksi. Lisäksi esimiestä pidettiin helposti lähestyttävänä.

Myös esimiehet itse ajattelivat olevansa helposti lähestyttäviä kehityskeskustelussa. Esimiehet toivoivat työntekijöiltä enemmän ja rohkeammin kehittämiseen liittyvää palautetta. Sari Kuuselan (2013, 87) mukaan palautteenanto auttaa työn kehittämisessä. On myös tutkittu, että palautteenanto osana kehityskeskustelua koetaan tärkeänä ja sillä on vaikutusta työsuoritukseen (Berlinin 2008, 156–163).

Huono tai vähäinen palautteenanto vähentää työntekijöiden kiinnostusta kehityskeskusteluun (Abraham 2014, 61). Tämän tutkimuksen työntekijöiden mukaan palautteenantoa tulisi lisätä. Työntekijät kaipasivat myös positiivista palautetta. Positiivisen palautteen kerrottiin auttavan työssäjaksamisessa.

Kehityskeskustelulomake ja sen kehittäminen

Esimiehet pitivät koko konsernin yhteistä kehityskeskustelulomaketta toimivana, tosin siihen kaivattiin konkreettisempia lisä-kysymyksiä. Esimiehet toivoivat kysytyjen aihealueiden laajentamista. He toivoivat esimerkiksi työhyvinvoinnin parempaa huomiointia. On myös tutkittu, että esimiehet ajattelevat kehityskeskustelun tärkeimpinä aiheina olevan tavoitteet, kehittäminen, työyksikön perustehtävien pohdinta, palaute ja työhyvinvointi (Ruoranen 2011, 6). Tämä tukeekin toivetta työhyvinvoinnin paremmasta huomioinnista. Myös työntekijät pitivät yhteistä lomaketta hyvänä. Työntekijät kuitenkin toivovat lomakkeen kehittämistä. Sekä työntekijät että esimiehet nostivat esiin lomakkeen kysymysten toistavan toisiaan ja samaa asiaa kysytyn kahteen kertaan.

Myös Vassetin, Marnburgin ja Furunesin (2012) tutkimuksessa kehityskeskustelun katsottiin olevan hyödyllinen. Lisäksi saman kehityskeskustelurakenteen todettiin toimivan eri tehtävässä työskenteleville. (Vasset ym. 2012, 30–34.)

Kehittäminen

Aikaisemman tutkimuksen mukaan kehityskeskusteluja tulisi kehittää niin että ne olisivat palkitsevampia ja onnistuneempia. (Farrell 2013, 3). Tässä tutkimuksessa esiin nousseet ajatukset kehityskeskustelulomakkeen kysymysten kehittämisestä, kehityskeskusteluun valmistautumisen merkityksen korostaminen ja kehityskeskustelun jälkeen tapahtuvasta asioiden eteenpäinviennistä sekä seurannasta voidaan varmasti katsoa toiveeksi kehityskeskusteluiden kehittämiseksi kohti onnistuneempaa keskustelua.

Työntekijät toivoivat kehityskeskustelun jälkeen tapahtuvaa välikeskustelua, jossa seurattaisiin tavoitteiden saavuttamista ja näihin pääsemistä. Myös Vasset, Marnburg ja Furunes (2011, 1-10) havaitsivat kehityskeskusteluiden kehittämistä tutkiessaan tarpeen kehityskeskustelun jälkeen toteutettavalle seuranta-keskustelulle.

Kehityskeskustelu esimiestyön välineenä

Kosken (2008) tutkimuksen mukaan hoitotyössä toimivat lähiesimiehet pitävät kehityskeskustelua tärkeänä osaamisen johtamisen välineenä. Kehityskeskustelussa käydään myös läpi työntekijän osaamisalueet ja sen vajeet, tavoitteet ja konkreettiset toimenpiteet joilla päästään tavoiteltavaan osaamiseen. Kehityskeskustelussa arvioidaan ja kehitetään työntekijän osaamista. (Koski 2008, 60, 69.) Sekä työntekijöiden että esimiesten kohdalla nousi tässä tutkimuksessa esiin työntekijöiden kouluttautuminen ja perehdyttäminen. Työntekijät kertoivat toivoneensa koulutuksia ja myös päässeensä niihin kehityskeskustelun seurauksena. Myös esimiehet kertoivat ottaneensa koulutukset huomioon jo keskusteluun valmistautumisessa, sekä mahdollistaneensa näitä kehityskeskusteluiden jälkeen. Työntekijöiden on todettukin pitävän yhtenä tärkeimmistä aiheista kehityskeskustelussa työnteon edellytyksistä puhumista (Ruoranen 2011,6).

Työntekijöiden ja esimiesten ajatukset kehityskeskusteluista nousseiden asioiden käsittelystä yhteisesti esimerkiksi osastopalaverin yhteydessä erosivat toisistaan. Esimiehet ilmoittivat kaikki käyneensä tai aikovansa käydä kehityskeskustelussa nousseita asioita työntekijöiden kanssa yhteisesti läpi. Työntekijät taas kertoivat jääneensä kaipaamaan yhteistä läpikäyntiä ja toivoivat kirjallista yhteenvetoa tästä esimerkiksi sähköpostiin.

Kehityskeskustelut ovat hyvä organisaation strategian välittämisen kanava. Ruorasan (2011) tutkimus osoittaa kehityskeskusteluilla olevan paikkansa henkilöstöjohtamisessa. Hänen tutkimuksen mukaan sekä johtajat, että alaiset kokevat strategian välittyvän hyvin kehityskeskustelun kautta. (Ruoranen 2011, 135–141.) Ruorasan (2011) tutkimuksesta poiketen tässä tutkimuksessa ilmeni, että kehityskeskusteluissa ei juuri käsitelty strategiaa tai sanottiin sen käsittelyn tapahtuvan paremmin uuden työntekijän kohdalla. Lisäksi vastattiin että strategiaa käsitellään erikseen osastopalaverissa, koska kehityskeskusteluun varattu aika ei riitä kehityskeskustelulomakkeen kysymyksien sekä strategian läpikäyntiin. Tämän tutkimuksen tulokseen saattaa vaikuttaa myös se, että haastattelussa ei painotettu strategian osuutta ja annettiin haastateltavan kertoa vapaasti kehityskes-

kustelun kulusta. Kehityskeskustelun vaiheista kysyttäessä ja kerrottaessa haastateltavalla vaiheet joihin organisaation strategian läpikäynti myös kuuluu, eivät haastateltavat juurikaan puuttuneet tähän aiheeseen.

Ryhmäkehityskeskustelu

Yksikään haastateltavista ei ollut osallistunut ryhmäkehityskeskusteluun Pihlajalinnassa. Ryhmäkehityskeskustelusta ajatuksena kuitenkin kysyttiin ajatuksella toisiko se jotain lisää kehityskeskustelujen kehittämiseen. Sekä työntekijät että esimiehet kokivat, että pelkästään ryhmäkehityskeskustelu ei toimisi heidän työyksikössään. Näiden ajateltiin voivan toimia esimies-työntekijä kehityskeskustelujen tukena.

Ryhmäkehityskeskustelun haasteeksi ajateltiin sekä työntekijöiden että esimiesten haastatteluissa se, että hiljaisimmat eivät pääsisi tuomaan omia ajatuksiaan esiin. Lisäksi vahvemmat persoonat vievät ajan ryhmäkehityskeskustelutilanteissa. Tätä tukee Kuusela (2013), jonka mukaan ryhmäkoon kasvaessa yli viiteen osallistujan puheajan jakautuminen keskusteluun osallistujien osalta kasvaa niin, että keskustelun alempaan hierarkiaan katsottujen puheaika muuttamaan prosenttiin tai sen alle käytetystä ajasta. (Kuusela 2013, 58.) Aikaisemmassa tutkimuksessa vertailtaessa ryhmäkehityskeskustelua ja esimies-työntekijä kehityskeskustelua on havaittu ryhmäkehityskeskustelun kuitenkin aktivoivan työntekijää parempaan keskusteluun. Vassetin, Marnburgin ja Furunesin (2012) tutkimuksen ryhmäkehityskeskusteluun osallistui kolme työntekijää, joten pieni osallistujamäärä saattaa vaikuttaa tilanteen kokemiseen. Tutkimuksessa oli myös toteutettu ryhmäkehityskeskustelu kahteen kertaan ja toisella kertaa ryhmäkehityskeskustelun ollessa tutumpi toimintatapa tämä koettiin toimivaksi. (Vasset ym. 2012, 38, 40.)

7.2 Johtopäätökset

Pääsääntöisesti sekä esimiehet että työntekijät olivat tyytyväisiä nykyiseen kehityskeskusteluprosessiinsa ja siihen, että käytössä oli koko konsernin yhteinen kehityskeskustelulomake. Kehityskeskusteluissa käytetyn kehityskeskustelulomakkeen kysymyksiä toivottiin kuitenkin kehitettävän toimivimmiksi. Kysymysten kerrottiin toistavan itseään, joten lomaketta tulisi selkeyttää. Lisäksi kaivattiin työhyvinvoinnin huomiointia kehityskeskustelulomakkeella.

Kehityskeskusteluun valmistautumisella koettiin olevan tärkeä rooli kehityskeskusteluprosessissa sekä esimiesten että työntekijöiden osalta. Hyvällä valmistautumisella katsottiin olevan vaikutus kehityskeskustelun parempaan onnistumiseen ja siten siitä saatavan paremman hyödyn.

Sekä esimiehet että työntekijät kokivat kehityskeskustelun tärkeäksi vuorovaikutustilanteeksi. Se koettiin tärkeänä hetkenä päästä keskustelemaan kahden kesken ilman häiriöitä.

Kehityskeskustelut toimivat hyvin osaamisen johtamisen välineenä. Sekä esimiesten että työntekijöiden kohdalla nousi esiin kehityskeskustelun merkittävä rooli koulutautumisen suunnittelussa. Kehityskeskusteluissa nousseiden toiveiden kerrottiin edesauttaneen koulutuksiin pääsyssä ja näiden järjestämisessä työyksikössä.

Palautteenantoa toivottiin enemmän. Esimiehet toivoivat työntekijöiltä enemmän ja rohkeammin kehittämiseen liittyvää palautetta. Työntekijät halusivat nykyistä enemmän palautteenantoa ja positiivista palautetta esimieheltä. Positiivisen palautteen ajateltiin tukevan työssäjaksamista.

Kehityskeskustelun jälkeen esiinnousseiden asioiden käsittelyssä esimiesten ja työntekijöiden kokemuksissa oli eroja. Esimiehet katsoivat käyneensä asioita läpi työntekijöiden kanssa yhteisissä palavereissa useammin kuin mitä työntekijät kokivat asian tapahtuneen. Työntekijät kaipasivat parempaa asioiden läpikäyntiä ja esiinnousseista asioista kirjallista raporttia. Tämän lisäksi työntekijät kaipasivat välikeskustelua, jossa seurattaisiin asetettuihin tavoitteisiin pääsyä.

Yksikään haastatteluihin osallistunut ei ollut osallistunut ryhmäkehityskeskusteluun, eikä haastateltujen yksiköissään näitä ole toteutettu. Ryhmäkehityskeskustelun ei ajateltu sopivan ainoaksi kehityskeskustelumuodoksi, vaan tämän katsottiin voivan toimia esimies-työntekijä keskustelujen rinnalla työyhteisön yhteisistä asioista puhuttaessa. Ryhmäkehityskeskustelun haasteeksi ajateltiin sekä työntekijöiden että esimiesten kohdalla se, että hiljaisimmat keskusteluun osallistujat eivät pääse tuomaan ajatuksiaan esiin keskustelun aikana.

7.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tieteellisesti oikein tehdyn tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa luotettavaa tietoa tutkittavana olevasta ilmiöstä. Kun arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, pyritään selvittämään kuinka totuudenmukaista tietoa tutkimuksella on saatu kerättyä. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan arvioida luotettavuuskriteereillä: uskottavuus, vahvistettavuus, reflektiivisyys ja siirrettävyys. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan pohtia koko tutkimusprosessin eri vaiheissa. (Kylmä & Juvakka 2007, 127–128, 130.)

Uskottavuuden kriteeriin pääsyssä tutkijan tulee varmistaa, että tutkimustulokset vastaavat tutkittavien henkilöiden käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä (Kylmä & Juvakka 2007, 128). Uskottavuutta pyrittiin vahvistamaan niin, että haastattelujen asiasisältö säilyi. Teksti syntyi aineistosta käsin, ei tutkimuksen tekijän omista ajatuksista. Lisäksi tutkimustuloksien raportoinnissa käytettiin lainauksia haastateltujen puheesta, jotka vahvistavat tutkimusmateriaalin asiasisällön siirtyneen uskottavasti tutkimukseen.

Uskottavuutta vahvistaa myös se, että tutkijan tulee olla riittävän pitkään tekemisissä tutkittavan aiheen kanssa ja näin ymmärtää riittävästi tutkimukseen osallistujien näkökulmaa (Kylmä & Juvakka 2007, 128). Tässä tutkimuksessa tutkija oli ollut tekemisissä tutkittavan ilmiön kanssa, koska työskentelee myös itse Pihlajalinnassa ja näin ollen kehityskeskusteluprosessi on hänelle ennestään tuttu.

Tutkimuksen dokumentointi tulee tehdä niin, että lukija pystyy näkemään polun millä tutkija on päässyt tutkimuksen tuloksiin. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkijan tulee perustella kaikki tutkimuksen eri vaiheissa syntyneen ratkaisut. (Kananen 2014, 153.) Tässä tutkimuksessa avattiin lukijalle kaikki käytetyt tiedonkeruu-, analysointi- ja tutkimusmenetelmät. Lukijalle kerrottiin myös, minkä takia juuri nämä menetelmät valittiin tähän tutkimukseen.

Tutkimuskysymyksiä muotoillessa laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tutkija tuntee tutkimuksen kohderyhmän, toimintaympäristön ja kulttuurin. Ihmisten käsitysten ja ymmärryksen tulkinta sekä ymmärtäminen vaativat näitä, koska nämä ovat kulttuurisidonnaisia ja tilannekohtaisia. (Vilkkä 2015, 130.) Tässä tutkimuksessa teemahaastattelurungon tutkimuskysymyksien toimivuutta ja ymmärrettävyyttä testattiin koehaastattelun avulla. Näin varmistuttiin siitä, että kysymyksillä saatiin riittävästi tietoa tutkimuskysymyksiin.

Aineistonkeruuvaiheen ongelmat saattavat heijastua tutkimustuloksiin erilaisina virhetulkintoina. Lisäksi tutkijan tulee pystyä kuvailemaan tutkittavaa asiaa ymmärrettävästi lukijalle. Heikko tutkimusaiheen tunteminen lisää riskiä tutkittavan asian kuvauksen vääristymiseen, mikä taas vähentää tutkimuksen uskottavuutta. (Vilkkä 2015, 131.) Tässä tutkimuksessa tutkimuksen toteuttamispaikan ja sen kulttuurin tuntemus edesauttoi tältä luotettuusongelmalta välttymistä. Toisaalta taas tutkijan tulee kiinnittää erityisesti huomiota siihen, että hän kuvaa riittävän selvästi ja ymmärrettävästi tutkittavan asian lukijalle. Ainoana ongelmana voidaan katsoa aineiston keruussa olleen, että alkuperäisen tutkimussuunnitelman mukainen toive haastateltavien vähintään kahden vuoden työkokemuksesta Pihlajalinnassa ei täytynyt kaikkien haastateltavien kohdalla. Kaikilla haastatelluilla oli kuitenkin kokemus vähintään yhdestä kehityskeskustelusta työskentelyajaltaan. Haastatteluihin ilmoitautui 14 henkilöä ja heidät kaikki haastateltiin.

Tutkimuksen vahvistettavuuteen vaikuttaa se, miten kirjauksia tehdään tutkimusprosessin ajan. Luotettavuutta lisää se, että tutkimuksen vaiheet on riittävän selkeästi kirjattu niin, että toinen tutkija pystyy seuraamaan tutkimuksen kulkua. Laadullisessa tutkimuksessa vahvistettavuus voi olla haastava kriteeri. Samalla aineistolla toinen tutkija ei välttämättä päädy samaan aineiston tulkintaan. Laadullisessa tutkimuksessa kuitenkin hyväksytään tämä, koska todellisuuksia voi olla monia. Eri tulkinta ei siis ole luotettavuusongelma, vaan erilaiset tulkinnat voivat myös lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. (Kylmä & Juvakka 2007, 129.)

Tutkimuksen haastattelut pyrittiin litteroimaan mahdollisimman pian haastatteluiden suorittamisen jälkeen, jolloin ne olivat hyvin haastattelijan muistissa. Kaikki haastattelut kirjoitettiin auki sanasta sanaan, jotta haastateltavan kertomus säilyi alkuperäisenä, eikä näin mukaan tullut tutkijan omaa tulkintaa haastateltavan puheesta. Tutkimusprosessin kulku eri vaiheissa kirjattiin, jotta lukija pystyy helpommin seuraamaan tutkimuksen etenemistä. Etenemisen tarkka raportointi lisää tutkimuksen luotettavuutta. (Kylmä & Juvakka 2007, 110, 130–133.)

Reflektiivisyys luotettavuuden arvioinnissa tarkoittaa, että tutkijan tulee arvioida miten hän vaikuttaa tutkimuksen aineistoon ja tutkimusprosessiin. Tutkijan tulisi tunnistaa omat lähtökohdat tutkimuksen tekijänä ja kuvailla näitä tutkimusraportissa. (Kylmä & Juvakka 2007, 129.) Työelämälähtöisessä laadullisessa tutkimuksessa tutkija kuuluu samaan sosiaaliseen ryhmään kuin tutkittavansa, niin on myös tässäkin tutkimuksessa. Tutkijan voidaan tällöin sanoa olevan työyhteisön sisäpuolinen tutkija (Bonner & Tohurst 2002, 8).

Työyhteisön sisäpuolisen tutkijan roolin haasteina on oletettu ymmärtäminen, analyyttisen objektiivisuuden varmistaminen ja osallistuneiden odotukset. Näiden haasteiden katsotaan vaativan tarkkaa raportointia kuten tarkkoja tavoitteita ja tulosten kirjaamista, riskien havainnointia, ulkopuolisen arviointia sekä tiedonhankkimista tutkimukseen osallistujien odotuksista (Blythe, Wilkes, Jackson & Halcomb 2013, 8–13). Lisäksi haasteena katsotaan olevan keskittyminen tuttujen rutiiniasioiden sijasta enemmän poikkeaviin tuloksiin sekä tutkijan roolin epäselvyys tutkimukseen osallistujien keskuudessa. Roolin etuna katsotaan olevan yhteinen kieli asioista puhuttaessa, osallistujien luottamuksen saavuttaminen ja osallistujien myönteisyys yhteistyöhön. (Bonner & Tohurst 2002, 11, 16.)

Tämän tutkimuksen tutkimustulosten luotettavuutta vahvistaa edellä mainittujen tutkimustulosten huomioonottaminen tutkimusta tehdessä. Tämän tutkimuksen tekijä työskentelee itsekin Pihlajalinna Koskiklinikalla. Tämä auttoi paremmin ymmärtämään vastaajien kertomuksia, kun käytössä oli sama kieli ja Pihlajalinna konsernin kehityskeskusteluprosessi sekä kehityskeskustelussa käytetty lomake oli ennalta tuttu. Objektiivisuuden varmistaminen tutkimusta tehdessä huomioitiin niin, että tutkijan oma työyksikkö jätettiin pois tutkimuksesta. Haastateltavat olivat siis kaikki muista Pihlajalinna Koskiklinikan yksiköistä. Näin haastateltava ja haastattelija olivat toisilleen tuntemattomampia, minkä voi katsoa vahvistavan tutkijan objektiivisuutta tutkimuksen toteuttamisessa. (Bonner & Tohurst 2002, 11, 16.) Haastatteluun saatua aineistoa käsiteltiin objektiivisesti niin, että tutkimustulokset syntyivät haastatteluaineistosta. Tutkimustuloksissa käytettiin myös autenttisia lainauksia, jotka vahvistavat tulosten aitoutta. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 192–195.)

Siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimustulosten siirrettävyyttä muihin vastaavanlaisiin tutkimustilanteisiin. Siirrettävyys edellyttää, että tutkija antaa tutkimusraportissaan riittävän kattavasti tietoa tutkittavasta ilmiöstä, tutkimusympäristöstä ja tutkimukseen osallistujista. Näin lukija pystyy arvioimaan tutkimuksen tulosten siirrettävyyttä toiseen paikkaan. (Kylmä & Juvakka 2007, 129–130.) Tässä tutkimuksessa kuvattiin tutkimusympäristö, tutkimusmetodi ja haastateltavien valikointuminen tutkimukseen. Tutkimus soveltuu siirrettäväksi toiseen vähintään samaa kokoluokkaa olevaan tutkimuspaikkaan, jossa käytetään kehityskeskusteluita.

Teemahaastattelurunko haastatteluihin syntyi teoreettisten lähtökohtien pohjalta (Hirsjärvi & Hurme 2014, 47). Täysin samaa teemahaastattelurunkoa ei siis ole käytetty aikaisemmissa tutkimuksissa. Voisi kuitenkin ajatella, että sama teemahaastattelurunko toimisi toisessakin tutkimusympäristössä, jossa toteutetaan kehityskeskusteluja. Tässä tutkimuksessa käytettiin samaa teemahaastattelurunkoa sekä esimiehille että työntekijöille. Tämän olisi kuitenkin voinut toteuttaa niin, että esimiehille olisi ollut erilainen teemahaastattelurunko, jossa olisi ollut jako esimiehen työntekijälle suorittamaan kehityskeskusteluun ja esimiehen omaan kokemukseen työntekijänä kehityskeskustelussa. Näin oltaisiin saatu myös esimiehen rooli työntekijänä mukaan tutkimukseen.

Riittävä aineiston keruun kuvaus lisää luotettavuutta. Aineistonkeruuprosessi ja aineistonkeruumenetelmä tulee kuvata kattavasti. Lisäksi tulee selittää miten tutkimukseen osallistujat on valittu sekä onko heillä omakohtainen kokemus tutkittavasta asiasta. (Kylmä & Juvakka 2007, 131.) Tässä tutkimuksessa on pyritty selittämään lukijalle mahdollisimman selkeästi aineistonkeruuprosessin kulku sekä aineistonkeruumenetelmä. Esimerkiksi aineiston analyysistä on laitettu liitteeksi (liite 5.) esimerkki aineiston luokittelusta. Haastateltavien omakohtainen kokemus tutkittavasta aiheesta näkyy haastateltavien valikoinnissa niin, että kaikki haastateltavat olivat osallistuneet kehityskeskusteluun nykyisellä työnantajalla. Lisäksi kaikilla haastateltavilla oli kehityskeskustelukokemus alle vuoden sisään. Näin saatiin kerättyä haastattelut tuoreesta kokemuksesta, jolloin voitiin katsoa aiheen olleen vielä hyvin haastateltavien muistissa.

Aineiston analyysissä aineiston objektiivisen raportoinnin ohella pyrittiin pitämään mielessä tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoite. Näin rajattiin aineistosta näihin kuulumaton materiaali pois, minkä ei katsottu antavan tutkimukselle lisäarvoa. Luotettavuuden arviointiin kuuluu myös tutkimuksen eettisyyden huomiointi. (Kylmä & Juvakka 2007, 130,132.)

7.4 Tutkimuksen eettisyys

Eettisyys ja eettinen pohdinta ovat oleellinen osa tutkimusta. Epäeettinen toiminta tutkimusta toteuttaessa voi viedä pohjan koko tutkimukselta. Tutkimuksen vaikutukset voivat koskea useita ihmisiä ja sen vaikutukset voivat näkyä pitkälle tulevaisuuteen. Tutkijan tulee huomioida vastuunsa näissä seikoissa. Lainsäädäntö ja ihmisten lisääntynyt tietoisuus oikeuksistaan asettavat omat vaatimukset tutkijan eettiselle tutkimusenteolle. Tutkimusenteolla tulee pyrkiä hyvän tekemiseen ja hyvään tutkijanrooliin kuuluu jatkuva tietoisuus eettisten ratkaisujen seuraamuksista sekä näiden vaikutuksista tulevaisuuteen. Eettisyyttä mietittäessä on myös pohdittava samalla tutkimuksen luotettavuutta ja huomioitava luotettavuuteen vaikuttavat seikat. Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus siis liittyvät läheisesti toisiinsa. Tässä tutkimuksessa eettisyyden pohdinta aloitettiin jo tutkimussuunnitelmassa sekä tutkimuslupaa haettaessa. Tutkimusenteon eettiset

seikat luotettavuuden ohella pyrittiin ottamaan huomioon tutkimuksen eri vaiheissa. (Kylmä & Juvakka 2007, 137,143, 155.)

Tutkimusaihetta valitessaan tulee tutkijan huomioida tutkimuksen sensitiivisyyttä. Tutkimusilmiön ollessa arkaluontoinen, sen ei saa antaa aiheuttaa tutkimukseen osallistuville minkään tasoista uhkaa. Terveystieteellisessä tutkimuksessa hyvin arkisetkin asiat voivat olla tutkimukseen osallistujalle sensitiivisiä, vaikka tutkija ei itse niin kokisikaan. (Kylmä & Juvakka 2007, 144–145.)

Tässä tutkimuksessa voidaan arkaluontoisuutta katsoa lisäävän tutkijan kuuluminen tutkimusorganisaatioon työntekijänä haastateltavien tavoin. Tutkimukseen osallistuminen oli kuitenkin kaikille osallistujille vapaaehtoista. (Kylmä & Juvakka 2007, 148–149.)

Suostumuksella tutkimukseen pyritään välttämään haitan aiheuttaminen tutkimukseen osallistujille. Tutkimukseen osallistujaa tulee informoida riittävästi tutkimukseen osallistumisesta. Hänen tulee saada tutkimuksesta kirjallinen kutsukirje ja suostumuslomake. Tutkimuksen osallistujalle tulee tietää, että kyseessä on tutkimus mihin hän osallistuu. Hänelle tulee ilmoittaa tutkimuksen tarkoitus, miten tutkimuksessa menetellään, miten tutkimuksella saatua aineistoa käytetään, kuka on tutkimuksen vastuhenkilö, mikä on tutkittavan rooli tutkimuksessa, vapaaehtoisuus, hänelle tulee saattaa tietoon mahdollisuus tutkimuksesta vetäytymiseen ja taata luottamuksellisuus sekä nimettömyys. (Kylmä & Juvakka 2007, 149–150.)

Tässä tutkimuksessa tutkimukseen osallistujat saivat kutsukirjeen (liite 3) jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoitus, toteutustapa, vapaaehtoisuus, haastateltavan oikeus vetäytyä tutkimuksesta, tutkimuksen luottamuksellisuus ja osallistujan nimettömyys ja tutkimuksen vastuhenkilö. Ennen haastattelun aloitusta haastateltaville kerrottiin suullisesti edelliset seikat ja suostumuslomake (liite 4) allekirjoitettiin kahtena kappaleena. Suostumuslomakkeen yksi kappale jäi tutkimuksen tekijälle ja toinen annettiin haastateltavalle. Suostumuslomake sisälsi tutkimuksen tekijän yhteystiedot ja haastateltavalle mainittiin mahdollisuudesta ottaa yhteyttä tutkimusentekijään, jos hänellä on kysyttävää tutkimukseen liittyen tai hän haluaa täydentää haastatteluaan. Tutkimuksen tekijälle jäänyt suostumuslomake

arkistoitiin tutkimuksen ajaksi Euroopan Unionin yleistä tietosuojasetusta (2016/679) noudattaen (Europa.eu 2018).

Koko opinnäytetyön teon ajan huolehdittiin tutkimusmateriaalin tietoturvalisistä säilytyksestä. Tässä toteutettiin Euroopan Unionin yleinen tietosuojasetus (2016/679) (Europa.eu 2018). Suostumuslomakkeen lisäksi kaikki muu tutkimuksen aikana syntynyt materiaali säilytettiin tietoturvalisistä. Litteroitu teksti ja kirjoitettu opinnäytetyö säilytettiin tutkimusentekijän tietokoneen tiedostossa sekä muistitikulla joka säilytettiin lukitussa kaapissa.

Tutkimuskysymysten kohdalla eettinen tutkimus tarkoittaa kysymysten asettamien raamien sisällä pysymistä. Haastateltaessa haastattelija ei saa johdatella haastateltavaa tai esittää manipuloivia kysymyksiä. (Kylmä & Juvakka 2007, 151.) Tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimuskysymysten ulkopuolelle menneet asiat rajattiin pois tutkimuksesta. Haastatelluille esitettiin teemahaastattelurungon (liite 2.) mukaiset kysymykset. Haastateltavan ollessa vähäsanainen käsitelystä asiasta, jouduttiin kuitenkin esittämään täydentäviä kysymyksiä. Nämä pyrittiin muotoilemaan niin, etteivät ne johdattelisi vastaajaa.

Tutkimuksen tuloksia raportoidessa tutkijan eettisenä haasteena on haastateltavien anonymiteetin säilyttäminen. Erityisesti pienessä yhteisössä tehtävä tutkimus luo haasteen tutkimuksen tekijälle eettisyydessä. Laadullisen tutkimuksen luonteeseen kuuluu pieni osallistujajoukko ja tästä syystä tunnistamattomuuden säilyttäminen on erityisen tärkeää. Osallistujien nimen lisäksi raportoinnissa ei saa näkyä mitään tunnistettavaa tekijää haastateltavasta. Tutkijan muistiinpanoissa ja auki kirjoitetuissa haastatteluissa haastateltavat voidaan esimerkiksi numeroida nimen sijasta. (Kylmä & Juvakka 2007, 151–153.)

Auki kirjoitetuissa haastatteluissa, tutkimustuloksien esittelyssä ja haastateltavien suorissa lainauksissa ei käytetty mitään tunnistettavaa tekijää haastateltavasta. Tekstistä poistettiin haastateltavan nimet, työpiste ja haastattelussa mahdollisesti esiin nousseiden muiden henkilöiden nimet. Aineiston litteroinnissa ja analysoinnissa eriteltiin esimiehet sekä työntekijät ja heidät numeroitiin. Tässä tutkimuksessa ei myöskään käytetä lainauksia haastattelusta niin, että haastateltavaa pystyy siitä tunnistamaan.

Tutkijan tulee toimia kaikkia tutkimuksen osapuolia kohtaan puolueettomasti ja oikeudenmukaisesti. Kun tutkija tekee työyhteisön kehittämiseen keskittyvää tutkimusta, tutkijan tulisi olla riittävästi yhteisön sisä- ja ulkopuolella. (Kylmä & Juvakka 2007, 152–153.) Tämän tutkimuksen tekijä työskentelee itse myös Pihlajalinnalla Koskiklinikalla. Riittävä sisä- ja ulkopuolisuus varmistettiin tässä tutkimuksessa sillä, että tutkimuksen tekijän oma työskentely-yksikkö rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle. Näin tutkimus pysyy vahvemmin objektiivisena, jolloin sen luotettavuus kasvaa. Samaan työyhteisöön kuulumisen taas voi katsoa helpottaneen haastateltavien osallistumishalukkuutta tutkimukseen. Samasta toimipisteestä tulleen tutkijan voidaan katsoa olevan luotettava. Sisäpuolinen tutkija pystyy muodostamaan luottamuksellisen yhteyden nopeasti haastateltavan kanssa ja näin saadaan kerättyä sisällöltään rikasta tutkimusaineistoa. (Blythe, Wilkes, Jackson & Halcomb 2013, 13.)

Tutkimussuunnitelman tekeminen kuuluu eettisesti hyvään ja luotettavaan tutkimukseen (Kylmä & Juvakka 2007, 138–139). Eettisyys tutkimuksessa huomioitiin tutkimusluvan haulla tutkimuksen toteutusorganisaatiosta. Tutkimuksen eettisyyttä vahvistaa tieteellisesti hyväksytyt tutkimuksen ohjeita noudattava ja eettisesti kestävä tiedonhankinta ja tutkimusmenetelmä. Tutkimusainestoa käsitellään koko tutkimuksen ajan tieteelliselle tiedolle asetettujen ohjeistusten mukaan. (TENK n.d.)

Tutkimuksen ja sen tulosten raportointi on tutkimuksen tekijän eettinen velvoite. Tutkijan tulee raportoida kaikki tutkimustulokset oikeudenmukaisesti, rehellisesti, avoimesti ja tarkasti. (Kylmä & Juvakka 2007, 154.) Tässä tutkimuksessa tutkija päätyi analysoimaan esimiesten ja työntekijöiden haastattelut toisistaan erillisinä osuuksina. Tähän ratkaisuun vaikutti aineiston laajuus. Tutkimuksen tekijä ajatteli erillisten analyysien varmistavan paremman tutkimustulosten esittelyn, niin että kerrotut ilmiöt tulivat tarkemmin esiin.

Tässä tutkimuksessa tutkimuksen tekijä opetteli samalla tutkimusprosessin mukana laadullisen tutkimuksen toteutusta. Tutkimuksen teon tukena toimi osallistuminen koulutuksen myötä kvalitatiivisen tutkimuksen perusteiden opintojaksolle talvella 2018. Kurssilla harjoiteltiin sisällönanalyysin tekemistä harjoitustehtävän muodossa, joka auttoi tämän tutkimuksen sisällönanalyysissa. (TAMK: opinto-opas N.d.)

Toisten tutkijoiden työtä kunnioitettiin tässä tutkimuksessa viittaamalla heidän töihinsä asianmukaisesti ja aineistoa arvostaen (TENK n.d.). Tutkimuksessa toisen tutkijan aineistoa lainatessa käytettiin huolellista lähdeviitteiden merkintää.

7.5 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusaiheet

Tämän tutkimuksen perusteella voi katsoa, että Pihlajalinnassa käytössä olevan kehityskeskustelulomakkeen kysymyksiä tulisi kehittää sekä muuttaa tulevaisuudessa niin, että vastaajalle ei synny tunnetta samaan kysymykseen kahteen kertaan vastaamisesta. Lisäksi tulisi turvata riittävä ohjeistus ja koulutus kehityskeskusteluista sekä esimiehille että työntekijöille. Näillä toimenpiteillä voisi saada aikaan sen, että kehityskeskusteluissa asetetut tavoitteet palvelisivat paremmin sekä työntekijää että työnantajaa, ja että kehityskeskusteluihin valmistautumisen, palautteenannon ja jälkihoidon merkitys nousisi esiin.

Nykyinen kehityskeskustelukäytäntö ja Sympa HR-henkilötietojärjestelmän sähköinen kehityskeskustelulomake ei ole ollut vielä pitkään käytössä kaikissa Pihlajalinna Koskiklinikan yksiköissä. Joillekin tutkimukseen osallistuneista viimeksi toteutettu kehityskeskustelu oli ensimmäinen nykyisellä kehityskeskustelulomakkeella. Jatkossa olisikin hyvä tutkia miten kehityskeskusteluprosessi on toiminut ja miten mahdolliset kehityskeskustelulomakkeen muutokset ovat vaikuttaneet kehityskeskusteluihin.

Organisaation strategian ja vision osuus haastatteluvastauksissa jäi hyvin pienelle huomiolle tämän tutkimuksen kohdalla. Aikaisemman tutkimuksen mukaan juuri kehityskeskustelut olisivat hyvä strategian välittämisen kanava. Tutkimus oli toteutettu julkisen terveydenhuollon puolella, yliopistosairaalassa (Ruoranen 2011, 135–141.) Organisaation strategian ja vision käsittelyä kehityskeskustelussa ei kuitenkaan kysytty erikseen haastattelukysymyksissä, ja siksi haastattelut eivät tuoneet organisaation strategiaan ja visioon liittyviä asioita esiin. Jatkotutkimuksena olisi kuitenkin mielenkiintoista selvittää miten strategian ja vision välittyminen nähdään esimies- ja työntekijätasolla yksityisen sektorin terveydenhuollon työnantajalla.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.

Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Kauppakamari.

Abraham, A. 2014. Performance Appraisal. Hamburg: Anchor Academic Publishing.

Aunio-Ahmavuo, J. Palvelupäällikkö. 2019. Haastattelu 9.9.2019. Haastattelija Ruohomäki, C. Tampere.

Autio, V.M., Juuti, P. & Wink, H. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Tuloksellinen ja työhyvinvointia tuottava johtamisen perusta. Vantaa: Hansaprint Oy.

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

Blythe S., Wilkes L., Jackson D. & Halcomb E. 2013. The challenges of being an insider in storytelling research. Nurse Researcher 1 (21), 8–13.

Bonner, A. & Tohurst, G. 2002. Insider-outsider perspectives of participant observation. Nurse researcher 4 (9), 7–19.

Brown, M., Hyatt, D. & Benson, J. 2010. Consequences of the performance appraisal experience. Personnel review, 39 (3), 373–396.

Europa.eu. 2018. Eur-Lex. Luettu 4.2.2019.
<https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>

Farrell, A. 2013. An Investigation into Performance Appraisal effectiveness from the perception of Employees in an Irish Consumer Service Company. Master`s Degree. Dublin: National College of Ireland.

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

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

Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy. Väitöskirja.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Vantaa: Hansaprint Oy.

- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Koski, S. 2008. Kehityskeskustelu hoitotyön osaamisen ja johtamisen apuvälineenä. Tampere: Tampereen yliopisto. Pro gradu – tutkielma.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kuvaas, B. 2011. The interactive role of performance appraisal reactions and regular feedback. *Journal of Managerial Psychology* 26 (2), 123–137.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita.
- Lehtinen, E. & Pälli, P. 2016. Osallistuminen näkökulmana tekstien ja keskustelujen suhteeseen: Kehityskeskustelulomake osana kehityskeskustelun vuorovaikutusta ja organisatorisia käytänteitä. *Virittäjä* 2/2016, 164-187.
- Leonard, K.M. & Pakdil, F., 2016. Performance leadership. New York: Business Expert Press.
- Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum.
- Mikkola P.A. 2016. Teksti, agenda, artefakti: Kehityskeskustelulomakkeen erilaiset roolit kehityskeskustelujen topikaalisissa siirtymissä. Vaasa: Vaasan yliopisto. Väitöskirja.
- Moradi, T., Mehraban, M.A. & Moeini, M. 2017. Comparison of the perceptions of managers and nursing staff toward performance appraisal. *Iranian journal of nursing and midwifery research* 22 (2), 128–134.
- Pihlajalinna 2018. Pihlajalinna intranet, esittely. Luettu 1.12.2018.
<https://intra.pihlajalinna.fi/tietoa-meista/esittely/>
- Pihlajalinna 2018. Pihlajalinna intranet, Pihlajalinna Koskiklinikka. Luettu 13.1.2019.
<https://intra.pihlajalinna.fi/yhteystiedot/toimipisteet/pihlajalinna-koskiklinikka/>
- Pihlajalinna 2019. Pihlajalinna intranet, tavoite- ja kehityskeskustelu. Luettu 11.7.2019.
<https://intra.pihlajalinna.fi/tyontekijalle/osaamisen-kehittaminen/tavoitteet-ja-kehittyminen/>
- Pihlajalinna 2019. Pihlajalinna intranet, Sympa HR –järjestelmä. Luettu 11.7.2019.
<https://intra.pihlajalinna.fi/ohjeet-ja-materiaalit/esimiehille/sympa-hr-jarjestelma/>
- Pihlajalinna 2019. Pihlajalinna intranet. Väli-Suomi. Luettu 9.9.2019.
<https://intra.pihlajalinna.fi/tietoa-meista/liiketoiminta-alueet/vali-suomi/>
- Ruoranen, R. 2011. Miten strategia kiteytetään 90 minuuttiin? - Tutkimus kehityskeskusteluista. Tampere: University Press. Väitöskirja.

Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Selden, S. & Sowa, J.E. 2011. Performance Management and Appraisal in Human Service Organizations: Management and Staff Perspectives. *Public Personnel Management*, 40(3), 251–264.

Stonehouse, D. 2013. Appraisal: a key tool to delivering quality care. *British Journal of Healthcare Management* 19 (7), 338–341.

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus media.

TAMK. N.d. Opinto-opas. Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen, ylempi AMK. Luettu 10.10.2019.

<http://opinto-opas-ops.tamk.fi/index.php/fi/171/fi/108831/18YSTJ/year/2018>

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

Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK. N.d. Hyvä tieteellinen käytäntö. Luettu 1.3.2019.

<https://www.tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanta>

Tuytens, M. & Devos, G. 2012. Importance of system and leadership in performance appraisal. *Personnel review* 41/2010.

Vasset, F., Marnburg, E. & Furunes, T. 2011. The effects of performance appraisal in the Norwegian municipal health services: A case study. *Human Resources for Health* 9 (1), 1-22.

Vasset F., Marnburg E. & Furunes T. 2012. Exploring different effects of performance appraisal in group and individual conversations. *Nordic Journal of Nursing Research & Clinical Studies / Vård i Norden* 32 (3), 36-41.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Wink, H. 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatiossa. Tampere: Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Väitöskirja.

LIITTEET

Liite 1. Kirjallisuuskatsaus

1 (3)

TEKIJÄ, VUOSI, TUTKIMUKSEN TYYPPI, MAA	TARKOITUS	METODI JA AI-NEISTO	KESKEISET TULOKSET
Abraham, 2014. Artikkeli Uganda	Tutkittiin kehityskeskustelujen rooli työntekijöiden kannustamisessa parempaan suoritukseen. Henkilökoh- taisen arvioinnin haasteita, asenteita kehityskeskusteluihin ja toteutuuko kehityskeskuste- luissa esiin nous- seiden palautteiden käsittely	Kvalitatiivinen + kvantitatiivinen tutki- mus, joka suoritettiin Ugandassa yläas- teen 210 miesopetta- jalle ja 49 naisopetta- jalle	Tutkimus osoitti, että palautteenan- nolla kehittämässä on iso rooli. Tutkimus mukaan huono johtajien palautteen anto vaikutti työntekijöi- den kiinnostukseen vähentävästi ke- hityskeskustelu prosessia kohtaan
Berlin, S. 2008. Väitöskirja Suomi	Tutkittiin alaisten ja esimiehen välistä palautevuorovaiku- tusta	Kvalitatiivinen, Haastateltavat tulivat rahoitus-, jakelu- ja logistiikka-alalta, ter- veydenhuollosta, tuo- tanto- ja kokoonpa- notyöstä, informaa- tioteknologian alalta sekä asiantuntija- ja konsultointitehtävistä. Haastatteluihin osal- listui 47 henkilöä.	Onnistuneimpina palautekeskuste- luina pidettiin niitä keskusteluja, joissa saatiin palkitsevaa palautetta - Negatiivisen palautteen vastaanot- taminen koettiin hankalana - Haastavaa palautetta koettiin hyö- dynnettävän työpaikan toiminnan ke- hittämisessä vähän
Brown, M., Hyatt, D. & Benson, J. 2010. Artikkeli Australia	Tutkittiin laadultaan huonoiksi koettujen kehityskeskustelu- jen kokemista	Kvalitatiivinen sähkö- postikysely. Kyselyitä lähetettiin 6957 julki- sen sektorin työnteki- jälle. Vastauksia, joita voitiin hyödyntää tutkimuksessa, saa- tiin 2336.	Havaittiin kehityskeskustelua huo- nona pitäneiden olevan tyytymättö- mämpää työhönsä, heidän organi- saatioon sitoutuminen oli löyhempää ja he suunnittelivat useammin työ- suhteen päättämistä kuin kehitys- keskusteluun tyytyväiset
Kuvaas, B. 2011. Artikkeli Norja	Tutkimuksen tarkoi- tuksen oli vertailla kehityskeskustelu kokemusten ja työntekijöiden tu- loksia suhteessa organisaatioon si- toutumiseen ja työn suoritukseen	Kvantitatiivinen tutki- mus kolmeen norja- laiseen yritykseen. Sähköpostikysely lä- hetettiin 2280 henki- lölle. Vastauksia saa- tiin 1013, joista pois- tettiin ne henkilöt, jotka ilmoittivat, ettei kehityskeskustelua oltu pidetty viimeisen vuoden aikana. Tutki- muksen otanta 803. sähköpostikyselyä.	Havaittiin, että työtyytyväisyys vai- kuttaa vahvempaan sitoutumiseen työhön, sekä organisaatioon

Farrell, A. 2013. Master's degree Irlanti	Tutkittiin kehityskeskustekujen tehokkuutta	Kvantitatiivinen kyselytutkimus. Kohteena Irlannissa vaakuutuksia myyvän yhtiön 72 työntekijää. Vastauksia saatiin 60.	Kehityskeskustelua tulisi kehittää teemällä se enemmän palkitsevaksi ja onnistuneemmaksi Pääsääntöisesti työntekijät olivat tyytyväisiä, että heillä oli kehityskeskustelu
Huotari, P. 2009. Väitöskirja Suomi	Tutkimus selvitti esimiesten käsityksiä strategisen johtamisen osaamisesta	Kvalitatiivinen+ kvantitatiivinen tutkimus neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimialan esimiehille. Toteutus kahdessa vaiheessa ryhmähaastatteluna ja kyselylomakkeena. Kvalitatiivinen kysely lähetettiin 699 esimiehelle, vastauksia saatiin 496. Ryhmähaastatteluihin osallistui 47.	Lähijohdon rooli on korostunut strategisessa johtamisessa ja strategisen johtamisen osaamisessa ja tätä tulisi kehittää. Tärkeäksi kehityskohteeksi nousi henkilökunnan mukaanotto strategiseen keskusteluun.
Moradi, T., Mehraban, M.A & Moieini, M. 2017. Artikkelit Iran	Vertailu johtajien ja hoitajien odotuksista kehityskeskustelulta	Kvalitatiivinen kyselytutkimus. Toteutus yhdessätoista yliopistosairaalassa Iranissa, osallistujina 75 johtajaa ja 313 hoitajaa.	Johtajien kokemukset olivat positiivisempia käytössä olevasta kehityskeskusteluprosessista, kuin hoitajien
Ruoranan, R. 2011. Väitöskirja Suomi	Tutkittiin miten organisaation strategian teemat välittyvät työntekijöille kehityskeskustelujen kautta ja miten johtaminen ja johtajan strategian esiintuominen koettiin kehityskeskusteluissa	Kvantitatiivinen + kvalitatiivinen kyselytutkimus Aineistona koko Pirkanmaan sairaanhoitopiirin henkilöstö (esimiehet ja työntekijät) Vastauksia sähköiseen kyselyyn saatiin: Työntekijät (N=1976) Esimiehet (N=137)	Osoitti kehityskeskusteluilla olevan paikkansa henkilöstöjohtamisessa. Molemmat tutkimusryhmät kokivat strategian välittyneen hyvin kehityskeskustelun kautta
Selden, S. & Sowa, J.E. 2011. Artikkelit Yhdysvallat	Tutkimus selvitti kehityskeskustelujen ja suorituksen arvioinnin merkitystä	Kvantitatiivinen + kvalitatiivinen. Otantana 22 varhaiskasvatusta ja –koulutusta järjestävää organisaatiota (N=22) ja näistä 49 työntekijää. Työntekijöille suoritettiin haastattelu ja organisaatioiden osalta aineiston hankintaan käytettiin dokumenttien analysointia, syvähaastatteluita ja tarkkailua.	Havaitti yhteyden työmotivaation, omasta työstä pitämisen tunteen ja keskustelujen merkityksellisenä pitämisen välillä. Tämä positiivinen kokemus lisäsi sitoutuneisuutta organisaatioon -Havaitti suorituskyvyn mittauksen ja tulospalkkiolla vähäisen yhteyden

Tuytens, M. & Devos, G. 2012. Artikkeli Belgia	Tutkimus selvitti keskiasteen opettajien kokemuksia kehityskeskustelun tehokkuudesta, sen oikeudenmukaisuutta ja palautteenannon tärkeyttä	Kvalitatiivinen tutkimus. Haastateltiin 23:n eri koulun opettajat ja heidän johtajansa. (N=298)	Osallisuusaktiivisuudella kehityskeskusteluun oli vaikutusta sen oikeudenmukaisuus kokemukseen, sekä sitä seuranneeseen palautteen antoon.
Vasset, F., Marnburg, E. & Furunes, T. 2010. Artikkeli Norja	Tutkimus selvitti norjalaisten sairaanhoitajien ja apuhoitajien odotuksia oikeudenmukaisuudesta kehityskeskusteluissa	Kvantitatiivinen tutkimus, kysely toteutettiin kuudellesadalle sairaanhoitajalle ja apuhoitajalle.	Kehityskeskustelun katsottiin olevan hyödyllinen ja saman rakenteen toimivan eri tehtävässä työskenteleville
Vasset, F., Marnburg, E. & Furunes, T. 2012. Artikkeli Norja	Tutkimus vertasi norjalaisten sairaanhoitajien ja apuhoitajien kokemuksia ryhmäkehityskeskustelusta ja henkilökohtaisesta kehityskeskustelusta	Kvantitatiivinen tutkimus kyselylomakkeella. kontrolliryhmänä 60 yksilökehityskeskusteluun osallistujaa ja testi-ryhmänä 10 x 3 ryhmäkehityskeskustelut kahteen kertaan toteutettuna.	-Testiryhmän ryhmäkehityskeskusteluun osallistuneet henkilöt osallistuivat kontrolliryhmää aktiivisemmin kehityskeskusteluissa. - Ryhmäkehityskeskustelut koettiin yksilökehityskeskustelua opettavimmiksi ja tukevan ammatillista oppimista.
Wink, H. 2007. Väitöskirja Suomi	Tutkimuksessa analysoitiin kehityskeskustelujen puhetta	Kvalitatiivinen tutkimus. Toteutettiin eräässä metsäalan yrityksessä videohaastatteluna. 8 haastattelua.	Tutkimus katsoo dialogin olevan toimivin esimiehen ja alaisen välinen keskustelumuoto. Onnistuneen kehityskeskustelun saavuttamiseksi tarvitaan dialogia, joka on luottamuksellisempi kuin keskustelu

Liite 2. Teemahaastattelurunko

TEEMAAHAASTATTELUN RUNKO

HAASTATELTAVAN TAUSTATIEDOT

- Koulutus, työkokemus, kuinka pitkään ollut nykyisen työnantajan palveluksessa, onko osallistunut kehityskeskusteluun nykyisellä työnantajalla?

KEHITYSKESKUSTELUUN VALMISTAUTUMINEN

- Miten yksikössäsi informoidaan kehityskeskustelu?
- Miten valmistaudut kehityskeskusteluun?
- Miten kehityskeskustelulomaketta hyödynnetään keskusteluun valmistautumisessa?
- Mitä toivoisit kehityskeskusteluun valmistautumiselta?

KEHITYSKESKUSTELUTILANNE

- Missä pidetään, kuinka paljon varataan aikaa, osallistujat, kuinka usein toteutetaan
- Mitä tekijöitä pidät tärkeänä onnistuneen kehityskeskustelun saavuttamiseksi?
- Miten kehityskeskustelulomake huomioidaan keskustelutilanteessa?
- Millaisena koet kehityskeskustelutilanteen?

MITÄ TAPAHTUU KEHITYSKESKUSTELUN JÄLKEEN

- Millä tavoin kehityskeskustelu näkyy sen toteutumisen jälkeen?

KEHITTÄMINEN

- Koetko nykyisen kehityskeskustelukäytännön ja sen eri vaiheet toimivaksi?
- Miten kehittäisit nykyistä kehityskeskusteluprosessia? Haluaisitko siihen jotain lisää, tai että painotettaisiin enemmän jotain kehityskeskustelun osa-aluetta?
- Oletko osallistunut ryhmäkehityskeskusteluun? Jos vastaus on kyllä, niin millaisena koet ryhmäkehityskeskustelun? Jos vastaus on ei, niin minkälaisia mielikuvia ryhmäkehityskeskustelu sinussa herättää?

Liite 3. Kutsukirje haastateltaville

xx.xx.2019

Hyvä Pihlajalinna Koskiklinikan esimies/työntekijä,

Opiskelen sosiaali- ja terveysalan johtamista Tampereen ammattikorkeakoulussa (TAMK). Pyydän Sinua osallistumaan opinnäytetyöhöni, jonka tarkoitus on tuottaa teemahaastattelujen avulla kokemuseräistä tietoa pihlajalinnalaisten työntekijöiden ja esimiesten kehityskeskustelukäytännöistä. Tutkimuksen tavoite on toimia arjen esimiestyön tukena, tuottaa materiaalia esimieskoulutuksiin ja siten auttaa kehityskeskusteluprosessin kehittämisessä. Opinnäytetyö toteutetaan Pihlajalinnan väli-Suomen liiketoiminta-alueelle. Tutkimushaastattelut suoritetaan Pihlajalinna Koskiklinikalla.

Haastatteluun osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Osallistuja voi keskeyttää osallistumisensa milloin vain niin halutessaan. Opinnäytetyölle ja haastatteluille on myönnetty lupa kohdeorganisaatiolta (Pihlajalinna). Pihlajalinna toimii opinnäytetyön yhteistyötahona.

Opinnäytetyöni aineiston keruun tulen toteuttamaan teemahaastattelulla. Haastatteluiden toteutusaika on vuoden 2019 keväällä maaliskuu-toukokuussa. Haastattelun Pihlajalinna Koskiklinikalla neljää tai viittä kehityskeskustelua suorittavaa esimestä ja vähintään kahdeksaa työntekijää. Nauhoitan kaikki haastattelut niiden analysointia varten. Kaikki haastateltavat vastaavat samoihin kysymyksiin. Haastatteluista saatua tekstiä voidaan käyttää opinnäytetyössä lainauksina. Käsitellen keräämäni aineistoa niin, että yksittäistä vastaajaa ei ole mahdollista tunnistaa.

Haastatteluun saatu aineisto on ainoastaan opinnäytetyön tekijän käytössä ja työn valmistuttua tulen hävittämään aineiston asianmukaisesti. Tutkimuksen teon ajan tulen myös huolehtimaan aineiston tietoturvasäilytyksestä. Tässä toteutuu Euroopan unionin yleinen tietosuojasetus (2016/679).

Haastatteluun osallistujan kanssa kirjoitetaan kirjallinen suostumuslomake haastattelutilanteen alussa, josta jää sekä haastateltavalle että haastattelijalle oma kappale.

Opinnäytetyöhön pääsee tutustumaan sen valmistuttua elektronisessa Theseus-tietokannassa.

Mikäli Sinulla on kysyttävää opinnäytetyöstä, vastaan mielelläni kysymyksiin.

Kiittäen, Carita Ruohomäki

YAMK-opiskelija, Tampereen ammattikorkeakoulu



Liite 4. Suostumuslomake

SUOSTUMUSLOMAKE

KIRJALLINEN SUOSTUMUS KEHITYSKESKUSTELUT JOHTAMISEN TYÖKALUNA - OPINNÄYTETYÖHÖN OSALLISTUMISESTA

Tietoisena Carita Ruuhomäen toteuttaman opinnäytetyön tarkoituksesta, suostun osallistumaan opinnäytetyön aineiston keruuvaiheen haastatteluun.

Olen tietoinen osallistumisen vapaaehtoisuudesta sekä mahdollisuudesta vetäytyä pois tutkimuksesta niin halutessani. Haastattelun nauhoituksesta on informoitu minua ja opinnäytetyössä saatetaan käyttää lainauksia haastattelustani. Lainausten käyttö tapahtuu kuitenkin niin, että minua ei voi tunnistaa tekstistä. Minulle on myös kerrottu, että haastattelunauhut ja niiden pohjalta kirjoitetut muistiinpanot eivät joudu ulkopuolisten henkilöiden käsiin.

Tiedän että minulla on mahdollisuus ottaa tarvittaessa myöhemmin yhteyttä Carita Ruuhomäkeen opinnäytetyöhön liittyvissä kysymyksissä.

Tätä suostumuslomaketta on tehty kaksi samanlaista kappaletta, joista toinen jää minulle itselleni ja toinen Carita Ruuhomäelle.

_____ / _____ 2019
Paikka Aika

_____ Tutkimukseen osallistuja Tutkimuksen toteuttaja

_____ Nimen selvennys Nimen selvennys

Tutkimuksen tekijä: Carita Ruuhomäki

Yhteystiedot: _____

Liite 5. Esimerkki aineiston analyysistä

1(3)

ALKUPERÄINEN ILMAISU	TIIVISTYS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
"mun mielestä se on ihan hyvä se kaavake"	tyytyväinen lomakkeeseen	kehityskustelu-lomakkeen kehittäminen	TYÖNTEKIJÖIDEN NÄKÖKULMA KEHITYSKUSTELUPROSESSIN KEHITTÄMISESTÄ
"toki siinä oli vähän sitä samaa, niitäkin vois sitten vähän yhdistellä, sitä saman toistoo"	lomakkeen kehittämisen		
"aika paljon siinä oli kysymyksiä"	lomakkeella paljon kysymyksiä		
"niitä oli vähän liikaa"	liikaa kysymyksiä		
"jotenkin tuntui että että ne oli just sitä että puhuttiin samoista asioista, ne kysymykset vähän niinkun toisti itseään"	kysymykset toistavat itseään		
"ehkä se visuaalinen puoli voisi olla enemmän vaikka mind map tyylinen, ettei siinä oo vain kysymys ja vastaus"	lomakkeen visuaalisen ilmeen muuttaminen		
"uusi lomake oli parempi kuin se aikaisempi"	lomake koetaan toimivana		
"selkeetä että kysymys ja vastauslaatikko, että käytännön toteutus oli sillä tavalla ihan hyvä"	lomakkeen käytännön toteutus hyvä		
"mun mielestä on ihan kiva että kaikilla on samanlaiset ne kysymykset"	pidetään hyvänä, että on sama lomake käytössä kaikilla konsertissa		

<p>"se vois tosiaan olla ihan hyvä että siitä tulis jonkun näköinen yleinen yhteenveto, minkä vois sitten yhteisessä viikkopalaverissa käydä läpi"</p>	<p>yhteinen yhteenveto esimerkiksi viikkopalaverissa</p>	<p>keskusteluista nousseiden asioiden viestintä</p>	
<p>"että jos tekis sellaisen kirjallisen koosteen, niin se vois olla hyvä" "se vois olla että siitä tulis joku kokooma tai semmonen, että me kaikki tiedettäis että nää on noussut kehityskeskustelussa ylös"</p>	<p>toiveena yhteenveto kirjallisena ja/tai sähköpostiin</p>		
<p>"ois kiva että ottais sitten esimerkiksi jonkun kuukausimäärän jälkeen välikeskustelun, missä vois käydä läpi onko niihin tavoitteisiin päästy tai että onko edetty yhtään, ettei sitten tarvis ottaa melkein vuotta"</p>	<p>toivotaan välikeskustelu tavoitteiden tarkasteluun</p>		
<p>"toivoisin että se on kumminkin enemmän henkilöstöön kohdistuva"</p>	<p>keskustelun kohdistaminen enemmän henkilöstöön</p>	<p>esimiehen roolin kehittäminen kehityskeskustelu tilanteessa</p>	
<p>"mitä itse ehkä toivois enemmän kehityskeskusteluun, että mietitään just sitä, että mikä on juuri hänen ammatillinen toive"</p>	<p>yksittäinen työntekijä parempi huomiointi</p>		
<p>"ehkä siihen semmoiseen työssäjaksamiseen, sitä ei oltu selaista huomioitu"</p>	<p>työssäjaksamisen huomiointi</p>		
<p>"kehityskeskustelussa vois olla että mihinkä pyritään, minkälaiseen toimintaan pyritään ja tavallaan selkeyttäisi niitä työntekijä kohtaisia tavoitteita myöskin"</p>	<p>kehityskeskustelun tavoitteiden selkeyttäminen työntekijälle</p>		
<p>"palautteen antoa vaan enemmän ja semmonen positiivinen palautekin auttaa jaksamaan enemmän, paremmin ja kehittämään toimintaa paremmin"</p>	<p>enemmän palautteenantoa</p>		

3(3)

<p>"mitä mä nyt ainakin koen että terveydenhuollon puolella se aiheuttaa paljon alalta siirtymistä muille aloille tai tavallaan semmosta tietyllä lailla leipääntymistä jos ei tueta sitä ammatin kehittymistä"</p>	<p>ammattillisen kehittymisen tukeminen</p>		
<p>"Ja sit sitä avoimuutta. Rehellisyyttä keskusteluihin ja esimies puolelta"</p>	<p>avoimuus</p>		
<p>en oikeen tiedä että miten se siitä sitten etenee että jääkö se pelkästään esimiehelle se kehityskeskustelu. . mut mä jollain tavalla olisin aina toivonut että sitä kehityskeskustelu papeeria käytäis vaikka, esimies kävis sitä oman esimiehensä tai jonkun HR henkilön kanssa läpi"</p>	<p>keskustelussa esintulleiden asioiden parempi jakaminen</p>	<p>viestintä esimiestyössä</p>	
<p>"on tullut ainakin ilmi tämmöset henkilökunta vaikka koulutautuu, niin sit se niinkun jää siihen. Sitä ei esimerkiksi tuolla ylhäällä pystytä hyödyntämään sitä sen työntekijän uutta koulutusta kun ei sitä ei kukaan tiedä tuolla HR:ssä tai muualla"</p>	<p>keskustelu esimiehen ja HR:n välillä paremmaksi</p>		
<p>"ei mulla oo mitään kehitysehdotuksia just nyt tässä vaiheessa"</p>	<p>ei kehitysehdotuksia</p>	<p>nykyinen kehityskeskustelu käytäntö koetaan toimivana</p>	
<p>"juu.. meillä se lomakekin oli hyvä... ja myös se kehityskeskustelun runko oli selkee"</p>	<p>kokee nykyisen käytännön toimivaksi</p>		