



# Hoitajien kokemuksia kehityskeskustelusta Valkon hoitokodissa

Blomqvist Taina  
Hongell Johanna

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

# Hoitajien kokemuksia kehityskeskustelusta Valkon hoitokodissa

Hoitajien kokemuksia kehityskeskustelusta Valkon hoitokodissa

Blomqvist Taina  
Hongell Johanna  
Sairaanhoitaja AMK  
Opinnäytetyö  
Marraskuu, 2019

Taina Blomqvist ja Johanna Hongell Hongell Johanna

**Hoitajien kokemuksia kehityskeskustelusta Valkon hoitokodissa**  
**Hoitajien kokemuksia kehityskeskustelusta Valkon hoitokodissa**

Vuosi 2019/2019

Sivumäärä 44

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli saada kokemuksia kehityskeskustelun ja kehityskeskustelulomakkeen toimivuudesta Valkon hoitokodissa hoitajien näkökulmasta. Työn tavoitteena oli saada tietoa miten kehityskeskustelua ja kehityskeskustelulomaketta voi kehittää niin, että se tuo tarpeeksi uutta tietoa työhyvinvoinnin kehittämiseen sekä yksilötasolla että yhteisötasolla ja mikä niiden vaikutus työhyvinvointiin on tällä hetkellä.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu ja se toteutettiin ryhmähaastatteluna, jossa oli mukana kolme yksikön hoitajaa, joilla kaikilla oli erimittainen työhistoria organisaatiossa. Tutkimusmenetelmää valitessa oli tärkeää löytää menetelmä, jolla saisi selville mitä ihmiset ajattelevat, tuntevat, kokevat ja uskovat. Ryhmähaastattelun avulla voitiin säädellä aineiston keruuta joustavasti aina tilanteen edellyttämällä tavalla. Tutkimus oli laadullinen ja aineisto analysoitiin induktiivisesti sisällönanalysilla.

Opinnäytetyön tulosten mukaan kehityskeskustelun toimivuus koettiin luottamuksellisiksi, rennoiksi ja onnistuneiksi. Kehityskeskusteluun valmistautuminen kehityskeskustelulomakkeen avulla koettiin tärkeäksi. Kehityskeskustelun koettiin edistävän koko työyhteisön hyvinvointia ja ilmapiiriä sekä yksilötasolla oman työn kehittäminen ja työtapojen arvioiminen lisääntyi. Kehityskeskustelulomake koettiin sisällöltään monipuoliseksi, mutta siinä on päällekkäisyyksiä ja paljon samaa. Toivottiin lomakkeesta selkeämpi ja tiivistetympi, jolloin motivaatio sen täyttämiseen ennalta kasvaisi. Kehityskeskustelut koettiin positiivisena tekijänä työhyvinvoinnin lisääntymiseen, kun keskustelussa tulleet asiat vaikuttavat konkreettisesti työyhteisön ja työn kehittämiseen. Kehityskeskustelussa saatu palaute puolin ja toisin koettiin antavan lisämotivaatiota omaan työhön sekä ammatillisuuden kehittämiseen.

Opinnäytetyön edetessä on Valkon hoitokotiin tehty uusi kehityskeskustelulomake, joka on koekäytössä kaikissa organisaation neljässä yksikössä. Koekäytön jälkeen lomaketta kehitetään vielä toimivammaksi palautteiden jälkeen ja sen jälkeen tehdä siitä sähköinen versio, joka on käytössä koko organisaatiossa.

Asiasanat: kehityskeskustelu, kehityskeskustelulomake, työhyvinvointi

Hongell JohannaTaina Blomqvist, Johanna Hongell

**Experiences From the Nurses` Perspective Regarding Development Discussions at Valko Nursing Home**

Year	2019	2019	Pages	44
------	------	------	-------	----

---

The purpose of this thesis was to gain experience in the functioning of development discussions and development discussions form at Valko Nursing Home from the point of view of the nurses. The aim of the thesis was to find out how the development discussions and development discussion forms can be developed, so that they bring enough new information to improve wellbeing at work, both at individual and community level, and what their impact on wellbeing is at this point.

The selected research method was a theme interview and it was conducted as a group interview with three nurses from the unit, each with varying degrees of work history within the organization. When choosing the research method, it was important to find a method to find out what the nurses think, feel, experience and believe. Group interviews allowed the flexible regulation of material collection whenever the situation required. The research was qualitative and the data was analyzed inductively by qualitative content analysis.

According to the results of the thesis, the development discussion was considered to be confidential, relaxed and successful. Preparing for the development discussion using the development discussion form was considered important. The development discussion was seen as contributing to the well-being and atmosphere of the entire work community, and at the individual level the development of one`s own work and the evaluation of working methods increased. The development discussion form was considered diverse in its content, but that it also contained overlaps. There was a desire for a clearer and more concise form, which would increase the motivation to complete it in advance. Development discussions were seen as a positive factor in increasing well-being at work, as the issues at stake have a concrete impact on the development of the work community and work. The feedback received in the development discussion was seen as giving additional motivation to one`s own work and professional development.

As the thesis progressed, a new development discussion form was made for Valko Nursing Home, which is now available for trial use in all four units of the organization. After the test run, the form will be developed to become more functional after feedback and then an electronic version will be made that will be used throughout the organization.

Keywords: Development discussion, development discussion form, wellbeing at work

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Kehityskeskustelu työvälineenä .....	8
2.1	Kehityskeskustelun merkitys ja tavoitteet .....	8
2.2	Kehityskeskustelun merkitys työhyvinvoinnille .....	11
2.3	Kehityskeskustelu prosessina .....	12
2.3.1	Kehityskeskusteluun valmistautuminen .....	12
2.3.2	Kehityskeskustelun sisältö .....	14
2.3.3	Kehityskeskustelun arviointi .....	15
2.4	Kehityskeskustelulomakkeen merkitys kehityskeskustelussa .....	16
3	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet .....	19
4	Opinnäytetyön toteutus .....	19
4.1	Opinnäytetyön toteutusympäristö .....	19
4.2	Aineiston keruumenetelmä teemahaastattelu .....	20
4.3	Aineiston keruu .....	21
4.4	Aineiston analyysi .....	22
5	Tulokset .....	25
5.1	Kehityskeskustelun toimivuus .....	25
5.2	Kehityskeskustelulomakkeen toimivuus .....	26
5.3	Kehityskeskustelun vaikutus työhyvinvointiin .....	28
6	Pohdinta .....	29
6.1	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus .....	29
6.2	Tulosten tarkastelua .....	32
6.3	Tutkimuksen tuomat johtopäätökset ja kehittämisehdotukset .....	34
6.4	Uusi kehityskeskustelulomake ja sen toimivuus .....	35
	Lähteet .....	36

## 1 Johdanto

Tänä päivänä yhteiskuntaan ja varsinkin työelämään kohdistuu jatkuvia muutoksia. Sopeutuminen ja reagoiminen jatkuvaan muutokseen vaatii niin työnantajilta kuin työntekijöiltä kykyä uudistua. Työelämän haasteena on pitää työssä käyvä väestö työkykyisenä ja työhaluisena sekä osaavana sekä sitoutuneena jatkuvista muutoksista huolimatta. Uudistumisessa ja kilpailussa mukana pysyminen vaatii uudenlaisia ja erilaisia keinoja kehittymiseen niin yritysten sisällä kuin yksilönkin itsensä kohdalla. Muuttuneessa työelämässä ihmisellä on itsellään vastuu työllistymisestään sekä oman ammattitaitonsa ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Tämä korostuu varsinkin sosiaali- ja terveysalalla. Yritykset voivat auttaa ja tukea työntekijöidensä kehittymistä ja osaamista tarjoamalla siihen esimerkiksi koulutusmahdollisuuksia, hyvää perhdytystä, työnkiertoa ja pitämällä säännöllisiä kehityskeskusteluja.

Kehityskeskustelut ovat työntekijän ja hänen lähimmän esimiehensä välisiä säännöllisiä noin kerran vuodessa käytäviä luottamuksellisia keskusteluja. Kehityskeskustelussa käydään läpi alaisen työtä, tavoitteita, osaamista ja osaamisen kehittämistä sekä työhyvinvointia. Kehityskeskustelussa alaisen työtä ja tilannetta tarkastellaan kokonaisuutena ja tehdyt päätökset kirjataan ja niitä seurataan.

Hyvän kehityskeskustelun toteutuminen edellyttää ensisijaisesti oivaltamista ja ymmärtämistä siitä, mitä kehityskeskustelu on ja mitä se ei ole. Ei ole yhtä ainoaa tapaa käydä kehityskeskusteluja. Kehityskeskustelussa on hyvä olla mukana hiukan kriittisyyttä varsinkin käytettäessä valmiita kehityskeskustelulomakkeita. Mikään lomake ei takaa, että kehityskeskustelu olisi hyvin toteutunut, vaan hyvä kehityskeskustelu saa sisältönsä yksilöllisesti ja lomake toimii työkaluna kehityskeskustelussa.

Kehityskeskustelulla on suuri merkitys työhyvinvoinnin kehittämisessä. Työhyvinvointi nähdään haasteena, johon tulevaisuudessa tulee kiinnittää huomiota. Väestön ikääntyessä työikäisten määrä vähenee ja työurien pidentäminen on yksi osaratkaisu henkilöstön riittävyteen. Kilpailu työvoimasta lisääntyy, kun työelämään tulee vähemmän työntekijöitä kuin sieltä poistuu. Eläkeiän nostopaineet kasvattavat työhyvinvoinnin merkitystä. Huomiota on kiinnitettävä entistä enemmän työntekijöiden haluun ja kykyyn jatkaa työelämässä nykyistä pidempään. Työhyvinvointi pitää sisällään kokonaisvaltaisia toimia terveyden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin parantamiseksi työpaikoilla siten, että samanaikaisesti edistetään tuottavuutta ja yrityksen menestymistä. Työhyvinvointia ylläpidetään johdon, esimiesten ja työntekijöiden välisellä yhteistyöllä. Kehityskeskustelun avulla kehitetään työhyvinvointia ja tätä kautta saada pysyvää ja sitoutunutta henkilökuntaa, joka taas vaikuttaa suoraan työpaikan imagoon työmarkkinoilla.

Työpahoinvoinnista johtuvat menetyksen arviot ovat suuret noin 20 miljardia euroa vuonna 2016. Työhyvinvoinnin tavoitteellisella kehittämisellä voitaisiinkin saada isoja kustannussäästöjä. Työn imu on aika uusi käsite, jolla tarkoitetaan tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista työhön. Työn imun kokee 90 prosenttia palkan saajista viikoittain ja 40 prosenttia päivittäin. Sillä on merkitystä työpaikan taloudelliseen menestykseen, työhön sitoutumiseen ja se vähentää eläkkeelle siirtymistä. Työn imun lisäämiseen pitäisikin keskittyä työhyvinvoinnin ohella, tämä tarkoittaa mahdollisuuksia työntekijöiden aidon innostuksen synnyttämiseen. Tämä maksaa itsensä takaisin, kun työntekijät ovat tyytyväisiä, energisiä ja tehokkaita. (Manka & Manka 2016, 38 - 40.)

Kehityskeskustelu onkin merkittävä johtamisen väline. Edellytyksenä on esimiehen ymmärrys kehityskeskustelun todellisesta tarkoituksesta ja kyky yhdistää kehityskeskustelu osaksi arjen johtamistilanteita. Kerran vuodessa käytävä kehityskeskustelu ei voi yksin ratkaista ihmisten johtamisen haasteita tai auttaa henkilöstöä tavoitteisiin pääsyssä, mutta suunnitelmallisesti muuhun johtamiseen yhdistettynä sen merkitys sekä työn tuloksellisuudelle että työhyvinvoinnille on kiistaton.

Kehityskeskustelut ovat olennainen osa niin työntekijän kuin koko työyhteisön työhyvinvointia. Hyvinvoivassa ja toimivassa työyhteisössä on kaikilla hyvä olla ja mahdolliset ongelmatilanteet pystytään ratkaisemaan yhdessä avoimesti ja rakentavasti. Esimies on ratkaisevassa asemassa työyhteisön hyvinvointia rakennettaessa, tärkeää on keskustelu. Lukuisissa tutkimuksissa on tullut esiin, että keskustelevaa johtamistapaa käyttävät esimiehet luovat työyhteisöön ilmapiirin, joka on avoin, luottamuksellinen ja arvostava. (Juuti & Vuorela 2011, 106)

Suomessa kehityskeskusteluita on tutkittu jo melko pitkään. Tutkimukset ovat painottuneet kolmeen osa-alueeseen: kehityskeskustelut ja niiden tuoma lisäarvo organisaatiolle, kehityskeskustelukäytänteiden sekä työntekijöiden työtyytyväisyyden suhde sekä kehityskeskusteluiden parhaat käytänteet. Tutkimukset ovat kohdistuneet yleisemmin esimieheen ja työntekijöiden roolia on tutkittu vähemmän. (Lindholm & Salminen 2014, 28 - 29.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli saada kokemuksia kehityskeskustelun ja kehityskeskustelulomakkeen toimivuudesta Valkon hoitokodissa hoitajien näkökulmasta. Tavoitteena oli tuoda esiin nykyisen kehityskeskustelukäytännön mahdollisia ongelmakohtia ja kehittämistarpeita. Kehittämällä voidaan lisätä kehityskeskustelun tehokkuutta ja vaikuttavuutta yrityksessä ja mahdollisesti yhtenäistää kehityskeskustelukäytännöt koskemaan koko organisaatiota.

## 2 Kehityskeskustelu työvälineenä

### 2.1 Kehityskeskustelun merkitys ja tavoitteet

Kehityskeskustelut tulivat tavoitejohtamisen myötä seitsemänkymmentäluvun alussa maamme. Tuolloin puhuttiin tavoitekeskusteluista ja myöhemmin tuloskeskusteluista. Jotkut käyttivät kehityskeskustelusta nimitystä esimies-alaiskeskustelu. Nykyisin useimmissa organisaatioissa puhutaan kehityskeskusteluista. (Juuti & Vuorela 2015, 108.)

Kehityskeskustelu on esimiehen työkalu, jonka avulla edistetään työntekijän sitoutumista, kehittymistä ja parhaan mahdollisen suorituksen syntymistä. (Aarnikoivu 2011, 73) Kehityskeskustelun avulla kehitetään organisaatiota ja varmistetaan, että kaikki puhaltavat yhteen hiileen. Työntekijän näkökulmasta kehityskeskustelu on pääasiassa inhimillisten perustarpeiden tyydyttämistä, jolloin työntekijä voi pitää itseään tarpeellisena, kokee kuuluvansa yhteisöön ja saa palautetta työpanoksestaan. Lisäksi työntekijä pääsee kertomaan ajatuksistaan, ideoistaan ja toiveistaan esimiehelle. (Ronthy-Österberg ja Rosendahl 2004, 99.)

Pietilän (2004) tutkimuksen mukaan esimiehen kanssa käydyn arvioinnin tavoitteena on auttaa alaista tunnistamaan omat vahvat puolensa. Esimies auttaa kehityskeskustelussa alaistaan arvioimaan omaa työtään, suorituksiaan ja vuorovaikutustaitojaan. Myös epäonnistumisia arvioidaan samalla ja sitä miten työntekijä voi niihin vaikuttaa. Kun työntekijä tunnistaa heikkouksensa ja vahvuutensa niin työssä oppiminen mahdollistuu. Tavoitteita arvioidaan ja luodaan uusia tavoitteita arvioinnin pohjalta.

Pietilän (2004) tutkimuksesta käy myös ilmi, että tavoitteiden tulee olla persoonallisia tavoitteita. Niiden pitää myös olla mielekkäitä ja merkityksellisiä oman toiminnan kannalta. Ne, jotka asettavat itselle vaikeita ja täsmällisiä tavoitteita, suoriutuvat paremmin työstään kuin ne joilla ei ole ollenkaan tavoitteita tai ne ovat epämääräisiä. Oppimistarpeet tulevat todellisista elämän ongelmista ja ristiriidoista. Kun työntekijä ottaa ongelmat ja ristiriidat haasteena, niin mielekäs oppiminen onnistuu.

Kehityskeskustelu ymmärretään usein väärin ja väärinkäsitykset estävät laadukkaan ja hyötyjä tuottavan keskustelun syntymisen. Esimerkiksi luullaan, että kehityskeskustelu rajataan koskemaan vain työn tavoitteita ja tuloksia. Väärinkäsitysten minimoimiseksi on esimiehen rooli tärkeä. Avoin ja aito vuorovaikutustilanne saadaan vain, jos esimies käy alaisten kanssa tiivistä keskustelua arjessa. Tämä lisää luottamuksen lisääntymistä ja luottamus on kaiken perusta. Luottamussuhteen rakentuminen esimiehen ja alaisen välille edellyttää suotuisten olosuhteiden ja tarvittavan ajan lisäksi molempien osapuolten panostusta luottamuksen syntymisen eteen. Hyviin työyhteisötaitoihin, esimiestaitoihin ja alaitaitoihin kuuluu luotettavuus, lupausten pitäminen ja rehellisyys. (Aarnikoivu 2011, 20, 75.)

Kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välinen luottamuksellinen ja systemaattisesti, vähintään kerran vuodessa tapahtuva keskustelu, joka käydään ennalta sovittuna ajankohtana ja johon valmistaudutaan sekä esimiehen että alaisen osalta. Kehityskeskustelun tarkoituksena on työsuorituksen paraneminen, jonka olennainen osa on henkilökohtainen kehittyminen. Kehityskeskustelussa arvioidaan mennyttä kautta sekä tehdään tavoitteet tulevalle kaudelle, työntekijän vahvuudet ja kehittymistarpeet. (Aarnikoivu 2011, 73.) Tavoitteena on antaa palautetta molemmiin puolin. Parhaimmillaan kehityskeskustelu lisää työmotivaatiota ja hyvää työilmapiiriä. (Juuti & Vuorela 2015, 112.)

Kehityskeskustelussa kiteytetään kaikki olennainen, joka on vaikuttanut ja vaikuttaa henkilön kykyyn suoriutua ja kehittyä. Vaikka kehityskeskustelussa tarkastellaan mennyttä ja saadaan kuva nykytilasta, niin keskustelun painotus on tulevaisuudessa ja tavoitteena on luoda edellytyksiä onnistumiselle toimintaympäristö huomioiden. (Aarnikoivu 2011, 73.)

Juutin ja Vuorelan (2015, 108) mukaan kehityskeskusteluissa luodaan perusteet organisaation puitteissa tapahtuvalle yhteistyölle. Keskustelujen avulla poistetaan työnjakoon ja tehtäviin liittyviä epäselvyyksiä. Niillä luodaan perustaa esimiehen ja alaisten jokapäiväiselle kanssakäymiselle ja heidän työhönsä sitoutumiselle.

Pietilän (2004) mukaan kehityskeskustelut auttavat varsinkin nuoria ja vasta alalle tulleita työntekijöitä sitoutumaan hoitotyöhön ja organisaatioon. Myös Kempainen (2018) tuo tutkimuksessaan ilmi kehityskeskustelun hyödyn varsinkin nuorelle hoitajalle. Nuori tai vasta alalle tullut saa mahdollisuuden ammatilliseen kehittymiseen, tietojen lisäämiseen ja uusien toimintatapojen oppimiseen. Työntekijät, jotka kävivät kehityskeskusteluja esimiehensä kanssa, näkivät työyhteisönsä tavoitteet selkeästi ja sitoutuivat organisaation tavoitteisiin. Aarnikoivun (2011, 115) mielestä kehityskeskustelujen tavoitteena on edistää organisaation menestystä ja saavuttaa tavoitteensa.

Esimies saattaa myös kokea keskustelevansa jo riittävästi arjessa alaisensa kanssa, mutta työntekijät usein kokevat kehityskeskustelut mahdollisuutena syvällisempänä asioihin paneutumisena. Se millä tavalla esimies suhtautuu keskusteluihin vaikuttaa paljon työntekijöiden motivoitumiseen kehityskeskusteluun. Jos esimies ei pidä keskustelua tärkeänä ovat alaiset usein tyytymättömiä ja heidän on vaikea motivoitua keskusteluun. Vaikka kehityskeskustelun hyötyjä ei voi absoluuttisesti mitata, sisältää se paljon mahdollisuuksia. Keskustelussa, jossa toteutuu molemminpuolinen kunnioitus, alaisen työmotivaatio paranee riippumatta keskustelun asiasisällöstä. Keskustelu osoittaa välittämästä ja luo alaisen tekemiselle merkitystä. (Aarnikoivu 2016, 115 - 117.)

Esimiehelle keskustelu antaa mahdollisuuden jalkauttaa visioitaan, strategioitaan ja arvojaan käytäntöön. Keskustelu on esimiehelle tilaisuus kuvata yrityksen tavoitteita alaiselle ja keskustella siitä mitä nämä tarkoittavat työntekijälle. Samalla hän oppii tuntemaan alaisiaan,

heidän osaamistaan ja kehittymishalua työssä. Kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden antaa palautetta ja tilaisuuden saada uusia ideoita. Ylimmän johdon tuki ja esimerkki auttaa käymään laadukkaita kehityskeskusteluita. (Juuti & Vuorela 2011, 107 - 108.)

Juuti ja Vuorelan (2011, 109) mukaan kehityskeskustelu antaa henkilöstölle mahdollisuuden kuulla yrityksen tulevaisuuden tavoitteet ja miettiä omaa panostaan niiden saavuttamiseksi. Keskustelussa voi pohtia omia työtehtäviään ja omaa roolia suhteessa yrityksen tulevaisuuden tavoitteisiin. Samalla alainen saa tietoa koko organisaation tilasta ja mahdollisuuden keskustella työkentästään ja saada palautetta omasta työstä ja rohkaisua työhön. Keskustelussa alainen voi myös antaa palautetta esimiehelle ja oppia tuntemaan häntä paremmin.

Kehityskeskustelu rajataan niin, että siihen kuuluvat asiat, jotka vaikuttavat alaisen tekemään työhön. Sellaiset henkilökohtaiset asiat, jotka heijastuvat henkilön työhön tai työyhteisöön kuten avioero on syytä ottaa mukaan kehityskeskusteluun. Henkilökohtaiset asiat on käsiteltävä jämakästi ja työsuorituksen kautta. Sekä esimiehen että alaisen on hyvä pitää kehityskeskustelussa mielessä keskustelun tavoite: keskustelukumppanien ja organisaation kehittyminen. Esimiehen pitämät kehityskeskustelut työntekijöiden kanssa ovat hyvä keino seurata työhyvinvoinnin tilaa. (Aarnikoivu 2016, 119.)

Kehityskeskustelun hyöty esimiehelle	Kehityskeskustelun hyöty työntekijälle	Kehityskeskustelun hyöty työyhteisölle
Oppii tuntemaan alaisiaan; mitä he osaavat, uskaltavat ja miten he näkevät työnsä.	Saa tilaisuuden keskustella koko työkentästään kokonaisvaltaisesti.	Saa mahdollisuuden työtu- lostien yhteiseen arviointiin ja siihen vaikuttaneiden edistävien ja haittaavien tekijöiden analysointiin.
Saa mahdollisuuden oman johtamistapansa tarkasteluun ja kehittämiseen	Saa tiedon koko organisaation tilasta.	Saa mahdollisuuden jokapäiväiseen kanssakäymiseen, ilmapiirin ja yhteisymmärryksen kehittämiseen.
Saa uusia, luovia ideoita	Saa mahdollisuuden vaikuttaa omaan ja organisaation tulevaisuuteen.	On hallinnollinen apuväline henkilöstösuunnitteluun, henkilöstön kehittämiseen ja toiminnan suunnitteluun.
Saa mahdollisuuden kiittää hyvistä työsuorituksista ja voi puuttua epätoivottuun kehitykseen	Saa palautetta omasta työsuorituksestaan. Saa rohkaisua työlleen. Oppii paremmin tuntemaan esimiestään.	

Taulukko 1: Yhteenveto kehityskeskustelun hyödyistä (Autio, Juuti & Wink 2011, 42.)

## 2.2 Kehityskeskustelun merkitys työhyvinvoinnille

Manka & Mankan (2016, 26 - 31) mukaan työhyvinvointi on monen tekijän summa. Työhyvinvointiin vaikuttavia asioita ovat vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön, työn mielekkyys ja työn hallinnan tunne. Työn hallinnan tunteella tarkoitetaan sitä miten työntekijä voi vaikuttaa työtehtäviinsä ja työtahtiinsa. Työhyvinvointiin vaikuttaa myös työkykyyn vaikuttavat tekijät kuten terveys ja se miten arjen, työn ja vapaa-ajan yhteen sovittaminen onnistuu ja kaiken kaikkiaan se minkälainen työntekijän elämäntilanne on. Samoissa työtehtävissä työskentelevät työntekijät voivatkin tuntea työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin hyvin erilaisena. Organisaation toimintatavat ja työkuulttuuri ovat Mankan (2016) mukaan perusta työhyvinvoinnille. Monipuolinen työn sisältö ja mahdollisuus oppia uutta olisi tärkeää työhyvinvoinnin kannalta. Hyvässä organisaatiossa arvioidaan työhyvinvointia säännöllisesti ja sille on selkeät tavoitteet. Työntekijöiden osallistuminen tavoitteiden tekemiseen lisää heidän halua ja kiinnostusta omia toimia tavoitteiden mukaisesti.

Kiire ja epävarmuus aiheuttavat stressiä, tiettyyn rajaan saakka se on positiivista ja vaikuttaa myönteisesti aikaansaamiseen työssä. Stressin syinä ovat usein epävarmuuden lisäksi työpaikkakiusaaminen, työkavereiden ja esimiehen tuen puute sekä roolien epäselvyys. Yleisen stressin mallin mukaan stressiä syntyy, jos työntekijä huomaa, ettei voi riittävästi vastata työn vaatimuksiin tai vaatimukset uhkaavat hänen henkilökohtaista hyvinvointiaan. Työn tulisi olla sopivasti kuormittavaa ja määrällisesti sopivaa. Esimiehen roolissa nousee tärkeäksi vuorovaikutteisuus, kuunteleminen, kannustaminen ja luottamuksen rakentaminen. Esimiehen tulee olla reilu ja oikeudenmukainen. Fyysinen työympäristö vaikuttaa työhyvinvointiin. Työympäristön pitää olla turvallinen ja terveellinen työntekijälle ja tarkoituksenmukainen työn tekemiselle. Työhyvinvointi mahdollistuu organisaation ja työntekijöiden positiivisessa vuorovaikutuksessa. Jokainen työyhteisön jäsen on vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan ja hänen täytyy olla kiinnostunut omasta työkyvystään ja hyvinvoinnistaan. (Manka & Manka 2016, 26 - 31.)

Laine (2014) tuo esiin työhyvinvoinnin vastuunjaon, joka jakautuu työnantajan, työntekijän, esimiehen, työkavereiden ja asiantuntijoiden kesken. Aiemmin puhuttiin työhyvinvoinnin yhteydessä vain fyysisestä terveydestä, työsuojelusta ja työkyvystä. Myöhemmin keskusteluun otettiin mukaan stressi, työnkuormitus ja henkinen työsuojelu. Vasta viime vuosina on alettu puhua työn mielekkyydestä, työn imusta ja työn ilosta kaikkien edellä mainittujen lisäksi. Työhyvinvointia ei enää nähdä muusta elämästä irrallaan olevana asiana, vaan tunnustetaan että ihminen on psykofyysinen kokonaisuus, jolloin vapaa-aika vaikuttaa työhön ja toisin päin. Hoitotyössä on omat työhyvinvointitekijät ja keskeistä niissä on vastavuoroisuus suhteessa hoidettaviin sekä työyhteisöön. (Laine 2014, 10 - 11.)

Työhyvinvointia, joka liittyy organisaatioon, edistävä tekijä on hyvä johtaminen. Etenkin muutos- ja tulevaisuusorientoitunut, valtuuttava, osallistava ja työntekijälähtöinen johtaminen on yhteydessä työhyvinvointiin lisäämällä hoitohenkilöstön sitoutumista organisaatioon ja

työhön. (Kanste 2011, 30 - 36.) Kanste (2006, 36) tuo esiin työhön sitoutumisen ja organisaatioon samaistumisen merkityksen työhyvinvointiin juuri hoitotyössä. Organisaatioon samaistumisessa oleellisia tekijöitä ovat työn imun kokeminen, kasvutyytyväisyys, tunnevaltainen hyvinvointi ja sisäinen työmotivaatio. Nämä tekijät sitouttavat työntekijöitä työhönsä ja siten lisäävät työhyvinvointia. Moniammatillinen yhteistyö ja tiimityö on olennainen osa työhyvinvointia. Konsultoivat keskusteluyhteydet eri ammattiryhmien kanssa ja yhdessä tekeminen vaikuttavat positiivisesti työyhteisön sosiaaliseen ilmapiiriin ja sitä kautta edistävät työhyvinvointia. (Kanste 2011, 30 - 36.)

Esimiehen tuki on tärkeä osatekijä työtyytyväisyyden kannalta, joka yksi työhyvinvoinnin osa-alue. Esimiehen riittävän tuen antaminen on yhteydessä sairauspoissaolojen, stressin ja työpaineiden vähenemiseen sekä työtehokkuuteen. Kehityskeskustelujen avulla työntekijät kokevat vähemmän työstä etääntymistä ja emotionaalista väsymistä, sekä työn tavoitteiden koetaan olevan selkeämmät. Kehityskeskusteluilla, jotka ovat onnistuneet, koetaan olevan yhteys työhyvinvointia edistäviin tekijöihin kuten tavoitteisiin sitoutuminen, tavoitteiden selkeys, riittävä palautteen antaminen ja henkilökunnan ammattitaidon hyödyntäminen. (Kanste 2007, 338 - 348; Kanste 2011, 30 - 36.)

## 2.3 Kehityskeskustelu prosessina

### 2.3.1 Kehityskeskusteluun valmistautuminen

Käytännössä valmistautuminen kehityskeskusteluun alkaa siitä, että sovitaan paikka ja aika keskustelulle. Useimmiten esimiehen aikataulu määrittää keskustelujen ajankohdat ja hänen vastuullaan on keskustelun ohjaaminen ja tunnelman luominen. Sitten kun keskusteluista on muodostunut vakiintunut käytäntö, on keskustelujen ajankohta yleensä suurin piirtein kaikilla tiedossa. Aika pitää sopia kaikkien kanssa erikseen ja riittävän ajoissa. Kaksi viikkoa on yleensä sopiva aika. (Meretniemi 2012, 65 - 66.) Kemppaisen (2018) mukaan hyvän ilmapiirin luominen on kehityskeskustelun tavoite. Erityisesti tulee kiinnittää huomiota siihen miten keskustelu sujuu käytännön tasolla. Pienet, usein huomaamattomat puhekäytännöt vaikuttavat paljon miten ilmapiiri koetaan. Tärkeää on avoin ja suora tapa puhua ja viestiä sekä kuunnella toista ihmistä.

Kehityskeskustelujen ajan lähestyessä tulee esimiehen ilmoittaa siitä alaisilleen esimerkiksi yhteisissä palavereissa tai sähköpostilla. Esimiehen positiivisella lähestymistavalla asiaan on vaikutusta työntekijöiden suhtautumiseen myönteisesti kehityskeskusteluun. (Surakka & Laine 2013, 159.)

Paikan valintaan täytyy kiinnittää huomiota. Koska esimiehen sekä työntekijän työhuone antaa aina toiselle osapuolelle kotikenttäedun, on hyvä valita neutraali neuvotteluhuone. Se on

hyvä rauhoittaa muilta ihmisiltä keskustelun ajaksi. Ihmiset yleensä reagoivat ulkoisiin puitteisiin tunnetasolla. Keskustelijoiden istuessa suorakaiteen muotoisessa pöydässä vastakkain ovat rintamalinjat valmiina. Paras on pyöreä pöytä, mutta jos sellaista ei ole käytössä, niin kannattaa istua suorakaiteen muotoisen pöydän ääreen pöydän vierekkäisille sivuille kulmaan, niin vastakkainasettelu lieventyy automaattisesti. Ilmapiiristä voi saada rennomman pienillä tarjoamisilla. (Meretniemi 2012, 65 - 66.)

Tuloksellinen kehityskeskustelu vaatii esimieheltä tärkeisiin perusasioihin huomion kiinnittämistä. Kehityskeskustelun ajoituksen säännöllisyys on yksi tärkeä asia, kehityskeskustelut tulisi järjestää tuloskaudella aina samoina aikoina. Esimiehen täytyy miettiä valmiiksi mistä asioista keskustellaan ja hankkia tarvittavat tiedot kulloisenkin keskustelun pohjaksi. Työntekijälle täytyy antaa etukäteen samat tiedot käytettäväksi. Esimiehen on tärkeää olla reilu, kaikilla samaa työtä tekevillä tulee olla samat vaatimukset ja standardit. Jos työntekijällä on vaikeuksia hoitaa tehtäviään, täytyy hänelle antaa aikaa korjata tilanne ja antaa opastusta, kuinka siinä onnistutaan. Kun keskustelujen pohjana käytetään keskustelulomaketta, varmistaa ne oikeudenmukaisen vertailun työntekijöiden välillä. (Meretniemi 2012, 67.)

Työntekijän kannattaa myös valmistautua huolella kehityskeskusteluun. Kyseessä on hänen oman työtehtävänsä kokonaisuudesta, opastuksen saamisesta, kehittymis- ja uramahdollisuuksista ja palkkauksesta. (Meretniemi 2012, 71.) Onnistunut kehityskeskustelu lisää työntekijöiden työhyvinvointia, työmotivaatiota, työsuoritusta ja mahdollistaa uusien kehitysideoiden ja innovaatioiden syntyä. (Aarnikoivu 2011, 11.) Hännisen (2014) mukaan hyvä kehityskeskustelu antaa positiivisen vaikutelman työympäristöstään ja edistää työntekijöiden psyykkistä jaksamista. Onnistuneen kehityskeskustelun avulla työntekijällä on vähemmän henkistä väsymystä ja työstä etäännyttä.

Meretniemi (2012,) on tehnyt muistilistan asioista, joita työntekijän on hyvä miettiä etukäteen:

- mitkä ovat omat työtehtävät ja työtavoitteet?
- Kuinka on selvinnyt tavoitteista?
- Mahdolliset ongelmat työssä
- Osaamisen riittävyys
- Mitä tietotaitoa on huomannut tarvitsevänsä lisää?
- Miten on onnistunut ajankäytössä?
- Onko tiedon saanti riittävä?

- Delegoinnin onnistuminen
- Työyhteisön työilmapiiri ja siihen vaikuttavat seikat?
- Mahdolliset aloitteet

Työntekijän motivaatio kehityskeskustelun käymiseen ja huolelliseen valmistautumiseen kasvaa, jos hän ymmärtää kehityskeskustelun merkityksen ja hyödyt. (Aarnikoivu 2011, 123.)

### 2.3.2 Kehityskeskustelun sisältö

Kehityskeskustelun sisältöön pätevät tietyt peruslinalaisuudet ja kriteerit. Ne toimivat kehityskeskustelun toteuttamisen reunaehtoina ja laatukriteereinä. Jotta kehityskeskustelusta voidaan organisaatiossa puhua, käy alainen kehityskeskustelun lähiesimiehensä kanssa ja keskustelu käydään säännöllisesti ja keskustelu on jatkumo. Keskustelua myös hyödynnetään johtamisen ja henkilöstön kehittämisen työkaluna. Keskusteluajankohta on sovittu ennakkoon ja tilanteeseen on valmistauduttu. Keskustelu täytyy dokumentoida. (Aarnikoivu 2016, 89.)

Dokumentointi on tärkeää, jotta siihen voidaan palata viimeistään seuraavassa kehityskeskustelussa. Dokumentti on myös tärkeää, jos esimies vaihtuu. (Meretniemi 2012, 84.) Tavoitteet, tulos ja henkilökohtainen kehittyminen muodostavat kehityskeskustelun sisällön. On tärkeää seurata kehityskeskustelussa sovittujen asioiden toteutumista. Jokaisessa organisaatiossa on omat erityispiirteensä, jotka pitää huomioida toteutettaessa kehityskeskusteluja. Näin kehityskeskustelu toimii parhaalla mahdollisella tavalla ja siitä syntyy konkreettisia hyötyjä. (Aarnikoivu 2016, 91.)

Onnistuneessa kehityskeskustelussa huomioidaan jokainen kehityskeskusteluprosessin vaihe. Valmistautuminen vaikuttaa keskustelutilanteeseen, keskustelun sisältöön ja tuotokseen. Jälkihoito tai arviointi vaikuttaa pidemmällä tähtäimellä myös valmistautumiseen. Jos keskustelusta on seuraamuksia, motivoi se seuraavaa keskustelua. Näin positiivisen keskustelun kehä on valmis. (Aarnikoivu 2016, 91.) Kehityskeskusteluun varataan aikaa yleensä 1-2 tuntia, kesto riippuu tilanteesta. (Meretniemi 2012, 84.) Keskustelun keston vaikuttaa asioiden sisältö, määrä, keskustelijoiden persoona ja keskustelun syvällisyyden taso. (Surakka & Laine 2011,160). Ei ole suositeltavaa asettaa etukäteen tarkkaa aikaa, jotta se ei ohjaisi liikaa keskustelun etenemistä. Tärkeää on saada käytyä kaikki asiat läpi. (Aarnikoivu 2011, 92.)

### 2.3.3 Kehityskeskustelun arviointi

Kehityskeskustelun onnistumisen eli hyötyjen kannalta on tärkeää kehityskeskustelun jälkihoito, arviointi. (Aarnikoivu 2011, 114.) Pietilän (2004) tutkimuksen mukaan arvioinnin kohteena on nimenomaan työhön liittyvät asiat, joita sekä esimies että alainen arvioivat ja antavat palautetta toisilleen. Kun työntekijä pohtii kehityskeskustelussaan kokemuksiaan, käyttäytymistään, tuntemuksiaan ja työsuorituksiaan, tulee hänelle tunne, ettei hän ole riippuvainen vain ulkoisesta palautteesta. Samaan aikaan hän miettii tilannetta ja hyväksyy sen tai muuttaa sitä. Keskustelu aloitetaan kuluneen kauden arvioinnilla. Tehokkuutta lisää, jos esimies on jakanut tarkastelujakson lyhyempiin jaksoihin. Tällaiset väliarvioinnit myötävaikuttavat rehellisen vuorovaikutuksen luomista, totuttavat työntekijän palautteen vastaanottamiseen ja ennaltaehkäisevät monimutkaisten ongelmien syntymistä.

Kehityskeskustelun kehittämisen ja laadun turvaamiseksi voivat molemmat sekä esimies että alainen tehdä itsearviointin omasta toiminnastaan kehityskeskustelussa. Itsearviointi tukee henkilökohtaisten vahvuuksien ja heikkouksien tiedostamista kehityskeskustelijana ja näin kehittyminen mahdollistuu. (Aarnikoivu 2011, 118.) Myös Pietilän (2004) tutkimuksessa käy ilmi, että esimiehen antama palaute ja arviointi edistävät työntekijän itsereflektiota. Tämän seurauksena työntekijät huomasivat kehittyneensä ja onnistumisen tunne lisää edelleen kehittymistä. Työntekijät halusivat esimiehen vahvistavan arvioinnin oikeellisuutta, oman arvioinnin ei koettu olevan riittävää.

Aarnikoivu (2011) käyttää itsearviointin tukena toimivaa lomaketta, joka tulee tehdä heti keskustelun jälkeen tai viimeistään yhden vuorokauden kuluttua kehityskeskustelusta:

- Valmistautuminen
- Motivaatio ja suhtautuminen keskusteluun
- Aktiivisuus ja avoimuus keskustelutilanteessa
- Vuorovaikutukseen panostaminen
- Hyötyjen tavoitleminen ja sitoutuminen

Kehityskeskustelu tulee dokumentoida, näin voidaan seurata sovittuja asioita toimintakauden aikana ja palauttaa mieleen nämä asiat seuraavassa kehityskeskustelussa. Dokumentoimalla kehityskeskustelu sitoutuvat keskustelukumppanit lomakkeeseen kirjattuihin asioihin ja allekirjoittamalla lomake korostuu kehityskeskustelun sopimusluonteisuus. Kehityskeskustelu jää puolitiehen, jos sisältö jää vaan esimiehen ja alaisen väliseksi. (Aarnikoivu 2011, 114 -115.)

Esimies tekee yhteenvedon koko työyhteisölle kehityskeskusteluista. Siinä käy ilmi mitkä asiat olivat kriittisiä ryhmän ja sen toimintojen kannalta ja mitä toimenpiteitä esimies aikoo tehdä kehityskeskustelujen perusteella. Näin esimies tuo esiin oman suhtautumisen ja motivaation ja samalla motivoi sekä sitouttaa työntekijöitä toimimaan tavoitteiden suuntaan. Esimies esittää vain kokonaiskuvan eikä nimeä ketään yksittäistä henkilöä. Näin luottamus säilyy. Dokumentointia voidaan hyödyntää sekä johtamisessa että koko organisaation viestinnässä kuten koulutussuunnitelmia tehtäessä. (Aarnikoivu 2011, 101 - 116.)

Kehityskeskustelun onnistumiseen vaikuttaa kehityskeskusteluista saatu konkreettinen hyöty ja sen arviointi on tärkeää. Kun työntekijät kokevat keskusteluista seuraavan jotakin hyötyä itselle tai työyhteisölle, niin heidän on helpompi motivoitua aktiiviseen ajatusten vaihtoon ja sitä kautta kehittymiseen. Kehityskeskustelu kannattaakin päättää huolellisesti, koska keskustelussa ollut ilmapiiri, tunnelma ja yhteisymmärrys vaikuttavat merkittävästi keskustelijoiden suhtautumiseen tuleviin keskusteluihin. (Lindholm & Salminen 2014, 27, 160.)

Kehityskeskustelun lopuksi voidaan tehdä itsearviointia omasta toiminnasta kehityskeskustelutilanteessa. Arviointi voi kohdistua valmistautumiseen, motivaatioon, aktiivisuuteen ja avoimuuteen keskustelutilanteessa. Konkreettinen jälkihoito tarkoittaa sitä, että sovitut toimenpiteet toteutetaan ja niitä seurataan. Jos näin ei tehdä katoaa kehityskeskustelun merkitys ja motivaatio valmistautua seuraaviin kehityskeskusteluihin. Huono valmistautuminen vaikuttaa kehityskeskustelun antiin ja huono kehityskeskustelun kehä on valmis. (Aarnikoivu 2011, 101 - 106, 132.)

#### 2.4 Kehityskeskustelulomakkeen merkitys kehityskeskustelussa

Kehityskeskustelu on osa johtamisjärjestelmää ja se edellyttää kehityskeskustelun kirjaamista ylös, jotta asioihin voidaan tarvittaessa palata ja niitä voidaan seurata. Yleensä kehityskeskusteluissa käytetään valmiita lomakkeita ja tärkeintä on, että niissä tuodaan esiin kehityskeskustelun pääteemat. (Aarnikoivu 2016, 109 - 111.)

Kehityskeskusteluissa käytettävät lomakkeet ovat tärkeä työkalu alaisten ja esimiesten väliseen keskusteluun. Lomake ohjaa keskustelua tuoden tärkeät asiat käsiteltäväksi ja pohdittavaksi. Lomake tuo kehityskeskusteluun järjestelmällisyyttä ja helpottaa sovituisissa asioissa pysymistä. Lomake on myös varmistuskeino sille, että kehityskeskusteluihin valmistaudutaan etukäteen. (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 63 - 64.)

Mikkola (2016) tuo väitöskirjassaan esille, että aikaisemmissa kehityskeskustelututkimuksissa ei ole tutkittu juurikaan kirjallisen kehityskeskustelulomakkeen käyttöä, vaikkakin lomakkeen

rooliin on kiinnitetty huomiota. Väitöskirjan tutkimustulosten mukaan kirjalliset kehityskeskustelulomakkeet vaikuttavat olevan kehityskeskustelun keskiössä ja lomakkeelle voidaan nimetä kolme erilaista roolia, joihin keskusteluun osallistujat suuntautuvat.

Kehityskeskustelulomake voidaan hahmottaa kehityskeskustelussa käytettäväksi materiaalliseksi esineeksi, jota katsotaan, käsitellään ja liikutellaan siirtämällä sekä taittelemalla. Lomakkeen roolina on myös jäsentää ja määrittää rakenne sekä saada materiaali kirjalliseksi tekstiksi, jota muunnellaan, lainataan ja jonka sisällöstä keskustellaan. (Mikkola 2016, 61.)

Kehityskeskustelulomake antaa perspektiiviä työntekijän osaamisen kehittymiselle ja toimii tiedonsiirtäjänä esimerkiksi esimiehen vaihtuessa. Tiedonsiirron yhteydessä on otettava huomioon, että kehityskeskustelut ovat luottamuksellisia. Tietojen luovuttamiseen tarvitaan uudelle esimiehelle työntekijän suostumus joko suullisena tai mielellään kirjallisena. Tässä kohdalla on harkittava tarkkaan mitä kehityskeskustelulomakkeeseen kirjataan. Suositus on, että varsinaiseen lomakkeeseen kirjataan vain työhön liittyviä asioita ja mahdolliset henkilökohtaiset asiat kirjataan erilliselle lomakkeelle, joka esimiehen vaihtuessa tai työsuhteen päättyessä voidaan tuhota. On myös tärkeää pitää huoli, että vanhat kehityskeskustelulomakkeet eivät jää työsuhteen päättyessä arkistoihin. (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 64.)

Mikkolan (2016) mukaan kehityskeskustelulomakkeen roolit korostuvat silloin, kun keskustelijat pyrkivät etenemään lomakkeen aihepiiristä seuraavaan ja asiat käydään läpi määrättyssä järjestyksessä sekä kaikista lomakkeen aiheista keskustellaan. Kehityskeskustelulomake toimii kehityskeskustelun työkaluna, jonka avulla keskustelu saadaan suoritettua.

On tärkeää, että kehityskeskustelulomakkeen täyttämistä ei tule itseisarvo, koska pahimmillaan ne saattavat rajoittaa kehityskeskustelun vuorovaikutusta, varsinkin jos lomaketta seurataan tarkasti tyrehtyttäen ja rajoittaen keskustelua. (Aarnikoivu 2016, 110.) Pällin ja Vaaran (2014, 6, 58.) tutkimuksen mukaan kehityskeskustelu sujui ajoittain ”paperivälitteisesti”, kuten he sitä kutsuivat. Keskustelun edetessä huomio kiinnittyi helposti siihen mitä lomakkeessa sanotaan ja miten se pitäisi ymmärtää. Lisäksi huomio keskittyi yhteisten sovittujen asioiden kirjaamiseen. Pälli ja Vaara haluavat korostaa, että kehityskeskustelut ovat tärkeitä, kunhan niistä ei tehdä pakollisia lomakerutiineja organisaatioissa.

Mikkola (2016) tuo väitöskirjansa tuloksissa esille kehityskeskustelulomakkeen muodon valitsemisen tärkeyden. Se, että käytetäänkö esitäytettyä lomaketta vai keskustelun aikana täytettävää lomaketta, vaikuttaa keskustelijoiden asemaan ja toimintamahdollisuuksiin. Kun käytössä on esitäytetty lomake, niin esimiehellä on ohjaava rooli lomakkeen käsittelyssä lainaamalla ja muuntelemalla sanastoa sekä nimeämällä uusia aiheita. Jos taas käytössä on alaisen esitäyttämä lomake, niin silloin esimiehen asema ei ole yhtä selkeä. Esitäytetty lomake koetaan kehityskeskustelun onnistumisen kannalta parempana vaihtoehtona, koska alaisen on helpompi tuoda esille omia ajatuksiaan ja näkemyksiään.

Kehityskeskustelulomaketta voidaan käyttää apuvälineenä kehityskeskustelun ajankäytön hallinnassa. Mikkolan (2016) tutkimuksen mukaan keskustelijat käsittelevät, liikuttavat ja katsovat lomaketta ja tämä voidaan antaa vihjeenä edetä keskustelussa.

Kehityskeskustelulomakkeen sisältö vaikuttaa siihen millaisista aiheista keskustelussa käydään läpi ja mitä keskustelussa jää käsittelemättä. Jos kehityskeskustelulomakkeessa ei ole jotakin tärkeäksi koettua aihetta, niin silloin se jää todennäköisesti käsittelemättä. Kiinnittämällä huomiota kehityskeskustelun sisältöön voidaan helpottaa haasteellisten ja vaikeiden asioiden esille ottamista. Lomakkeen sisällön hyvällä suunnittelulla voidaan vaikuttaa siihen, että kehityskeskustelut ovat työyhteisön kannalta aidosti hyödyllisiä vuorovaikutustilanteita, joissa ei ainoastaan mitata työntekijän suoriutumista työstä vaan myös hänen mahdollisuuksistaan kertoa työhönsä vaikuttavista asioista. Hyvällä kehityskeskustelulomakkeella voidaan parantaa mahdollisuuksia päästä yrityksen tavoitteisiin. (Lindholm & Salminen 2014, 123 - 124.) Jotta tavoite saada aidosti hyödyllinen ja vuorovaikutteinen kehityskeskustelu toteutuisi, on tärkeää suunnitella huolella käytettävien lomakkeiden muoto, sisältö ja käyttötavat. (Mikkola 2016, 57.)

Aarnikoivun (2016, 132.) mukaan olennaista kehityskeskustelulomakkeen sisällössä ovat kehityskeskustelun pääteemat:

1. Tavoitteet: tavoitteiden asettaminen ja mittareista sopiminen tulevalle kaudelle
2. Tulokset: menneen kauden arviointi, työstä suoriutuminen, palaute esimieheltä alaiselle ja alaiselta esimiehelle
3. Henkilökohtainen kehittyminen: osaamiskartoitus ja kehitymissuunnitelma

Lomakkeen suunnittelussa tärkeää on ottaa huomioon organisaation työtehtävien laajuus ja monipuolisuus, jotta ei tule kokemusta, että tämä ei liity mitenkään omaan työhöni. Suunnittelussa kannattaa ottaa huomioon lomakkeen kattavuus ja käyttökelpoisuus. Näin se sisältää kaikki tärkeäksi katsotut aiheet ja näkökulmat eikä siitä tule liian suppea. Liian suppean lomakkeen vaarana on keskustelun muodostuminen tehottomaksi. Samoin on huomioitava lomakkeen joustavuus eri tarpeita ajatellen, mm. organisaatiossa eri ammattiryhmien välillä on erilaiset tarpeet. Tärkeää on kirjaaminen, johon sisältyy päätökset, sovitut asiat, ideat ja seuraavan kauden tavoitteet. Kehityskeskustelulomakkeen toimivuus paranee selkeästi mitä enemmän työntekijät voivat osallistua suunnitteluun ja sen arviointiin. (Lindholm & Salminen 2014, 123 - 124.)

### 3 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on saada kokemuksia kehityskeskustelun ja kehityskeskustelulomakkeen toimivuudesta Valkon hoitokodissa hoitajien näkökulmasta. Tavoitteena on saada tietoa miten kehityskeskustelulomaketta voi kehittää niin, että se tuo tarpeeksi uutta tietoa työhyvinvoinnin kehittämiseen ja mikä kehityskeskustelun vaikutus on työhyvinvointiin tällä hetkellä.

Tutkimuskysymykset:

1. Miten toimivaksi hoitajat kokevat kehityskeskustelun?
2. Miten toimivaksi hoitajat kokevat kehityskeskustelulomakkeen?
3. Miten hoitajat kokevat kehityskeskustelun vaikuttavan työhyvinvointiin?

### 4 Opinnäytetyön toteutus

#### 4.1 Opinnäytetyön toteutusympäristö

Kulta-ajankoti on vuonna 1990 perustettu hoitokotipalveluita sekä kotihoitoa tarjoava kotimainen yksityinen yritys Uudellamaalla. Kulta-ajankoteihin kuulu neljä hoitokotia, joista kaksi sijaitsee Loviisassa ja kaksi Lapinjärvellä. Yrityksen konsernihallinto sijaitsee Porvoossa. Koko konsernin palveluihin kuuluu palveluasumista, tehostettua palveluasumista, tukiasumista, kotihoitoa sekä päivätoimintaa mielenterveys- ja päihdekuntoutujille, senioreille, muistisairaille ja kehitysvammaisille. (Kulta-ajankoti 2019)

Valkon hoitokoti Oy on yksi Kulta-ajankotien hoitokodeista Loviisassa, joka tarjoaa palveluasumista ja tehostettua palveluasumista 30 asukkaalle. Valkon hoitokoti avautui Loviisaan vuonna 2008. Hoitokodin toiminta perustuu avoimeen, luotettavaan ja turvalliseen ilmapiiriin, kunnioitukseen sekä yksilölliseen ja kokonaisvaltaiseen hoitotyöhön aina kuolemaan asti. Hoitokodin henkilökuntaan kuuluu sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisia, lähihoitajia, sairaanhoitaja, sosiaaliohjaaja (johtajana) sekä toimintaterapeutti. Lisäksi on siivousalan ja ravitsemusalan ammattilaisia sekä kiinteistöhoitaja, jotka ovat myös läsnä asukkaiden arjessa aktiivisesti. (Kulta-ajankoti 2019)

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada tietoa siitä miten kehityskeskustelulomaketta voi kehittää niin, että se tuo tarpeeksi uutta tietoa työhyvinvoinnin kehittämiseen ja mikä kehityskeskustelun vaikutus on työhyvinvointiin tällä hetkellä.

Valkon hoitokodissa on tullut jo useampaan otteeseen palautetta lomakkeesta ja sen toimivuudesta. Samaten on havaittu, että lomaketta ei ole aina täytetty kunnolla tai ollenkaan.

Valkon hoitokodissa kehityskeskustelut on pyritty pitämään kerran vuodessa. Jokainen työntekijä saa hyvissä ajoin lomakkeen täytettäväksi ennen sovittua kehityskeskustelu-aikaa. Pääsääntöisesti kehityskeskustelu etenee lomakkeen mukaisesti, mutta osallistujilla on mahdollisuus myös vapaaseen keskusteluun. Lomake toimii tukena keskustelun ajan. Kehityskeskustelun lopuksi kirjataan yhdessä sovitut kehittämiskohteet ja tavoitteet seuraavalle vuodelle sekä täydennetään työntekijän että esimiehen allekirjoituksilla.

#### 4.2 Aineiston keruumenetelmä teemahaastattelu

Tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu ja se toteutettiin ryhmähaastatteluna. Tutkimusmenetelmää valitessa oli tärkeää löytää menetelmä, jolla saisi selville mitä ihmiset ajattelevat, tuntevat, kokevat ja uskovat. Tutkimus oli laadullinen, jossa voitiin käyttää useita erilaisia tiedonkeruumenetelmiä ja yksi tärkeimmistä oli teemahaastattelu. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittava ilmiö ja haluttu tieto määrittelevät menetelmän, jolla aineistoa kerätään. (Kananen 2016, 93.) Ryhmähaastattelu on tutkimusten mukaan koettu mielekkääksi, kun tutkitaan jossakin ryhmässä omaksuttuja kulttuurisia näkemyksiä ja arvoja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 211.)

Ryhmähaastattelun hyvänä puolena on se, että haastattelun edetessä siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla. Tutkijoilla on haastattelun aikana mahdollisuus säädellä haastattelun kulkua ja enemmän mahdollisuuksia tulkita vastauksia ja tehdä heti täydentäviä kysymyksiä tai selventää saatuja vastauksia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 205.) Haastattelun hyviin puoliin liitetään myös se, että haastatteluun lupautuneet yleensä osallistuvat haastatteluun ja heihin on myös mahdollista saada yhteys, jos on tarpeen täydentää aineistoa tai tehdä jatkoseurantaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 206.)

Ryhmähaastattelussa saattaa esiintyä myös erilaisia haasteita ja ongelmia. Ryhmän ilmapiiri vaikuttaa paljon siihen ketkä puhuvat, mitä puhutaan ja milloin puheenvuoroja otetaan. Ryhmässä ei välttämättä uskalleta kertoa kaikkea verrattuna yksilöhaastatteluun. Ryhmähaastattelussa haastattelijalta vaaditaan taitoa olla läsnä tilanteessa ja rohkaista puhumaan ryhmässä mahdollisesti syrjään jääviä haastateltavia. Teknisesti haasteita saattaa tuoda nauhoittaminen, jos haastateltavat puhuvat päällekkäin, jolloin äänestä on vaikea saada selvää. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 61 - 63.)

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa haastattelun aihepiirit ovat etukäteen määriteltä, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 208.). Samaten haastattelun aihe on kaikille sama. Teemahaastattelu on avoin tiedonkeruumenetelmä, jolla haastateltavalta pyritään saamaan vastauksia,

jotka vastaavat tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkittavaan ilmiöön. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 73.)

Teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkin-toja asioista, heidän asioille antamia merkityksiä sekä sitä miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsijärvi & Hurme 2011, 48.)

Ryhmähaastattelun avulla saadaan nopeasti ja laajempaa tietoa samanaikaisesti usealta vastaajalta sekä saadaan selville miten useampi henkilö muodostaa yhteisen kannan johonkin heitä koskevaan asiaan. Ryhmähaastattelu voidaan toteuttaa teemahaastattelurungon avulla, jolloin haastattelijan vastuulla on pitää huoli siitä, että kaikki aiheet käydään läpi ja pyrkii innoittamaan kaikkia ryhmän jäseniä monipuoliseen keskusteluun. Ryhmähaastattelun tavoitteena on keskustelun vapaamuotoisuus, joten strukturoitu lomake ei sovellu ryhmähaastatteluihin. Haastateltavien määrä riippuu suuresti siitä, millaista tietoa tutkimuksessa tavoitellaan. Haastattelijoitakin voi olla enemmän kuin yksi. Kaksi haastattelijaa voi onnistua luomaan rennomman ilmapiirin ja virittää keskustelua monipuolisemmin kuin vain yksi haastattelijaa. (Hirsijärvi & Hurme 2011, 61.)

Tässä opinnäytetyön ryhmähaastattelussa käytettiin apuna haastattelurunkoa, jonka avulla haastattelussa pysyttiin pääsääntöisesti asiassa. Haastattelurunkoa suunniteltaessa tehtiin ensin kolme teemaa, joiden pohjalta alettiin miettimään ymmärrettäviä ja selkeitä kysymyksiä, jotka liittyisivät haastateltavien kokemuksiin kehityskeskusteluista. Kolmeen eri teemaan päädyttiin tutustumalla aikaisempiin tutkimuksiin, joiden avulla esiin nousivat meille tärkeät teemat. Kaikilla haastateltavilla oli mahdollisuus osallistua tiedon tuottamiseen. Haastattelurungon kysymykset olivat avoimia ja niiden tarkoituksena oli luoda keskustelua haastateltavien välillä. Valitut haastateltavat vaikuttavat haastattelun onnistumiseen. Tähän haastatteluun valitut haastateltavat olivat toisilleen tuttuja. Aihe oli heille kaikille yhteinen kiinnostuksen kohde sekä he osallistuivat vapaaehtoisesti haastatteluun. Ryhmähaastattelu antoi mahdollisuuden tehdä lisäkysymyksiä, ja tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti, ja sitä kautta saatiin merkittävää lisätietoa.

#### 4.3 Aineiston keruu

Tutkimuksen aineisto kerättiin huhtikuussa 2018. Tutkimukseen osallistui Valkon hoitokodin kolme lähihoitajaa, joilla jokaisella on erimittainen työhistoria organisaatiossa. Työkokemusta heillä oli viidestä kahteenkymmeneenviiteen vuoteen. Haastateltavien valintaan vaikutti erimittainen työhistoria organisaatiossa ja työkokemus. Sen toivottiin tuovan monipuolisuutta

haastatteluun sekä erilaisia näkökulmia kehityskeskusteluista. Haastatteluun osallistujat olivat kaikki naisia. Haastateltavat numeroitiin 1, 2 ja 3 aineiston analyysia varten. Haastattelijat esittelivät tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteet etukäteen ryhmähaastatteluun osallistujille, jonka jälkeen haastatteluun osallistujat antoivat jokainen henkilökohtaisen suullisen lupauksen tutkimukseen osallistumiseen ja haastattelun nauhoittamiseen. Organisaation johdolta saatiin myös suullinen lupa tutkimuksen toteuttamiseen.

Ryhmähaastattelu toteutettiin Valkon hoitokodissa eli haastateltavien ja toisen haastattelijan työpaikalla. Haastattelupaikaksi valikoitui työpaikan palaverihuone, joka oli varattu koko iltapäiväksi. Palaverihuone oli rauhallinen ja antoi mahdollisuuden luottamukselliseen keskusteluun. Ryhmähaastattelu toteutettiin vapaamuotoisesti. Haastattelun alkuun jokainen haastateltava sai Valkon hoitokodin käytössä olevan kehityskeskustelulomakkeen tarkasteltavaksi ja pohdittavaksi. Lomake oli kaikille haastateltaville tuttu ja he olivat täyttäneet sen aikaisemmin useamman kerran.

Haastatteluun osallistui haastattelijat eli kaksi henkilöä, joista toinen on haastateltavien esimies ja pitänyt aikaisemmin kehityskeskusteluja heille. Toinen haastattelija on tutustunut hoitokodin toimintaan sekä suullisesti että fyysisesti olemalla paikalla. Haastateltavat olivat hänelle vieraita. Haastattelijoiden työnjako oli tehty etukäteen. Toinen haastatteli ja toinen nauhoitti keskustelun. Molemmat tekivät lisäksi kirjallisesti muistiinpanoja mitä haastattelun aikana huomasivat ja havaitsivat.

Haastattelun tueksi haastattelijat olivat tehneet haastattelurungon, jonka mukaan pyrittiin etenemään. Näin pysyttäisiin paremmin asiassa ja eteneminen olisi hallittavampaa. Haastattelulomakkeen kysymykset oli tehty ajatellen tutkimuskysymyksiä ja tutkimuksen tavoitteita. Haastattelu nauhoitettiin kokonaisuudessaan. Aineiston keruu lopetettiin, kun ei enää tullut uutta tietoa ja keskustelu alkoi laajentumaan muihin työtä tai työyhteisöä koskeviin asioihin.

Haastattelu vei ajallisesti puolitoistatuntia. Haastattelu kirjoitettiin kokonaisuudessaan tekstimuotoon, josta tuli käytettävää materiaalia kahdeksan sivua. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä.

#### 4.4 Aineiston analyysi

Aineisto analysoitiin induktiivisesti sisällönanalyysillä, joka soveltuu haastattelun avulla kerätyn tiedon kuvaamiseen tiivistetysti ja konkreettisesti. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Sen avulla voidaan tehdä monenlaista tutkimusta (Tuomi & Sarajärvi 2013, 91). Aineistolähtöinen eli induktiivinen sisällönanalyysi kuvataan kolmevaiheiseksi prosessiksi. Aluksi aineisto pelkistetään eli redusoi-

daan. Tämän jälkeen aineisto ryhmitellään eli klusteroidaan ja kolmannessa vaiheessa luodaan teoreettinen käsite eli abstrahoidaan. Käsitteitä yhdistellään ja saadaan vastaus tutkimuskysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 108).

Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Koska analyysin oletetaan olevan aineistolähtöinen, niin aikaisemmilla havainnoilla, tiedoilla tai teorioilla tutkittavasta aiheesta ei pitäisi olla mitään tekemistä analyysin toteuttamisen tai lopputuloksen kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 95).

Opinnäytetyön aineiston analyysia ohjasivat alkuun kolme teemaa, jotka oli valittu jo haastattelurunkoa suunniteltaessa. Tutkimuskysymykset muuttuivat ja tarkentuivat työn edetessä. Kysymykset muodostuivat yhteneväisiksi valittujen teemojen kanssa.

Aineisto jaettiin kolmeen teemaan

1. Kokemuksia kehityskeskustelusta Valkon hoitokodissa
2. Kokemuksia kehityskeskustelulomakkeesta Valkon hoitokodissa
3. Kehityskeskustelun vaikutuksista työhyvinvointiin Valkon hoitokodissa

Aineiston analyysi aloitettiin litteroinnilla eli kirjoittamalla nauhoitettu haastattelu kirjalliseen muotoon, sanasta sanaan. Sen jälkeen aloitettiin tekstiksi kirjoitettuun haastatteluun perehtyminen. Tästä jatkettiin etsimällä alkuperäisilmaisuja teemoittain ja ne koodattiin eri väreillä kunkin teeman mukaisesti. Alkuperäisilmaiset listattiin teemoittain ja ne pelkistettiin eli redusoitiin (taulukko 2) niin, että aineisto saatiin tiivistyneempään muotoon.

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu
”Mun mielestä toiminut hyvin, koska on pysytynyt olee rehellinen”	Kehityskeskustelu on toiminut hyvin
”Välttämättä ne asiat ei ole edennyt kuin itse haluaa...”	Voi olla rehellinen
”Periaatteessa edennyt sillä luontevasti ja on vapaamuotoisesti saanut sanoa kysymyksiin”	Omat toivomat asiat eivät välttämättä toteudu
	Keskustelu etenee lomakkeen avulla luontevasti
	Pitkä aika antaa mahdollisuuden syvälliseen keskusteluun

”Pitkä aika on positiivinen juttu, koska harvemmin aikaa keskustella asioista syvästi”	Keskustelu on koettu ajallisesti pitkäksi
”Lämminhenkinen, on pystynyt sanoo mitä ajattelee”	Keskustelu on koettu ajallisesti positiiviseksi
”Kannustava keskustelu, ei ongelmia”	Ilmapiiri lämminhenkinen, kannustava ja mukava
	Voi puhua vapaamuotoisesti

Taulukko 2: Esimerkki aineiston redusoinnista eli pelkistämisestä

Ryhmittelyssä eli klusteroinnissa käytiin tarkasti läpi kaikki ilmaisut, jotka tarkoittivat samaa asiaa. Näistä saatiin yhdistämällä nimettyä alaluokat, jotka kuvasivat haettua teemaa (Taulukko 6). Ryhmittelyn jälkeen aineisto abstrahoitettiin eli käsitteellistettiin yhdistelemällä ryhmittelyssä luodut alaluokat yläluokiksi. Näin saatiin kaikki oleellinen tieto, joka on opinnäytetyön kannalta tärkeää ja saatiin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Näiden kaikkien yhdistäväksi luokaksi saatiin opinnäytetyön aihe: Hoitohenkilöstön kokemuksia kehityskeskustelusta. (Liite 2)

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka
Kehityskeskustelu on toiminut hyvin Voi olla rehellinen Omat toivomat asiat eivät välttämättä toteudu Keskustelu etenee lomakkeen avulla sujuvasti	Kokemuksia kehityskeskustelusta
Pitkä aika antaa mahdollisuuden syvälliseen keskusteluun Keskustelu on koettu ajallisesti pitkäksi Keskustelu on koettu ajallisesti positiiviseksi	Eteneminen ajallisesti

Taulukko 3: Esimerkki aineiston klusteroinnista eli ryhmittelystä

## 5 Tulokset

### 5.1 Kehityskeskustelun toimivuus

Yläluokaksi muodostui: kokemukset kehityskeskustelun toimivuudesta. Tämän alaluokiksi muodostui: kokemuksia kehityskeskustelusta, kehityskeskustelun eteneminen ajallisesti sekä ilmapiiri ja vuorovaikutus. (Taulukko 4)

Alaluokka	Yläluokka
Kokemuksia kehityskeskustelusta	Kokemukset kehityskeskustelun toimivuudesta
Eteneminen ajallisesti	
Ilmapiiri ja vuorovaikutus	

Taulukko 4: Esimerkki kehityskeskustelun toimivuuteen liittyvistä tekijöistä

Tässä tutkimuksessa haastateltavat kokivat kaikki, että keskustelun aikana on voinut olla rehellinen ja voinut sanoa mitä haluaa. Sitä kautta kehityskeskustelut on koettu luottamukselliseksi, rennoiksi ja onnistuneiksi. Ilmapiiri ja vuorovaikutus ovat olleet hyviä ja luontevia.

*”Mun mielestä on toimittu hyvin, kun on pystynyt oleen rehellinen”*

*”Pitkä keskustelu-aika on positiivinen juttu, koska harvemmin on aikaa keskustella asioista syvällisesti.”*

*”Aika pitkä ajallisesti”*

*”Lämminhenkinen on ollut, on pystynyt sanoo mitä ajattelee.”*

*”On hyvä, että on ollut joku pohja, toki se voi rönsyillä, sit poikii jotain uutta.”*

Lomakkeeseen tutustuminen ja sen täyttäminen etukäteen koettiin tärkeäksi osaksi kehityskeskustelun onnistumista ja laadukkuutta. Ennakovalmistautuminen takasi paremman ja avoimemman keskustelun, joka myös koettiin tuottavan tulosta.

*”Täytyy tehdä etukäteen, täytyy miettiä ja käydä läpi... kyl niihin paneutuu”*

Tutkimuksessa tuli esille, että kaikki kehityskeskusteluissa käydyt keskustelut tai muutosta kaipaavat asiat eivät aina etene vaan jäävät paperille. Tästä huolimatta on koettu, että kehityskeskustelu on edistänyt sekä yksilön että koko työyhteisön hyvinvointia ja ilmapiiriä koko työyhteisössä. Kehityskeskustelu on oman työn kehittämistä ja työtapojen arviointia. Se myös auttaa kiinnittämään huomiota omaan työhyvinvointiin ja omiin työtapoihin. Nämä lisäävät motivaatiota ja auttavat muuttamaan mahdollisesti omia työtapoja sujuvimmiksi ja työhyvinvointia edistäviksi. Ajallisesti kehityskeskustelu koettiin liian pitkänä 1 - 2 tuntia, mutta toisaalta tarpeeksi pitkä aika koettiin hyvänä, kun normaalissa arjessa ei ole aikaa keskustella rauhassa ja syvällisesti.

*”On avartanut asioita katsomaan ja toisella tapaa näkemään, että vaikka osa jää paperille ja osa menee eteenpäin.”*

*”On mielestäni auttanut kehittämään omaa työtä, tavallaan herää itse siinä vähän ja huomaa voisiko kehittää itseään.”*

*”Ihan ok, mutta välttämättä ne asiat ei ole edenneet kuin itse on halunnut”*

## 5.2 Kehityskeskustelulomakkeen toimivuus

Valkon hoitokodissa on ollut sama kehityskeskustelulomake käytössä jo useampana vuonna peräkkäin. Joka vuosi kehityskeskustelun lisäksi on ollut aina joku teema, joka on toteutettu aina eri tavalla esim. osaamiskartta tai työhyvinvoinnin tikkataulu.

Aineiston analyysissa yläluokaksi muodostui; Kehityskeskustelulomakkeeseen liittyvät kokemukset. Tämä jaoteltiin kahteen alaluokkaan lomakkeen merkitys ja lomakkeen toimivuus. (Taulukko 5)

Alaluokka	Yläluokka
Lomakkeen merkitys	Kehityskeskustelulomakkeeseen liittyvät kokemukset
Lomakkeen toimivuus	
Lomakkeen vaikutus toimintaan, työyhteisöön ja omaan työhyvinvointiin	

Taulukko 5: Esimerkki kehityskeskustelulomakkeen toimivuuteen liittyvistä tekijöistä

Kaikkien haastateltavien mielestä kehityskeskustelulomakkeeseen tutustumiseen täytyy etukäteen antaa tarpeeksi aikaa, jotta voi miettiä rauhassa kysymyksiä ja omia vastauksiaan.

*”Täytyy tehdä etukäteen, täytyy miettiä ja käydä läpi...kyl niihin paneutuu ja se vie aikaa.”*

*”Pitää paneutuu, ei niitä pysty toista noin vaan huitasee. Täytyy yrittää ajatuksella täyttää, jotta olisi hyöty molemminpuolin.”*

*”Täytyy tehdä etukäteen, täytyy miettiä ja käydä läpi omaa sisintä missä mennään ja mikä on se kehityksen vaihe ja mitä minä haluan ja missä minä olen hyvä”*

Kehityskeskustelulomake koetaan sisällöltään monipuoliseksi, mutta siinä on paljon päällekkäisyyksiä ja kaikkien haastateltavien mielestä lomakkeessa on paljon samaa. Poistamalla samankaltaisia kysymyksiä ja lyhentämällä lomaketta saataisiin lomakkeesta toimivampi sekä selkeämpi ja se motivoisi paremmin vastaamaan kysymyksiin.

*”Monipuolinen sisältö”*

*”Paljon on samaa, ei välttämättä etene siinä muodossa kuin pitäis.”*

*”Kaavake on vähän monimutkainen ja hassu.”*

*”Useammassa kohdassa päällekkäisyyksiä, voisi tiivistää ja tehdä lyhkäsempi ja ytimekkäämpi kysely.”*

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että lomakkeesta löytyy kaikki kysymykset, jotka liittyvät omaan ammatilliseen kehittymiseen. Esille tuli kysymys siitä, että miten vaikuttaa omaan vapaa-aikaan ja yrityksen osalta vaikuttamismahdollisuudet koettiin vähäisiksi. Toiveena tuli esille saada lomake päivitettyä enemmän omalle työpaikalle sopivaksi ja kysymyksiin toivottiin vaihtelevuutta ja tiivistämistä. Kokonaisuudessaan kehityskeskustelulomakkeen todettiin toimivan hyvin kehityskeskustelun runkona ja ohjaavan hyvin keskustelua.

*”Jos miettii ammattimaista kehittymistä, niin ne kysymykset kyllä löytyy täältä.”*

*”Vois vähän vaihdella, et tulis vaihtelevuutta vuosittain näis kysymyksissä”*

*”Koska tilanne elää, yrityksen tilanteet muuttuvat ja työkaverit vaihtuvat vähän, niin tarvitsisi päivitystä.”*

*”Yrityksen osalta ei voida hirveästi vaikuttaa kehittämisen osalta”*

### 5.3 Kehityskeskustelun vaikutus työhyvinvointiin

Kolmannen teeman yläluokaksi tuli kehityskeskustelun vaikutus ammatillisuuden ja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Sen alaluokiksi muodostuivat vaikutus ammatillisuuden kehittämiseen ja kehittämiseen sekä vaikutus työhyvinvointiin ja ilmapiiriin. (Taulukko 6)

Alaluokka	Yläluokka
Vaikutus ammatillisuuden kehittämiseen ja kehittymiseen	Kehityskeskustelun vaikutus ammatillisuuden ja työhyvinvoinnin kehittämiseen
Vaikutus työhyvinvointiin ja ilmapiiriin	

Taulukko 6: Esimerkki kehityskeskustelun vaikutuksista työhyvinvointiin liittyvistä tekijöistä

Valkon hoitokodissa kehityskeskustelun ilmapiiri koettiin avoimena, joka taas vaikuttaa suoraan työhyvinvointiin. Avoimen ilmapiirin koettiin vaikuttavan avoimuuteen myös päivittäisessä työnteemisessä.

Kehityskeskustelun vaikutus työhyvinvointiin koettiin positiivisesti, jos keskustelussa ilmenneet asiat vaikuttavat konkreettisesti työyhteisön tai työn kehittämiseen. Esiin tuotiin myös että sovitut asiat jäävät usein keskusteluun eikä niitä tuoda käytäntöön. Haastattelussa ei kuitenkaan tullut esiin, mitkä asiat koetaan jäävän käsittelemättä. Kehityskeskusteluissa saatu palaute puolin ja toisin koettiin antavan lisämotivaatiota työhön ja antavan aihetta miettiä omia työtapoja ja oman ammatillisuuden kehittämistä, mikä vaikuttaa suoraan työhyvinvointiin. Kehityskeskustelujen myötä työn ja työtehtävien koettiin selkeytyvän. Toisaalta se koettiin lomakkeessa turhaksi kysymykseksi, koska oletetaan jokaisen alalle opiskelleen hoitajan tietävän omat työtehtävänsä ja oman työpaikan selkeät ohjeet sekä pelisäännöt.

*”Kehityskeskustelulla on vaikutus työyhteisössä sillä tavalla, et sitä ajattelee laajemminkin, et muillakin olis hyvä olla ja ois kiva tehdä työtä hyvin”*

*”Onhan se hyvä päivittää aina välillä ja miettiä millä tavalla voisi vielä tulla paremmaksi hoitajaksi”*

*”Tavallaan kehityskeskustelulla on sekin hyöty, jos rutinoituu ja tekee tietyllä tavalla, et toinen herättää, et ehkä vois tehdä jotain toisin oli se sitten asukaita tai työkaveria kohtaan, mutta myös työtapoja tarkastellen.”*

Haastateltavat toivat esiin myös hoitajat, joiden työmotivaatio on huono. Haastateltavat epäilivät, että huonon työmotivaation omaava hoitaja tuskin osaa tai haluaa muuttaa työtapojaan tai kehittää ammatillisuuttaan kehityskeskustelujen myötä, koska heillä on usein jo ennen kehityskeskustelua negatiivinen asenne mm. lomakkeen täyttämiseen.

*”Miettii monesti niitä joilla ei ole motivaatiota, niin vastaako ne rehellisesti näihin kysymyksiin.”*

*”Hyötyykö kaikki näistä loppupeleissä”*

Pääsääntöisesti kehityskeskustelu koettiin tärkeäksi osaksi oman työhyvinvoinnin lisäämisen työkaluna, mutta toisaalta kehityskeskustelu ei ole se, jonka voimalla mennään eteenpäin. Tärkeintä on saada rauhallinen aika, jolloin voi istua ja keskustella asioista, joita ei voi toteuttaa aina työpäivän kesken.

## 6 Pohdinta

### 6.1 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen aihe valittiin Valkon hoitokodin toiveesta ja tarpeesta kehittää kehityskeskuskäytäntöä ja -lomaketta, jotta se palvelisi mahdollisimman hyvin ja kehittäisi työyhteisöä kohti parempaa työhyvinvointia ja sitä kautta laadukkaampaan hoitoon.

Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden itsemääräämisoikeutta tulee kunnioittaa, heillä täytyy olla mahdollisuus kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen. Tutkimukseen osallistuminen tulee edellyttää suostumusta, joka perustuu tietoon vapaaehtoisuudesta, tutkimuksen aiheesta, aineiston keruun toteutumisesta, aineiston käyttötarkoituksesta, aineiston säilytyksestä ja mahdollisesta jatkokäsittelystä sekä myös tietoa siitä miten ja milloin tulokset julkaistaan (Hirsijärvi ym. 2013, 25; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012). Tutkimukseen osallistuville henkilöille on tarkoituksenmukaista kertoa kaikki tutkimukseen liittyvät näkökohdat ja siitä mitä tulee tapahtumaan siten että he varmasti ymmärtävät tiedon. On myös tärkeää, että henkilöt osallistuvat tutkimukseen vapaaehtoisesti (Hirsijärvi ym. 2013, 25). Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole yksiselitteisiä ohjeita, mutta sen arvioimiseen on nimetty erilaisia kriteerejä, jotka tulisi ottaa huomioon arvioitaessa laadullista tutkimusta. Näitä kriteerejä ovat uskottavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja vahvistettavuus. Laadullisen tutkimuksen uskottavuus tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa tuodaan esille siihen osallistuneet henkilöt

ja on arvioitu saadun aineiston virheettömyyttä ja todellisuutta (Tuomi & Sarajärvi 2013, 138 - 140.)

Tässä opinnäytetyössä kaikki haastateltavat olivat motivoituneita ja osallistuivat haastattelun vapaaehtoisesti. Haastateltavilla tiedettiin olevan kokemusta ja tietoa tutkittavasta asiasta. He myös kokivat kehityskeskustelun tarpeelliseksi. He suhtautuivat haastattelutilanteeseen positiivisesti, joka toi haastattelutilanteeseen luotettavuutta. Luotettavuutta lisäsi se, että haastattelun nauhoitus tehtiin tutussa rauhallisessa ympäristössä tuttujen ihmisten kesken. Vaikka toinen tutkijoista oli vieras, ei keskustelutilanteessa syntynyt ylimääräistä jännitettä. Haastattelutilanne oli rento ja kaikki pystyivät olemaan omana itsenään. Haastattelu kesti noin puolitoista tuntia ja se lopetettiin siinä vaiheessa, kun oli käyty kaikki haastattelulomakkeen kysymykset läpi ja saatu niihin vastauksia. Haastattelutilanteessa toisen haastattelijan tuttuus on saattanut vaikuttaa saatuihin vastauksiin. Tärkeää oli luoda luottamuksellinen ilmapiiri haastattelutilanteeseen, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman rehellisiä. Tuttu haastattelijaa ei antanut omien näkemysten tai kokemusten vaikuttaa tuloksiin, vaan ne koottiin aineistolähtöisesti. Pietilän (2004, 44) tutkimuksen mukaan osa hoitajista koki, että liika tuttuus ja läheisyys esimiehen kanssa estivät asioiden käsittelyä objektiivisesti. Toisaalta taas, jos hoitaja ja esimies eivät olleet tuttuja toisilleen tai yhteistyösuhde arjessa oli etäinen, vaikutti keskusteluun, niin että siinä käsiteltiin asioita hyvin yleisellä tasolla.

Opinnäytetyössä noudatettiin hyvää tutkimuskäytäntöä, kunnioitettiin haastateltavien ihmisarvoa ja annettiin tasapuolisesti kaikille mahdollisuus vastata. Yksi haastateltavista oli hiljaisempi, mutta sanoi jokaiseen kysymykseen mielipiteensä. Opinnäytetyön tekijöiden ammatillinen käyttäytyminen ja vaitiolovelvollisuus antoivat mahdollisuuden rehellisyyteen. Haastateltavat sanoivat pystyvänsä vastaamaan rehellisesti toisen tutkijan tuttuudesta ja asemasta huolimatta.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tulee kyetä selostaa ymmärrettävästi ja rehellisesti mitä valintoja tutkimuksen aikana on tehty ja perustella miksi näihin valintoihin on päädytty. Tutkimuksessa pitää tulla esille miten aineiston keruu on tehty ja onko siihen liittynyt mahdollisia häiriötekijöitä tai virhetulkintoja. Tutkimuksessa pitää tulla esille aineiston analyysin vaiheet ja perustella niitä. Tutkimuksen tuloksia tulee tarkastella tarkasti, kriittisesti, objektiivisesti sekä teoreettisesti. (Hirsjärvi ym. 2013, 232 - 233.) Tässä opinnäytetyössä luotettavuutta vahvistettiin tekemällä selkeä tutkimussuunnitelma ja tekemällä itse aineiston keruu ja koko tutkimusprosessi luotiin näkyväksi, jolloin lukijan on mahdollista seurata, miten johtopäätöksiin päädyttiin. Kun aineisto oli kerätty, niin analyysi toteutettiin heti, jolloin haastattelu oli hyvässä muistissa ja aineistoa pystyi tarvittaessa täydentämään ja selventämään. Aineisto pyrittiin analysoimaan kriittisesti ja selkeästi, jotta haastateltavat voivat itse nähdä miten heidän lauseitaan on tulkittu. On pyritty esittämään tietoa, joka on niin varmaa ja todennettua

kuin mahdollista. Raportoinnissa on otettu huomioon mahdolliset seuraukset, joita raportilla on niin haastateltaville, koko työyhteisölle ja organisaatiolle.

Opinnäytetyön luotettavuutta lisäsi myös toisen tutkijan omakohtainen kokemus kehityskeskusteluiden pitämisessä yksikön käytössä olevalla lomakkeella. Opinnäytetyön tekeminen venyi erinäisistä syistä, joten se saattaa joltakin osin heikentää tutkimustulosten lisäanalysointia, vaikka itse analyysi tehtiin heti haastattelun jälkeen.

Eettisesti vahvan ja hyvän laadullisen tutkimuksen tärkeänä osana pidetään tutkimuksen sisäistä johdonmukaisuutta. Tutkijan pitää tietää mitä tekee ja miksi tekee sekä se on osoitettava myös muille. Tästä hyvä esimerkki on lähteiden käyttö, minkälaisia lähteitä ja miten niitä on käytetty (Tuomi & Sarajarvi 2013, 127). Tässä opinnäytetyössä käytetyt lähteet valittiin laajasta määrästä kirjallisuutta, joista olennaisimmat asiat löytyivät teoriaosuuteen helposti. Asiat olivat useissa teoksissa melko samankaltaisesti kerrottuna ja pro gradu -tutkielmissa oli käytetty samoja lähteitä. Ongelmaksi osoittautui riittävän uuden teorian löytäminen ja ylipäättänsä tutkimusmateriaalia sosiaali- ja terveysalalta kehityskeskusteluiden osalta oli saatavilla vähän. Lähteitä valitessa huomioitiin kirjoittajan yleisyys useamman julkaisun tekijänä tai hänen omia julkaisujaan oli käytetty toisten teoksissa. Kaikki lähteet pyrittiin valitsemaan niin, etteivät ne ole yli kymmenen vuotta vanhoja. Muutama vanhempi tutkimus on otettu mukaan, koska niissä on tutkittu asiaa hoitotyön osalta. Lähdemerkinnöissä on noudatettu annettuja ohjeistuksia ja lähteet on merkitty tarkkaan sekä tekstiin että lähdeluetteloon.

Tutkimusmenetelmäksi valittu teemahaastattelu, joka toteutettiin ryhmähaastatteluna, toimi pääsääntöisesti hyvin. Haastattelulla saatiin kohtuullisesti tietoa ja erilaisia näkökulmia. Ryhmässä tuli lisää keskustelua muiden vastausten kautta, päästiin syvemmälle ja laajennettua vastauksia. Toisaalta keskustelua alkoi haastattelun loppuvaiheessa tulemaan myös aiheen ulkopuolelta, joka taas toi muita kehittämisideoita työyhteisöön. Vaikka tietoa saatiin monipuolisesti, niin mietintään jäi, jos olisi kuitenkin saatu enemmän tarvittavaa aineistoa, jos olisi pidetty toinen ryhmähaastattelu toiselle ryhmälle tai olisiko kyselylomakkeella saanut vielä enemmän tietoa ja materiaalia kaikille työyhteisön jäsenille.

Haastattelua ennen annettiin käytössä oleva kehityskeskustelulomake vain viideksi minuutiksi tutustuttavaksi, muisteltavaksi, mutta aika oli liian lyhyt, vaikka lomake oli entuudestaan tuttu. Lomake olisi pitänyt antaa hyvissä ajoin ennen sovittua haastattelua, samoin olisi pitänyt antaa haastattelukysymykset etukäteen, jotta haastattelu olisi ollut sujuvampaa ja olisi mahdollisesti saatu enemmän tietoa.

Haastattelussa oli mukana molemmat opinnäytetyöntekijät, joista toinen haastatteli ja toinen havainnoi. Se koettiin hyväksi, koska haastattelusta saatiin myös kirjallisia merkintöjä molem-

milta. Merkintöjä voitiin käyttää hyväksi myös aineiston analyysia tehdessä. Haastattelua helpotti se, että haastateltaviksi oli valittu henkilöt, jotka tunsivat kehityskeskustelulomakkeen jo entuudestaan ja kaikilla oli eripituinen historia yrityksessä.

Haastattelurunko toimi hyvin ja antoi vastauksen tutkimuskysymyksiin. Haastattelukysymyksiä olisi voinut vielä hiukan tarkentaa mm. kehityskeskustelun prosessin eri kohdista, niin se olisi todennäköisesti helpottanut vastausten antoa.

## 6.2 Tulosten tarkastelua

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli saada kokemuksia kehityskeskustelun ja kehityskeskustelulomakkeen toimivuudesta Valkon hoitokodissa hoitajien näkökulmasta. Tavoitteena on saada tietoa siitä miten kehityskeskustelulomaketta voi kehittää niin, että se tuo tarpeeksi uutta tietoa työhyvinvoinnin kehittämiseen ja mikä kehityskeskustelun vaikutus on työhyvinvointiin tällä hetkellä.

Aineiston analyysin mukaan saatiin riittävästi aineistoa, jotka vastasivat kaikkiin opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymykset kaikki liittyivät hoitajien kokemukseen kehityskeskusteluista ja niiden merkityksestä omaan kehittymiseen ja työyhteisön kehittymiseen.

Opinnäytetyön tulosten mukaan kehityskeskustelutilannetta kuvailtiin avoimiksi, rehelliseksi, luontevaksi, lämminhenkiseksi ja mukavaksi. Kehityskeskustelutilanne koettiin sujuvaksi ja kannustavaksi. Kehityskeskustelututkimusten mukaan, jos työntekijän kokemus kehityskeskusteluprosessista on oikeudenmukainen ja tasapuolinen, niin se helpottaa avoimen keskustelun syntymistä ja rakentavan palautteen vastaanottamista. (Lindholm & Salminen 2014, 32.) Hänisen (2014) tutkimuksessa tuli esille se, että luomalla tasavertainen ilmapiiri, antaa se kummallekin osapuolelle mahdollisuuden tulla kuulluksi ja toteuttaa yhteisiä sääntöjä johdonmukaisesti. Kehityskeskustelutilanteet ovat avoimia, yksilöllisiä ja luottamuksellisia vuorovaikutustilanteita, jossa työntekijän tulisi pystyä luottamaan esimieheen.

Suomessa tehtyjen kehityskeskustelututkimusten mukaan työntekijän oma aktiivisuus ja valmistautuminen ovat tärkeä osa keskustelujen onnistumisen kannalta. Ne henkilöt, jotka käyttivät valmistautumiseen aikaa 1 - 2 tuntia, saivat suurimman hyödyn suhteessa valmistautumiseen käytettyyn aikaan eli pidempi valmistautumisaika ei johtanut keskusteluiden laadun paranemiseen. (Lindholm & Salminen 2014, 31.) Tämän opinnäytetyön tulokset ovat samansuuntaiset. Valmistautuminen koettiin tärkeäksi, jotta kehityskeskusteluista olisi hyötyä ja tuottaisivat sekä henkilökohtaisia että työyhteisöllisiä tavoitteita sekä ammatillisuuden että työhyvinvoinnin kehittämistä molemmilla alueilla.

Kansteen (2007, 42 - 47) tutkimuksen mukaan Suomessa kehityskeskustelujen sisältö koostui työntekijäorientoituneesta ja työyhteisöorientoituneesta ydinalueesta. Työntekijäorientoituneessa oli keskeistä työntekijän kehittäminen, tukeminen ja kannustaminen sekä esimiehen ja työntekijän suhde. Työyhteisöorientoituneessa korostui yksikön kehittäminen ja perustehtävän toteuttaminen. Painopiste kehityskeskusteluissa oli kuitenkin selkeästi tiedon hyödyntäminen pääosin yksilötasolla. Kanste toi esille myös, että kehityskeskusteluissa korostuu ammatillinen osaaminen ja työhyvinvointi. Hännisen (2014) tutkimukseen mukaan kehityskeskustelun avulla esimies käsittelee työntekijän ammatillista osaamista ja arvioi sitä. Yhdessä käydään läpi mitä haasteita muuttuva työ tullessaan ja minkälaisia kehittämistavoitteita ja koulutussuunnitelmia tarvitaan.

Kempaisen (2018, 79) tutkimuksen mukaan kehityskeskustelut näyttäisivät seuraavan lomakkeissa määriteltyä kaavaa. Näin myös tämän opinnäytetyön tuloksena oli, että lomake on hyvä olla ohjaamassa keskustelua. Pidettiin hyvänä, että on selvät pelisäännöt, joiden mukaan edetään, mutta se antaa mahdollisuuden kuitenkin keskustella muistakin asioista, jotka taas voivat kehittää omalta osaltaan yksilöä tai työyhteisöä. Oman ammatillisuuden kehittymisen kannalta keskustelu esimiehen kanssa koettiin eteenpäin vieväksi ja antoi motivaatiota mennä kohti asetettuja tavoitteita.

Pietilä (2004, 48 - 51) tuo tutkimuksessaan esille, että työntekijän kokemuksen mukaan palautteenanto oli sekä esimiehen että hoitotyöntekijän kokemana positiivinen. Kehityskeskusteluiden palautteet antoivat varmuutta. Hoitajista tuli rohkeampia ja tasa-arvoisempia suhteessa esimieheen. Tutkimuksen mukaan myös esimiehen palaute edisti hoitajan itsereflektiota ja sen seurauksena hoitajat tunsivat kehittyneensä. Tästä johtuen onnistumisen tunne toimi motivoivana tekijänä edelleen kehittymisessä.

Eri tutkimukset (Hänninen 2014; Kanste 2007; Pietilä 2004) osoittavat, että kehityskeskusteluiden kautta voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin, jos kehityskeskustelut toimivat ja niihin panostetaan. Tämän opinnäytetyön tulosten mukaan kehityskeskustelulla oli myös suuri merkitys työhyvinvoinnille. Se on avartanut katsomaan asioita toisella tavalla ja sitä kautta saada kehittymistä myös itselle sekä ihmisenä että työtavoissa. Tulosten mukaan oli myös hyvä palata edellisen kehityskeskustelun tavoitteisiin ja sitä kautta miettiä onko saavuttanut tavoitteita ja sitä kautta miten kokee kehittyneensä ja miten on itse voinut vaikuttaa koko työyhteisön hyvinvointiin, niin että myös itsellä on mukava tehdä töitä.

Kanste (2007) tutkimus osoitti, että kehityskeskustelut olivat yhteydessä työhyvinvointia edistäviin työyhteisötekijöihin. Näitä olivat työyksikön tavoitteiden selkeys, yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen, ammatillisen osaamisen hyödyntäminen, palautteen riittävyys sekä esimiestytyväisyys. Hoitajat, jotka kävivät esimiehensä kanssa kehityskeskusteluja, näkivät työyhteisönsä tavoitteet selkeämmin, tavoitteisiin sitoutuminen oli parempaa, hoitajan ammatillista

osaamista hyödynnettiin monipuolisemmin ja työstä saatu palaute oli rakentavaa ja esimiestyö oli parempaa.

Kansteen (2007) mukaan on tärkeää, että kehityskeskusteluja pidetään hyödyllisinä ja onnistuneina. Sillä katsotaan olevan suuri yhteys työntekijän ammatilliseen kasvuun ja työyhteisön toimivuuteen. Opinnäytetulosten mukaan kehityskeskustelut koettiin hyödyllisiksi ja pääosin onnistuneiksi. Ne saavat miettimään asioita toisella tavalla ja sitä kautta vähentää rutinoitumista tai päästä jo olemassa olevista rutiineista eroon. Koettiin, että kehityskeskustelu on tärkeä osa omaa jaksamista. Toisaalta koettiin, että kehityskeskustelu on vain inventaario, josta jatketaan taas eteenpäin. Kaikki on kuitenkin kiinni omasta itsestä, että on vastaanottavainen, aktiivinen kehittämään ja motivoitunut viemään asioita eteenpäin sekä itsensä että työyhteisönsä kannalta.

### 6.3 Tutkimuksen tuomat johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Valkon hoitokodissa kehityskeskustelu koetaan tärkeäksi osaksi omaa työtä ja työyhteisön hyvinvointia. Tutkimuksen mukaan kehityskeskustelutilanne koettiin ilmapiiriltään rehelliseksi ja avoimeksi sekä vapautuneeksi. Tutkimustulokset vahvistavat ymmärrystä siitä, että henkilökunta tarvitsee kehityskeskustelua kehittyäkseen ihmisenä ja ammatillisesti sekä kehittyäkseen koko työyhteisönä. Kehityskeskustelun hyvä suunnittelu ja paneutuminen sen pitämiseen sekä kehittämiseen koetaan tärkeäksi, jotta kehityskeskustelu onnistuu ja tuo tulosta.

Kehityskeskustelut koettiin positiivisena tekijänä puhuttaessa työhyvinvoinnista. Vaikka kehityskeskusteluissa puhutuista asioista osan koettiin menevän eteenpäin ja osa koettiin jäävän puheen tasolle, niin silti kehityskeskustelut koettiin kehittävän työtapoja ja ammatillisuutta, jotka vaikuttavat suoraan työhyvinvointiin. Samoin palautteen antaminen molemmin puolin koettiin antavan lisämotivaatiota omaan työntekoon ja itsensä kehittämiseen.

Huomioitavaa on antaa työntekijälle mahdollisuus perehtyä ennakoon kehityskeskustelulomakkeeseen. Näin itse keskustelulle jää aikaa, kun sekä esimies että työntekijä ovat mietti-neet asioita etukäteen. Kehityskeskustelulomakkeen käyttäminen koetaan keskustelun sujuvuuden kannalta tärkeäksi. Lomakkeesta löytyy kaikki tarvittavat kysymykset laajasti. Lomakkeeseen toivottiin tiivistämistä, päällekkäisyyksien vähentämistä ja päivittämistä sekä vaihtelevuutta kysymyksiin enemmän vuosittain. Kehityskeskustelulomakkeen selkeyttäminen motivoisi paremmin vastaamaan kysymyksiin ja tätä kautta saisi enemmän tietoa työhyvinvoinnin kehittamisestä sekä yksilön tasolla että koko työyhteisön tasolla. Kehityskeskusteluun varattu aika koettiin toisaalta liian pitkäksi ja toisaalta positiivisena asiana. Aika antoi enemmän mahdollisuutta syvälliseen keskusteluun.

Tutkimustulosten valmistumisen jälkeen on tehty uusi kehityskeskustelulomake Valkon hoitokodille ja koko konsernille. Yhdessä hoitohenkilökunnan kanssa hoitopalaverissa käytiin uusi kehityskeskustelulomake läpi ja mietittiin yhdessä mahdollisia tiivistyksiä ja päivityksiä. Tavoite on saada lomakkeesta mielekäs ja helppo täytettävä kaikille, jotta kehityskeskustelutilanteeseen ei tulisi tyhjän tai osittain täytetyn lomakkeen kanssa.

Valkon hoitokodissa on ollut tapana, että joka vuosi on jokin uusi teema mihin keskitytään mm. osaamiskartan suunnittelu, työhyvinvointikysely - ns. Tikkataulu, motivaatiokysely, palautteen saaminen ja anto. Nämä on annettu yhdessä kehityskeskustelulomakkeen kanssa etukäteen. Näitä teemoja tullaan jatkamaan, mutta lisäksi tiedustellaan vielä missä muodossa ja mitä teemoja jatkossa toivotaan.

Jatkotutkimuksina voisi toteuttaa kartoituksen miten eri ammattiryhmät yksikön sisällä kokevat kehityskeskustelun toimivuuden ja korostuuko eri asiat eri ammattiryhmien välillä. Syventää vielä lisää mikä merkitys kehityskeskustelulla on työhyvinvointiin ja ammatilliseen kehittymiseen sekä miten roolit koetaan kehityskeskustelussa, esimiehen ja työntekijän roolit ja niiden eroavaisuudet.

#### 6.4 Uusi kehityskeskustelulomake ja sen toimivuus

Uusi kehityskeskustelulomake on tehty ja se on kokeilukäytössä yksikössä, jossa tutkimus tehtiin sekä organisaation toisessa yksikössä. Koekäyttöä tekee yksi opinnäytetyön tekijöistä sekä hänen esimiehensä sekä toisen yksikön esimies. Samaa kehityskeskustelulomaketta käytetään kaikilla eri ammattiryhmillä.

Koekäytön jälkeen tehdään yhteenvetoa ja siinä esille tulleet muutosehdotukset kirjataan ylös ja tehdään tarpeelliset muutokset lomakkeeseen. Tavoitteena on, että kehityskeskustelulomake tulee koko organisaation kaikkien neljän yksikön sekä konsernihallinnon käyttöön. Kehityskeskustelulomake on tällä hetkellä vain paperiversiona, mutta siitä tehdään sähköinen versio yhdessä atk-vastaavan kanssa, joten tulevaisuudessa voi vaihtoehtoisesti täyttää lomaketta paperisena tai sähköisesti.

Organisaatiolta ei saatu lupaa julkaista kehityskeskustelulomaketta tässä vaiheessa, kun se on vielä koekäytössä kaikissa neljässä yksikössä.

## Lähteet

## Painetut

Aarnikoivu H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsingin seudun kauppakamari. 2. painos. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Aarnikoivu H. 2016. Esimiehenä arjessa. WS Bookwell Oy.

Autio, M, Juuti P & Wink H. 2011. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. JTO-Palvelut Oy. Hansaprint Oy. Vantaa.

Hasu, Kupiainen. 2010. Onnistu osaamisen uudistajana. Työterveyslaitos.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2013. Tutki ja kirjoita. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijät. 3. painos. Edita Publishing. Helsinki.

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

Jaakkola, T. 2010. Kehityskeskustelut työntekijöiden kokemana eräässä IT-alan yrityksessä. Pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto hoitotieteen laitos.

Juutti, P. & Vuorela, A. 2011. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus. Jyväskylä.

Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. Alma Talent.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Tampere: Yliopistopaino.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Kanste, O 2006. Työhyvinvointi ja työhön sitoutuminen terveystalalla. Premissi 3 (6).

Kanste, O. 2007. Kehityskeskustelujen yhteys hyvinvointiin hoitotyössä. Hoitotiede 19 (6).

Kanste, O. 2011. Johtajuuden yhteys hoitohenkilöstön työasenteisiin ja työhyvinvointiin. Tutkiva hoitotyö 9 (2).

Kempainen, T. 2018. Lähtökohtia toimiville kehityskeskusteluille. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto.

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

Kuusinen, P. 2009. Kehityskeskustelut - hyödyksi vai velvoitteeksi. Pro gradu -tutkielma. Helsingin kauppakorkeakoulu.

Laine, P. 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Hoitotyön vuosikirja 2014. Fioca Oy. Porvoo.

Larjovuori, R-L, Manka, M-L. & Nuutinen, S. 2015. Inhimillinen pääoma- Työhyvinvointia, tuloksellisuutta pidempiä työuria? STM:n raportteja ja muistiota 5. Helsinki.

- Lindholm, T. & Salminen, J. 2014. Keskustele ja kehity 2.0. Kehityskeskustelusta vuoden paras päivä. Helsinki. J-Impact Oy.
- Lindholm, T., Pajunen, R. & Salminen, J. 2012. Keskustele ja kehity. Lisää tehoa kehityskeskusteluihin. Helsinki. J-Impact Oy.
- Manka, M. & Manka, M. : 2016. Työhyvinvointi. Alma Talent Oy.
- Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Talentum Media Oy.
- Mikkola, P. 2016. Teksti, agenda, artefakti. Kehityskeskustelulomakkeen erilaiset roolit kehityskeskustelujen topikaalisissa siirtymissä. Väitöskirja. Kielitiede. Vaasan yliopisto.
- Pietilä, N. 2004. Kehityskeskustelu sairaanhoitajan työssä oppimisen tukijana. Pro gradu- tutkielma. Lääketieteellinen tiedekunta, hoitotieteen laitos. Tampereen yliopisto.
- Peltoniemi, R. 2017. Kehityskeskustelut johtamisen välineenä Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymässä. Pro gradu-tutkielma. Sosiaali- ja terveystieteiden tiedekunta. Vaasan yliopisto.
- Perttula, J. & Syväjärvi, A. 2012. Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Poikela, E. & Vaattovaara, V. 2016. Kehityskeskustelujen monet kasvot. Esimiesten ja työntekijöiden käsityksiä kehityskeskusteluista. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto kasvatustieteiden tiedekunta.
- Puttonen, S. & Hasu, M. & Pahkin, K.: 2016. Työhyvinvointia paremmaksi: Keinoja Työhyvinvoinnin ja terveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Työterveyslaitos.
- Pälli, P. & Vaara, E. 2013. Kehityskeskustelut dialogisen johtamisen välineenä -tutkimushankkeen loppuraportti. Hankenumero 111071. Viitattu 14.6.2019.
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Taurus Media.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Hansaprint. Vantaa.
- Valli, R. (toim) 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Vilka, H. 2014. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä.

Sähköiset

[www.kultaajankoti.fi](http://www.kultaajankoti.fi)

<http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu00374.pdf>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimat eettiset periaatteet. Ihmistieteisiin luettavien tutkimusalojen eettiset periaatteet. Viitattu 5.4.2017.

<http://www.tenk.fi/fi/eettinen-ennakkoarviointi-ihmistieteiss%C3%A4/eettiset-periaatteet>

## Taulukot

Taulukko 1: Yhteenveto kehityskeskustelun hyödyistä (Autio, Juuti & Wink 2011, 42.) .....	10
Taulukko 2: Esimerkki aineiston redusoinnista eli pelkistämisestä .....	24
Taulukko 3: Esimerkki aineiston klusteroinnista eli ryhmittelystä .....	24
Taulukko 4: Esimerkki kehityskeskustelun toimivuuteen liittyvistä tekijöistä .....	25
Taulukko 5: Esimerkki kehityskeskustelulomakkeen toimivuuteen liittyvistä tekijöistä .....	26
Taulukko 6: Esimerkki kehityskeskustelun vaikutuksista työhyvinvointiin liittyvistä tekijöistä	28

## Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko .....	40
Liite 2: Aineiston analyysi .....	41

## Liite 1: Haastattelurunko

1. Tausta
  - työvuotesi
  - tehtävänkuvasi
  - kuinka monta kertaa olet osallistunut kehityskeskusteluun?
2. Mielenpitoja kehityskeskustelusta
  - Miten kehityskeskustelu mielestäsi toimii?
  - Mitä mieltä olet etukäteen valmistautumisesta?
  - Miten kehityskeskustelulomake on toiminut?
  - Vapaata arviointia
3. Kehityskeskustelulomakkeen sisältö
  - Mitkä kysymykset lomakkeessa ovat hyviä?
  - Mitkä kysymykset lomakkeessa ovat huonoa?
  - Miten lomake mielestäsi toimii ja palvelee?
4. Vuorovaikutus kehityskeskustelun aikana
  - Miten keskustelun eteneminen on yleisesti sujunut?
  - Miten koet keskustelun luottamuksellisuuden?
  - Miltä kehityskeskustelun ilmapiiri on sinusta vaikuttanut?
5. Kehityskeskustelun hyöty työn kehittämisessä
  - Miten kehityskeskustelu on auttanut sinua kehittämään tekemääsi työtäsi?
  - Miten kehityskeskustelu on auttanut sinua itseäsi kehittämään?
  - Miten olet itse kokenut saavasi uusia oivalluksia kehityskeskustelussa?
  - Miten kehityskeskustelut ovat vaikuttaneet koko työpaikan kehitykseen tai työhyvinvointiin?
  - Koetko kehityskeskustelun tarpeelliseksi? Perustele miksi pidät tai et pidä.
6. Vapaata keskustelua mahdollisista muista kehityskeskusteluun liittyvistä asioista
  - Tuleeko mieleesi jotakin muuta mitä meillä tutkijoina ei tullut?

## Liite 2: Aineiston analyysi

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka
<p>Mun mielestä toiminut hyvin, koska on pystynyt olemaan rehellinen</p> <p>Ihan ok, mutta välttämättä ne asiat ei ole edenneet kuin itse on halunnut</p> <p>Kun on seurattu lomaketta siinä miten tää keskustelu etenee</p> <p>Periaatteessa edennyt sillä luontevasti ja on itse saanut vapaamuotoisesti sanoa kysymyksiin</p> <p>Aika pitkä ajallisesti</p> <p>Pitkä aika on positiivinen juttu, koska harvemmin aikaa keskustella asioista syvällisesti</p> <p>Plussaa kun pääsee keskustelemaan</p> <p>Lämminhenkinen, on pystynyt sanomaan mitä ajattelee</p> <p>Kannustava ei ongelmia</p> <p>Mukava</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kehityskeskustelu toiminut hyvin</li> <li>voi olla rehellinen</li> <li>omat toivomat asiat eivät välttämättä toteudu</li> <li>keskustelu etenee lomakkeen avulla sujuvasti</li> </ul>	<p>Kokemuksia kehityskeskustelusta</p>	<p>Kokemukset kehityskeskustelun toimivuudesta</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>pitkä aika antaa mahdollisuuden syvälliseen keskusteluun</li> <li>keskustelu koettu ajallisesti pitkäksi</li> <li>keskustelu koettu ajallisesti positiiviseksi</li> </ul>	<p>Eteneminen ajallisesti</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ilmapiiri lämminhenkinen, kannustava ja mukava</li> <li>Voi puhua vapaamuotoisesti</li> </ul>	<p>Ilmapiiri ja vuorovaikutus</p>	
<p>Kaavake on vähän monimutkainen ja hassu</p> <p>On ihan hyvä et on jokin pohja, selvät pelisäännöt minkä mukaan edetään</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>on hyvä olla lomake, joka ohjaa keskustelua</li> <li>lomake on hyvä täyttää</li> </ul>	<p>Lomakkeen merkitys</p>	<p>Kehityskeskustelulomakkeeseen liittyvät kokemukset</p>

<p>On hyvä, et on jokin pohja, toki se voi rönnyillä, sit poikii jotain uutta Yrittää ajatuksella täyttää, jotta olisi hyötyä molemmin puolin</p> <p>Täytyy tehdä etukäteen, täytyy miettiä ja käydä läpi... kyl niihin paneutuu</p> <p>Monipuolinen sisältö</p> <p>Paljon samaa</p> <p>Tavallaan tehdä niin, että sisältö enemmän meille tänne</p> <p>Kaavakkeen olisi hyvä uusitua, koska tilanne elää, yritys tilanteet muuttuu ja työkaverit vähän</p> <p>Jos miettii ammatti- maista kehittymistä, niin ne kysymykset kyllä löytyy täältä</p>	<p>ajatuksella etukäteen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kaavake monimutkainen ja paljon samaa</li> <li>• monipuolinen sisältö</li> <li>• kaavake kaippaa uusiutumista ja päivittämistä enemmän omalle työpaikalle</li> <li>• kysymysten tiivistäminen</li> <li>• kysymysten päällekkäisyyksien poistaminen</li> <li>• kysymyksiin toivotaan vaihtelevuutta vuosittain</li> </ul>	<p>Lomakkeen toimivuus</p>	
<p>Tässä on kaikki koulutustoiveet</p> <p>Tässä on vielä tää miten haluaisit kehittää toimintaa ja yritystä, me ei voida hirveästi siihen vaikuttaa yrityksen osalta</p> <p>Kehitysideana tiivistää ja päällekkäisyyksiä pois</p> <p>Tulis joku semmoinen velvollisuus sairaanhoitajan toimesta, et me-net johonkin koulutukseen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• yrityksen osalta ei voi kehittämiseen vaikuttaa, yksikön osalta kyllä</li> <li>• muuttuuko oma vapaa-aika kysymyksen takia</li> </ul>	<p>Lomakkeen vaikutus toimintaan, työyhteisöön ja omaan työhyvinvointiin</p>	

<p>Sit nämäkin, et miten itse voit huolehtia hyvinvointiasi, siis ajattelin et vastais vaikka mitä, niin muuttuuko se kuitenkaan ihmisen vapaa-aika, vaikka niitä puitais miten</p> <p>Sit näis vois vähän vaihdella et tulis vähän vaihtelevuutta näihin vuosittain, et jotain uutta näihin kysymyksiin</p>			
<p>On avartanut asioita katsomaan ja toisella tapaa näkemään, että vaikka osa jää paperille ja osa menee eteenpäin</p> <p>On mielestäni auttanut kehittämään omaa työtä, Tavallaan herää itse siinä vähän ja huomaa voisko kehittää itseään</p> <p>Kyl mun mielestä siitä on hyötyä</p> <p>Saattaa tulla sellaisia herättelyjä ja pysyy vähän aikaa mielessä</p> <p>Tavallaan on hyvä varmasti palata edelliseen kehityskeskusteluun, että näkee sen onko tavoitteet täytetty</p> <p>Kehityskeskustelu hetken mielessä mitä pitää kehittää, loppu on sitten kiinni omasta itsestä ja motivaatiosta</p> <p>Sillä tavalla, et sitä ajattelee laajemminkin. et muillakin</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• edellisen kehityskeskustelun tavoitteiden tarkastelu auttanut näkemään kehitystä</li> <li>• auttaa katsomaan asioita toisella tapaa, vaikka kaikki asiat eivät aina toteudu</li> <li>• on auttanut kehittämään omaa työtä</li> <li>• on herättänyt itseä ja antanut vinkejä itsensä kehittämiseen</li> </ul>	<p>Vaikutus ammatillisuuden kehittämiseen ja kehittymiseen</p>	<p>Kehityskeskustelun vaikutus ammatillisuuden ja työhyvinvoinnin kehittämiseen</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• auttaa ajattelemaan laajemmin koko työyhteisöä, sen ilmapiiriä ja hyvinvointia</li> <li>• lisää motivaatiota tehdä työ hyvin</li> <li>• auttaa huomaamaan</li> </ul>	<p>Vaikutus työhyvinvointiin ja ilmapiiriin</p>	

<p>olis hyvä olla ja ois kiva tehdä työtä yhdessä</p> <p>Näin sitä haluaa, et olis motivaatiota ja tekis työn hyvin ettei muiden tarttis miettii onko se tehty vai ei</p> <p>Hyvä päivittää ja mieltä millä tavalla voisi vielä tulla paremmaksi hoitajaksi</p> <p>Tavallaan kehityskeskustelussa on sekin hyöty jos rutinoituu ja tekee tietyllä tavalla, et ehkä toinen herättää et vois tehdä jotain toisin oli se sit työkaveria kohtaan tai ketä vaan asukkaita kohtaan</p> <p>Kehityskeskustelu ei kuitenkaan tuo sulle sitä et näitten voimalla jaksaa mennä eteenpäin, tässä käydään vaan läpi ja tehdään inventaariota</p> <p>Mietin monesti niitä joilla ei ole motivaatiota, niin vastaako ne edes rehellisesti näihin kysymyksiin</p> <p>Hyötyykö ne näistä sitten loppupeleissä</p> <p>Kehityskeskustelu koetaan tarpeelliseksi</p>	<p>oman rutinoitumisen työhön</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• saa vinkkejä miten voi tehdä toisin sekä työssä että työkavereita kohtaan</li> <li>• kehityskeskustelun avulla tehdään yhteenveto sen hetkisestä tilasta</li> <li>• ei ole ratkaiseva osa jaksamiselle</li> <li>• vastaavatko ns. ei motivoituneet työntekijät rehellisesti kysymyksiin</li> <li>• kehityskeskustelu koetaan tarpeelliseksi työhyvinvoinnin kannalta</li> </ul>		
--	--	--	--

