

Miia Näppä

**Hoitohenkilökunnan kehityskeskustelut Eskoon palvelu-
keskuksessa**

Opinnäytetyö 2011

Sosiaali- ja terveystieteiden yksikkö

Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Sosiaali- ja terveystieteiden yksikkö

Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen, yAMK

Miia Näppä

Hoitohenkilökunnan kehityskeskustelut Eskoon Palvelukeskuksessa

Ohjaaja: TtT yliopettaja Merja Finne

Vuosi: 2011

Sivumäärä: 108

Liitteiden lukumäärä: 4

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Eskoon palvelukeskuksen hoitohenkilökunnan kehityskeskustelukäytäntöä, työntekijöiden ja esimiesten kokemuksia käydyistä kehityskeskusteluista, niiden toimivuudesta ja hyödyllisyydestä sekä työntekijän näkemyksiä omasta roolistaan ja vastuustaan kehityskeskustelussa. Työn tavoitteena oli nostaa esille nykyisen kehityskeskustelun ongelmakohtia ja kehittämistarpeita ja esittää niiden perusteella kehittämisehdotuksia kehityskeskustelukäytäntöön. Opinnäytetyön tutkimusaineisto kerättiin hoitohenkilökunnalle suunnatun kyselyn sekä teemahaastattelujen avulla. Tuloksia analysoitiin kvantitatiivisesti prosentteina ja ristiintaulukoimalla sekä kvalitatiivisesti induktiivisella sisällön analyysillä.

Opinnäytetyön tulosten mukaan hoitohenkilökunnasta 70% käy kehityskeskustelussa säännöllisesti kerran vuodessa. He näkevät kehityskeskustelun yleensä tärkeänä (93%) ja hyödyllisenä (87%), mutta silti 26% kokee, ettei pysty hyödyntämään sitä työssään. Kehityskeskustelutilanteessa päävastuu koetaan usein olevan esimiehellä, joka ohjaa keskustelua kehityskeskustelulomakkeen mukaisesti. Työntekijän rooli on tuoda esille omaa työtään, osaamistaan ja mielenkiinnon kohteitaan. Sovittujen asioiden eteenpäin vieminen ja toteuttaminen koetaan olevan selkeästi työntekijän vastuulla. Kehityskeskustelu konkretisoituu käytännössä sovitujen asioiden tai vastualueiden muodossa.

Ongelmallisena kehityskeskustelussa koettiin erityisesti kehityskeskustelulomakkeen vaikeaselkoisuus, negatiivisista tai henkilökohtaisista asioista puhuminen sekä negatiivisen palautteen antaminen. Myös asioiden toistuminen ja esimiesten näkökulmasta työntekijöiden valmistautumattomuus koettiin turhauttavana. Kehittämisehdotuksiksi tämän opinnäytetyön pohjalta nousivat nykyisen kehityskeskustelulomakkeen selkeyttäminen, kehityskeskustelujen säännöllinen toteutus sekä välikeskustelu, tiedon lisääminen, ilmapiirin ja palautekulttuurin kehittäminen sekä kehityskeskustelun työkalujen kehittäminen.

Avainsanat: Kehityskeskustelut, hoitohenkilökunta, itsensä johtaminen.

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

School of Health Care and Social Work

Master`s Degree (UAS) in Social Work and Health Care

Master`s Programme in Development and Management in Social Work and Health Care

Miia Näppä

Development Discussions among Nursing staff in Eskoo Service Center.

Supervisor: Merja Finne

Year: 2011 Number of pages: 108 Number of appendices: 4

The purpose of this study is to clear up the practise of the personal development discussions among nursing staff, their experiences and the benefits of the practice. Furthermore, the purpose is to find out about the views about the subordinates role and responsibility in development discussion in Eskoo service center. The aim of this study is to find problems and needs to develop the discussions and to bring forth suggestions for further development.

The research material was gathered by survey and theme-interviews. The results were analysed quantitatively in terms of percentage and in cross-tabulating and qualitatively in inductive contents analysis.

According to this study 70% of the employees had participated regularly in a personal development discussion. The study results reveals that the nurses experience the development discussions usually important (93%) and beneficial (89%) in developing work, but still 26% of them experience the discussion as non-beneficial. The responsibility in the development discussion appears to be at the supervisor who leads the conversation with the help of development discussion form. The role of the subordinate is to talk about his/her own work, knowledge and interests. The subordinate is responsible to take forward and carry out the agreed affairs in development discussion. The development discussion appears in daily work in the form of the agreed affairs or responsibility areas.

The problems found in development discussion were especially the difficulty to understand the development discussion form, to talk about negative or personal affairs and to give negative feedback to one other. Also the discussions repeating themselves and unpreparedness were experienced as frustrating. The development objects found in this study was to clear up the present development discussion form, make the discussions regular and create intermediate discussion, increase knowledge about discussions, develop the atmosphere and feedback and create development discussion tools.

Keywords: Development discussion, nurse staff, self-leadership

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	6
1 JOHDANTO	7
2 KEHITYSKESKUSTELU	10
2.1 Onnistuneen kehityskeskustelun kulmakivet.....	13
2.2 Strategian merkitys kehityskeskustelussa	15
2.3 Kehityskeskusteluprosessi	18
2.3.1 Valmistautuminen	18
2.3.2 Toteutus.....	19
2.3.3 Jälkihoito.....	20
2.4 Kehityskeskustelun osa-alueet.....	21
2.4.1 Tuloksen käsittely	23
2.4.2 Henkilökohtainen kehittyminen	26
2.4.3 Tavoitteet ja mittarit.....	28
2.5 Vuorovaikutuksen merkitys kehityskeskustelussa.....	30
2.6 Dialoginen kehityskeskustelu	31
2.7 Ryhmäkehityskeskustelu.....	34
3 ITSENSÄ JOHTAMINEN	36
3.1 Työntekijä itsensä johtajana	37
3.1.1 Sisäinen voimantunne.....	41
3.1.2 Alaistaidot	42
3.2 Esimies työntekijän itsensä johtamisen tukena	45
3.3 Vuorovaikutustaidot työyhteisössä	48
4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	52
4.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet	52
4.1.1 Tutkimusongelmat.....	52
4.2 Kehittävä työntutkimus opinnäytetyön lähestymistapana.....	53
4.3 Triangulaatio, kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen yhdistäminen	54
4.3.1 Kyselytutkimus.....	55
4.3.2 Teemahaastattelu	57

4.3.3	Aineiston analyysi	59
4.4	Opinnäytetyön eettiset näkökulmat	61
5	TUTKIMUSTULOKSET	62
5.1	Kyselyn tulokset	62
5.1.1	Kehityskeskustelun tarkoitus	62
5.1.2	Nykyinen kehityskeskustelukäytäntö	64
5.1.3	Kehityskeskustelun merkitys ja hyödyt	68
5.1.4	Vuorovaikutus kehityskeskustelutilanteessa	71
5.1.5	Nykyisen kehityskeskustelun ongelmat sekä kehittämistarpeet	72
5.2	Haastattelun tulokset	77
5.2.1	Kehityskeskustelun konkretisoituminen työssä	78
5.2.2	Työntekijän rooli ja vastuu kehityskeskusteluprosessissa	78
5.2.3	Organisaation visio ja strategia sekä yksikön tavoitteet kehityskeskustelussa	79
6	TULOSTEN YHTEENVETO	80
6.1	Nykyinen kehityskeskustelukäytäntö	80
6.2	Kehityskeskustelun merkitys ja hyödyt	81
6.3	Vuorovaikutus kehityskeskustelutilanteessa	82
6.4	Kehityskeskustelun ongelmat ja kehittämistarpeet	82
7	KEHITTÄMISEHDOTUKSET	85
8	POHDINTA	90
8.1	Kehityskeskustelun merkitys ja hyödyllisyys	91
8.2	Kehityskeskustelun sisältö	95
8.3	Vuorovaikutus sekä työntekijän rooli ja vastuu kehityskeskustelussa	98
8.4	Jatkotutkimushaasteet	100
8.5	Opinnäytetyön prosessin ja eettisyyden arviointi	100
	LÄHTEET	103
	LIITTEET	109

Kuvio- ja taulukkoluetelo

KUVIOT

Kuvio 1. Kehityskeskustelu prosessina (Aarnikoivu 2008, 122 ja 2010, 80.)	18
Kuvio 2. Expansiivinen oppimissykli tässä opinnäytetyössä	54
Kuvio 3. Nykyisen kehityskeskustelun ongelmat.....	75
Kuvio 4. Kehityskeskustelun kehittämistarpeet	77
Kuvio 5. Sovellettu Swot -analyysimalli kehityskeskustelun kokoajana.....	88
Kuvio 6. Kehittämisehdotukset.....	89

TAULUKOT

Taulukko 1. Kokemus kerran vuodessa käytävien kehityskeskusteluiden riittävyydestä.....	65
Taulukko 2. Kokemus rakentavan palautteen saamisesta kehityskeskustelutilanteessa.....	66
Taulukko 3. Vision ja strategian toimiminen suunnannäyttäjänä kehityskeskustelussa.	68
Taulukko 4. Kokemus kerran vuodessa käytävän kehityskeskustelun riittävyydestä verrattuna kehityskeskustelun tärkeänä kokemiseen.....	69
Taulukko 5. Kokemus kerran vuodessa käytävän kehityskeskustelun riittävyydestä verrattuna kokemukseen kehityskeskustelun hyödyllisyydestä.....	69
Taulukko 6. Työntekijän kokemus kehityskeskustelun hyödynnettävyydestä omaan työhön sekä vaikutusmahdollisuuksista omaan työhön ja yksikön toimintaan.	70

1 JOHDANTO

Kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välinen tapaaminen, jossa käydään läpi työntekijän menneen kauden suoritukset, arvioidaan osaamista ja kokemusperäistä tietämystä sekä pohditaan uusia tavoitteita ja kehittymisen suuntia. Sen avulla voidaan myös organisaation visio ja tavoitteet liittää päivittäiseen työhön. (Virtainlahti 2009, 133–134.) Säännöllinen kehityskeskustelu mahdollistaa sen, että jokainen työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan ja miten häntä arvioidaan. Se luo edellytykset kuunteluun puolin ja toisin ja tuo siten oikeudenmukaisuutta työpaikalle sekä antaa mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhön, mikä taas tukee työntekijän jaksamista ja tarkoituksellisuuden kokemista. (Valpola 2000, 7–8.) Kehityskeskustelut lisäävät yhteisiin tavoitteisiin sitoutumista, tiedonkulkua ja yhteistyötä. Se on investointi, joka lisää organisaation tehokkuutta ja tuloksellisuutta. (Viitala 2005, 361–362, 364.) Kehityskeskusteluihin käytetään organisaatioissa vuosittain runsaasti aikaa, joten ei ole ollenkaan yhdentekevää, miten kehityskeskusteluun käytetty aika käytetään (Alastalo 2009, 7). Huotarinen (2009, 105) väitöskirjatutkimuksessa todetaan, että kehityskeskustelujen käytön laajuudesta huolimatta tarvitaan kuntasektorilla niiden sisällöllistä kehittämistä. Kehityskeskusteluissa tulisi käsitellä entistä enemmän työn tavoitteita ja tavoitteiden saavuttamista yhdessä esimiehen kanssa.

Suomalaisen työelämän haasteena on pitää työssä käyvä väestö työkykyisenä ja työhaluisena sekä osaavana, innovatiivisena ja organisaation tavoitteisiin sitoutuneena jatkuvista toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista huolimatta. Tulevaisuudessa niin ihmisiltä kuin organisaatioiltakin odotetaan kykyä uudistua. (Wink 2006, 139–140.) Nykyajan organisaatiot myös vastuuttavat enemmän itse työntekijää ja vaativat itsensä johtamista, mistä syystä myös alaistaidot ovat nousseet organisaatioissa yhdeksi keskeisimmäksi osaamisalueeksi. Itsensä johtaminen on tärkeää myös työhyvinvoinnin kannalta. (Sydänmaanlakka 2006, 16.) Itseään joh-

tava työntekijä ajattelee ja käyttäytyy mahdollisimman hyvin yhteisen tavoitteen suuntaan oman toimintaympäristönsä puitteissa sekä ottaa vastuun itsestään ja ympäristöstään (Åhman 2004, 121–123). Esimiehen tehtävänä on tukea työntekijöiden itsensä johtamista huolehtimalla perustehtävän ja yhteisten toimintalinjojen toteutumisesta sekä vapauttamalla työntekijät oman työnsä johtamiseen ja ammatilliseen kasvuun. (Miettinen, Miettinen, Nousiainen & Kuokkanen 2000, 8–9.) Itsensä johtamisen edistäminen vaatii esimieheltä myös kuuntelutaitoa, kysymistä, ajattelun herättämistä, yksilön omien ominaisuuksien hyödyntämistä sekä uskoa potentiaalin olemassa oloon. Itsensä johtaminen edistää organisaation tehokkuutta. (Åhman 2004, 72–74, 120–124.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Eskoon palvelukeskuksen hoitohenkilökunnan kehityskeskustelukäytäntöä, työntekijöiden ja esimiesten kokemuksia käydyistä kehityskeskusteluista, niiden toimivuudesta ja hyödyllisyydestä sekä työntekijän näkemyksiä omasta roolistaan ja vastuustaan kehityskeskustelussa. Työn tavoitteena oli nostaa esiin nykyisen kehityskeskustelukäytännön ongelmakohtia ja kehittämistarpeita, joita kehittämällä voidaan lisätä kehityskeskustelun tehokkuutta ja vaikuttavuutta organisaatiossa.

Työn tuloksena syntyi kehittämisehdotuksia kehityskeskusteluiden kehittämiseksi. Opinnäytetyössä korostuu erityisesti työntekijänäkökulma ja itsensä johtamistaidot kehityskeskusteluprosessissa, sillä työntekijän rooli nähdään oleellisena kehityskeskustelun onnistumisen kannalta. Kehityskeskusteluja on tutkittu niin Suomessa kuin ulkomaillakin runsaasti, mutta niissä näkökulmana on usein esimiesten kokemukset ja johtaminen. Työntekijänäkökulmasta tehtyjä sosiaali- ja terveysalan tutkimuksia kehityskeskusteluista on tehty vain vähän. Myös muutokset palvelu- ja väestörakenteessa nostavat kehityskeskustelut yhä tärkeämpään rooliin, jotta työ olisi jatkossakin mielekästä ja kustannustehokasta ja että taattaisiin työvoiman saatavuus myös tulevaisuudessa. Kehityskeskustelu ja itsensä johtaminen on näillä perusteilla valittu myös viitekehyyksen pääotsikoiksi.

Eskoon palvelukeskus on Eskoon sosiaalipalvelujen kuntayhtymän päätoimipiste, joka sijaitsee Seinäjoella. Eskoon sosiaalipalvelujen kuntayhtymä tuottaa sosiaali-

huollon erityispalveluja ja sen toiminnassa korostuvat kokonaisvaltaiset vammais- palvelut. (Eskoon sosiaalipalvelujen kuntayhtymä [viitattu 3.4.2011].) Uusihaudan (2009 ja 2010) mukaan opinnäytetyö sopii hyvin kyseisen organisaation vuorovai- kutteisen johtamisen strategiaan ja hänen mukaansa nykyistä kehityskeskustelu- käytäntöä tulisi edelleen kehittää toimivammaksi. Eskoon sosiaalipalvelujen kun- tayhtymän henkilöstöstrategian 2008–2010 mukaan kehityskeskustelut tulisi käydä vuosittain ja niissä tulisi arvioida tulostavoitteiden saavuttamista ja pyrkiä sovitta- maan yhteen strategisia tavoitteita ja henkilöstön ilmaisemia tarpeita. (Eskoon so- siaalipalvelujen kuntayhtymän henkilöstöstrategia 2008–2010.) Uudistettu strate- gia vuoteen 2015 saakka mainitsee myös kehityskeskustelujen sisällön ja vaikut- tavuuden parantamisen siten, että kehityskeskustelut toteutuvat 100%:sti ja että ne koetaan tärkeinä molemmiin puolin ja että esille tulleita asioita viedään vahvasti eteenpäin myös keskustelujen väliaikoina (Eskoon sosiaalipalvelujen kuntayhty- män henkilöstöstrategia 2010). Uudistettu strategia vahvistaa opinnäytetyön tärke- yttä ja ajankohtaisuutta.

2 KEHITYSKESKUSTELU

Kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän välinen tapaaminen, jossa käydään läpi työntekijän mennyt kausi ja suoritukset, arvioidaan työntekijän osaamista ja kokemuseräistä tietämystä sekä pohditaan uusia tavoitteita ja kehittymisen suuntia. Kehityskeskustelun avulla voidaan myös organisaation visio ja tavoitteet liittää päivittäiseen työhön (Virtainlahti 2009, 133–134, Aarnikoivu 2010, 63–66.) ja varmistaa, että organisaatiolle ja yksikölle tärkeät asiat ovat tavoittaneet jokaisen työntekijän. Kehityskeskustelu säännöllisenä yhteydenpitona myös varmistaa jokaiselle organisaation jäsenelle sen, mitä häneltä odotetaan ja miten häntä työsäännön arvioidaan. (Valpola 2000, 7.) Kehityskeskusteluissa henkilöstön osaamista ja osaamistarpeita voidaan kartoittaa joko yksikkö- tai yksittäisen työntekijän tasolla. Kehityskeskustelut voidaan toteuttaa osittain myös ryhmäkeskusteluna. (Viitala 2005, 361–362.) Keskustelut voidaan esimerkiksi käynnistää ryhmäkehityskeskustelulla, jonka jälkeen käydään keskustelut erikseen työntekijöiden kanssa. Kehityskeskustelu käydään yleisimmin kerran vuodessa. (Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009–2011 2009, 69.)

Kehityskeskustelu tarkoittaa keskustelua, joka on ennalta sovittu ja suunniteltu esimiehen ja työntekijän välillä ja sillä on tietty päämäärä ja jota leimaa jonkinasteinen systematiikka ja säännöllisyys. Sen onnistumisesta ovat vastuussa molemmat osapuolet, vaikkakin päävastuu on aina esimiehellä. Esimies tuo keskusteluun tiedon organisaation visiosta ja tavoitteista ja hän vaikuttaa omalla persoonallaan siihen, ylitetäänkö keskusteluissa niin sanottu mukavuusraja. Mukavuusrajan ylittyminen tarkoittaa, että uskalletaan puhua tunteista, arvoista, asenteista ja ihmissuhteista. Mikäli mukavuusrajaa ei ylitetä keskustellaan pelkästään loogisista, järkeivistä tosiasioista, asiakysymyksistä, koulutuksista, päämääristä ja tuloksista, jolloin kyse ei ole kehityskeskustelusta sen varsinaisessa merkityksessä. Kehityskeskusteluun tarvitaankin loogisen ajattelun ja tunteiden yhdistämistä. (Wink 2006, 141–144.) Kehityskeskustelussa voidaan käsitellä jopa työntekijän henkilökohtaiseen elämään liittyviä asioita, jos niillä on vaikutusta työntekijän työhön ja työyhy-

teisöön. Näitä asioita tulee kuitenkin käsitellä jämäkästi työsuorituksen kautta. (Aarnikoivu 2008, 119.)

Kehityskeskustelu on keskeinen johtamisen väline tämän päivän muuttuvissa ja monimuotoisissa organisaatioissa. Kehityskeskustelu antaa esimiehelle kuvan työntekijän työstä ja työntekijälle tarjoutuu tilaisuus ottaa puheeksi omaan työhön, jaksamiseen, muutoksiin ja ryhmän työkäytäntöihin liittyviä asioita. Parhaimmillaan kehityskeskustelu on avoin ja luottamuksellinen kanssakäymistilanne, jossa syvennyttään työntekijän sillä hetkellä tärkeiksi kokemiin asioihin, tuntoihin ja kysymyksiin, esimiehen tärkeiksi kokemiin asioihin, joita hän haluaa käydä läpi juuri kyseisen työntekijän kanssa sekä organisaation yleisiin ja yhteisiin asioihin, jotka käydään läpi jokaisen työntekijän kanssa. (Kehityskeskustelu 14.4.2010.) Kehityskeskustelussa molemmilla osapuolilla on mahdollisuus sekä kysyä että vastata ja näin ollen vaikuttaa omaan työhönsä. Mahdollisuus vaikuttaa työhön tukee tehokkaasti ihmisen jaksamista ja tarkoituksellisuuden kokemista. (Valpola 2000, 7–8.) Mahdollisuus vaikuttaa itse kehityskeskusteluun on todettu lisäävän hoitajilla myös kokemusta kehityskeskustelun oikeudenmukaisuudesta (Vasset 2010, 30–34).

Kehityskeskustelut ovat yksi parhaista keinoista tutustua omaan henkilöstöön. Se tarjoaa myös mahdollisuuden kehitykseen sekä esimiehelle että työntekijälle. (Vaahtio 2006, 107.) Kehityskeskustelun kautta keskustelukumppanit oppivat myös tuntemaan ja ymmärtämään toisiansa paremmin (Wink 2006, 143). Kehityskeskustelulla voidaan vaikuttaa työssä lähes kaikkeen, kuten jatkuvaan oppimiseen, toiminnan kehittämiseen, tiedonkulkuun, esimiestyöhön, vaikutusmahdollisuuksiin, tunnustuksen saamiseen ja parempaan suoritukseen kannustamiseen. Kehityskeskustelulla voidaan saada huomattavan paljon aikaan myös ammatillisen suorituspotentiaalin vapauttamiseksi. (Lehtonen & Salmensaari 2004, Winkin 2006, 144–145 mukaan.) Kehityskeskustelut lisäävät myös yhteisiin tavoitteisiin sitoutumista ja yhteistyötä. Se on investointi, joka lisää organisaation tehokkuutta ja tuloksellisuutta. (Viitala 2005, 364.) Onnistuessaan kehityskeskustelu lisää myös työhyvinvointia (Mikkola 2006, 66).

Toimiva kehityskeskustelukäytäntö on tärkeä osa toiminnan ja henkilöstön suunnitelmallista kehittämistä sekä esimies-alaisyhteistyötä. Kehityskeskustelussa työntekijän on mahdollista tuoda esille omia tarpeitaan ja ehdotuksiaan sekä laatia henkilökohtainen kehityssuunnitelma yhteistyössä esimiehen kanssa. Kehityskeskusteluja voidaan käyttää myös pohjana koko työyhteisön osaamisen kehityssuunnitelman laatimisessa, jossa yhdessä sovitaan työyhteisön kokonaisosaamisen kehittämisestä. (Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009–2011 2009, 69.) Kehityskeskustelussa voidaan luoda suuntaviivoja työntekijän ammatillisen kehittymisen, mutta myös urasuunnittelun tukemiseksi. Kehityskeskustelu mahdollistaa myös toimenkuvan tarkistuksen ja luotamuksellisten pohdintojen ja kysymysten esittämisen puolin ja toisin. Kehityskeskusteluihin ei yleensä kuulu palkka- tai palkkioasioista keskusteleminen. (Hirvihuh-ta & Litovaara 2003, 240–241, 250.)

Kehityskeskustelu ei ole esimiehen vapaaehtoisuuden varassa, vaan se on oleellinen osa organisaation johtamisjärjestelmää. Kehityskeskustelu tulee olla ohjeistettu ja sen toteutumista tulee seurata määrällisesti ja laadullisesti. (Valpola 2000, 13.) Sen tukena toimii parhaimmillaan keskustelun eri vaiheiden läpimenoa ja seurantaan tukeva lomake. Kehityskeskustelu tulee rakentua organisaation mukaan omanlaisekseen siten, että siinä huomioidaan kunkin organisaation erityispiirteet. Tällöin siitä saadaan myös parhaalla mahdollisella tavalla hyötyä. (Aarnikoivu 2008, 122–123). Kehityskeskustelulle tulisi Alastalon (2009, 88) mukaan asettaa myös laatuvaatimuksia, jotka voidaan jakaa organisaatiolähtöisiin ja käyttäjälähtöisiin laatuvaatimuksiin. Organisaatiolähtöiset laatuvaatimukset sisältävät kehityskeskustelun teoreettisen hallinnan, teknisen oikeaoppisuuden ja sitä kautta saavutettavan sosiaalisen ja taloudellisen hyödyn. Käyttäjälähtöiset laatuvaatimukset sisältävät mittareita, jotka mittaavat työntekijän tyytyväisyyttä kehityskeskusteluihin sekä heidän kokemuksiaan kehityskeskustelujen merkityksestä, esimerkiksi työhyvinvoinnille.

Tutkittaessa sairaanhoitajien kehityskeskusteluita (Performance Appraisal Interview) Uudessa-Seelannissa havaittiin, että hoitajat olivat usein pettyneitä keskusteluprosessiin. Keskustelua pelättiin etukäteen ja usein koettiin, ettei omalla arvioil-

la ole juurikaan merkitystä lopputulokseen. He eivät mielestään saaneet riittävästi palautetta, ohjausta ja rohkaisua keskustelussa. Tutkimuksen mukaan myös työntekijöiden arviointikäytännöt kehityskeskustelussa olivat vaihtelevia, mikä aiheutti usein hämmennystä. Hoitohenkilökunnan kehityskeskustelukäytäntöä ei kuitenkaan haluttu kokonaan poistaa, vaikka se ei kyseisen tutkimuksen mukaan kovin tehokas aina ollutkaan. Sairaanhoidajat toivoivat sisällöltään parempaa ja tehokkaampaa kehityskeskustelua. Tutkimuksen mukaan myös työn arviointikäytäntöä tulisi kehittää tiiviissä yhteistyössä työntekijöiden, esimiesten ja organisaation kanssa. (Spence & Wood 2007, 55–59.)

2.1 Onnistuneen kehityskeskustelun kulmakivet

Työntekijöiden kokemukset kehityskeskusteluista eivät aina ole positiivisia. Kehityskeskustelua saatetaan pitää pelkästään suorituksena ja velvollisuutena, joka pitää hoitaa alta pois muiden töiden ohella. Tällöin keskustelu muuttuu helposti tekniseksi suoritukseksi, jolloin työntekijälle jää tunne, että jotain jää puuttumaan. (Wink 2006, 145.) Se, miten työntekijät kokevat kehityskeskustelut kertoo usein siitä, kuinka tärkeänä ja toimivana johtamisen välineenä esimies pitää keskusteluita. Työntekijöiden tyytymättömyys sekä passiivisuus keskusteluissa heijastelee usein esimiehen kielteistä asennetta kehityskeskusteluihin. Esimiesten motivaatio ja sitoutuminen kehityskeskusteluiden käymiseen on siis erittäin tärkeässä roolissa, jos organisaatio tavoittelee hyödyllisiä kehityskeskusteluita. Keskustelun varsinaisesta sisällöstä riippumatta esimiehen ja työntekijän välinen molemminpuolista kunnioitusta toteuttava keskustelu parantaa usein jo itsessään työntekijän työmotivaatiota. Esimiehen keskustelu työntekijän kanssa osoittaa välittämistä ja luo merkitystä työntekijän työlle. Esimiehen tulisi myös selvittää työntekijälle kehityskeskustelun mahdollisuudet ja hyödyt. Usein esimiestasolla pidetään jopa itsestään selvyytenä, että työntekijät tietävät kehityskeskustelun tarkoituksen ja tavoitteet. (Aarnikoivu 2008, 116–118.) Asenne on tärkeässä roolissa myös työntekijän kohdalla (Aarnikoivu 2010, 75).

Kehityskeskustelun toimivuuden perusedellytys on johdon sitoutuminen. Myös kehityskeskustelun tavoite ja tarkoitus tulisi olla koko henkilöstön tiedossa, mistä syystä on erityisen tärkeää valmentaa niin esimiehet kuin työntekijätkin sen käymiseen. (Suoja 2008, 84–86.) Ennen kehityskeskusteluita tulisi varmistaa, että työyhteisöissä ja koko organisaatiossa vallitsee samansuuntainen käsitys kehityskeskustelun merkityksestä. Ensimmäinen askel onnistuneeseen kehityskeskusteluun onkin kehityskeskustelun idean selventäminen koko työyhteisössä, jotta ne koetaan merkittävinä ja tulevaa toimintaa ohjaavina. Työntekijöille kannattaa myös antaa tilaisuus kysyä tarkennuksia ja mahdollisuus kyseenalaistaa tapa, jolla kehityskeskustelut käydään. Esimies voi korostaa kehityskeskustelun mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä. Onnistuneen kehityskeskustelun perusteet ovat hyvässä vuorovaikutuksessa, sanojen merkityksen ymmärtämisessä sekä yhdessä asetetuissa tavoitteissa. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 239, 240–241.)

Kehityskeskustelutilanteessa työntekijä on pääosassa ja keskustelun painopiste tulevaisuudessa. Kehityskeskustelussa tulee erityisesti korostaa tavoitteita ja sitä, miten ne voidaan saavuttaa, ei niinkään ongelmia. Esimiehen tulee kehityskeskustelussa keskittyä työntekijän voimavaroihin, kykyihin, osaamiseen ja taitoihin, mikä auttaa myös työntekijää omien vahvuuksien tunnistamisessa. Se lisää energiaa ja rohkaisee ja kannustaa työntekijää aktiiviseen toimintaan. Myös pienetkin onnistumiset tulee huomioida. Kehityskeskustelun onnistumista lisää myönteisyys, luovuus, leikkisyys ja huumori sekä esimiehen tuki ja kannustus. (Aarnikoivu 2010, 122–123.)

Kehityskeskustelun hyöty on olematon ilman työntekijän aktiivista roolia. Esimiehellä on asemansa puolesta keskeinen rooli kehityskeskustelussa, mutta työntekijän rooli jää helposti vähemmälle tarkastelulle kehityskeskustelun onnistumisen kannalta. Työntekijän tehtävänä kehityskeskustelussa on tuoda aktiivisesti esiin omia näkemyksiään, arvioida omaa oppimistaan realistisesti, antaa esimiehelle rakentavaa palautetta ja siten ottaa myös itse vastuuta hyvän esimiesalaisuuden onnistumisesta. (Mönkkönen & Roos 2010, 146–147.)

Vuonna 2005 tehdyn valtakunnallisen selvityksen mukaan noin 60% hoitotyöntekijöistä kävi kehityskeskusteluja esimiehensä kanssa. Näistä 60% piti kehityskeskusteluja hyödyllisinä työnsä ja työssä kehittymisensä kannalta, 20% taas hyödyttömänä. Kehityskeskustelujen ja erityisesti niiden hyödyllisenä pitäminen on todettu olevan yhteydessä työntekijöiden kokemukseen oikeudenmukaisesta johtamisesta. (Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009–2011 2009, 69.) Kosken (2008, 62) saamien tutkimustulosten mukaan kehityskeskusteluja pidetään ennen kaikkea luottamuksellisinä ja hyödyllisinä kahdenkeskinä tilanteina, joissa voidaan pohtia, arvioida ja kehittää työntekijän osaamista. Kidd, Jackson ja Hirsh (2003, 119–133) puhuvat kehityskeskustelusta urakeskustelun (Career discussion) nimellä. Heidän mukaan keskustelu on hyödyllinen, sillä se lisää työntekijän itsetuntemusta ja ohjaa urasuunnittelua, mutta vaikuttaa myös työntekijän tunteisiin motivoimalla suoritukseen ja lisäämällä työhön sitoutumista.

Vaikka kehityskeskustelujen tarpeellisuudesta käydään ajoittain kiivastakin keskustelua, on esimerkiksi Sydänmaanlakka (2009) sitä mieltä, että niitä tarvitaan, mutta niiden sisältöä tulisi muuttaa. Hänen mukaansa prosessia olisi kehitettävä enemmän kohti dialogista keskustelukäytäntöä. (Sydänmaanlakka 2009, 71.) Huotarin (2009, 105) mukaan kehityskeskusteluissa tulisi käsitellä enemmän työn tavoitteita ja tavoitteiden saavuttamista yhdessä esimiehen kanssa.

2.2 Strategian merkitys kehityskeskustelussa

Strategia on tietyn tavoitteen saavuttamiseksi käytettävä toimintatapa tai –linjaus, kun taas visiolla tarkoitetaan organisaation yhteistä tavoitetta tai päämäärää. Missio on organisaation tai ryhmän perustehtävä. Organisaation strategiatyöhön sisältyy vision, mission ja arvojen tarkentaminen sekä strategian luominen ja toteuttaminen. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 183; Åhman 2004, 62–63.) Huotarin (2009) mukaan strateginen johtaminen sisältää strategian muotoilun ja toimeenpanon lisäksi myös strategisen henkilöstöjohtamisen ja strategisen osaamisen kehittämisen (Huotari 2009, 52). Organisaation perustehtävä, visio, tavoitteet, strategia ja

arvot ovat niin johtamisen kuin kehityskeskustelunkin perusta (Aarnikoivu 2010, 68).

Strategian tavoitteena on yhdenmukaistaa ja suunnata päätöksentekoa sekä koordinoida toimintaa organisaatiossa. Käytännössä yksittäiset työntekijät joutuvat itse kehittämään toimintatapaansa annettujen suuntaviivojen mukaisesti. (Jalava & Matilainen 2010, 104.) Työntekijöiden tulisi täten ainakin jollain tasolla hahmottaa ja ymmärtää haluttu päämäärä (Sotarauta & Lakso 2000, 114). Kun työntekijät tietävät työnsä päämäärän ja perustehtävänsä sekä tavoitteet ja mittarit, joilla suorituskyykyä arvioidaan sekä keinot miten ne saavutetaan, niin he toimivat niin yksilöinä kuin ryhmänäkin tehokkaasti, tuottavasti ja itseohjautuvasti (Heiskanen & Niemi 2010, 67).

Strategisen johtamisen tavoitteena on saada aikaan strategian mukaista kehitystä työyhteisössä (Jalava & Matilainen 2010, 98). Yksi olennainen asia strategisessa osaamisen johtamisessa on strategian siirtyminen jokaiseen työntekijän osaamiseen (Huotari 2009, 107). Osaamisen johtamisella tulisi ottaa haltuun henkilöstön nykyinen ja tulevaisuudessa tarvittava osaaminen sekä sen lisäksi myös piilossa oleva, hyödyntämätön osaaminen (Vaahtio 2006, 96). Suorituksen johtamisen tavoitteena on, että kaikki työntekijät tietävät tehtävänsä ja tavoitteensa ja omaavat riittävän osaamisen suoriutuakseen hyvin tehtävästään ja saavat myös riittävästi palautetta työstään. Suorituksen johtamiseen kuuluvia työkaluja ovat päivittäisjohtaminen, suunnittelu- ja kehityskeskustelut sekä suunnittelukokoukset. Suorituksen johtamiseen liittyviä muutospaineita ovat esimerkiksi strategisen ajattelun laajeneminen kaikille tasoille, itsensä johtaminen sekä jaettu johtaminen. (Sydänmaalakka 2009, 71, 73.)

Kehityskeskustelujen yksi keskeinen tavoite on osaamisen arviointi ja kehittäminen strategialähtöisesti. Tarvittavan osaamisen kehittämistä edistää kehityskeskustelun pohjautuminen työntekijän perustehtävään ja organisaation strategiaperustaan, jolloin visio ja strategia tulisi viedä jokaisen työntekijän kanssa käytävään keskusteluun. Myös työntekijän seuraavan vuoden tavoitteet on tärkeä kirjata ylös vision ja strategian suuntaisesti. (Huotari 2009, 105, 129.) Kosken (2008, 56, 59, 61)

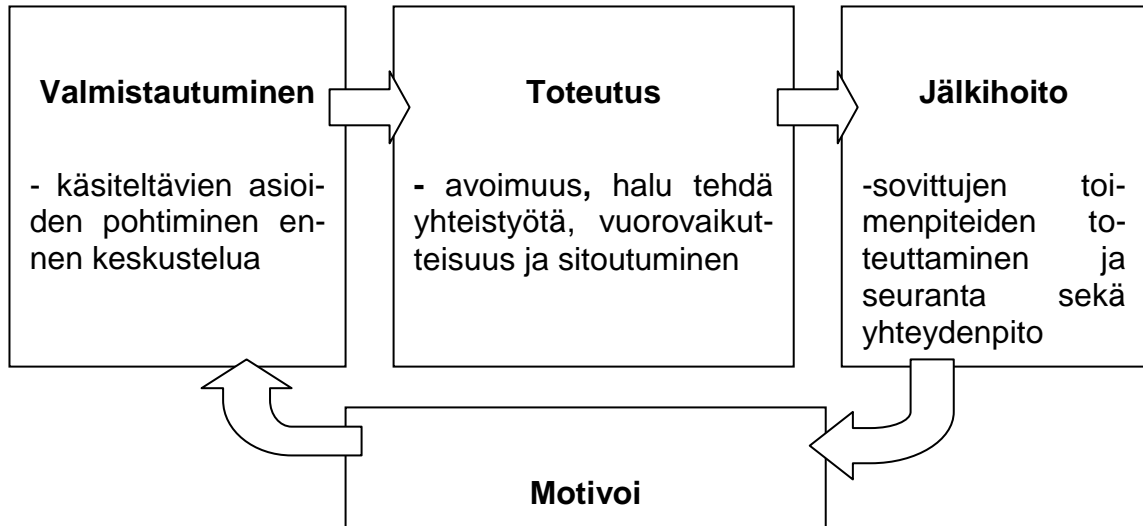
mukaan lähiesimiehet pitävät kehityskeskustelua erittäin tärkeinä osaamisen johtamisen apuvälineenä. Hänen mukaansa osaamisen johtamista ei ole ilman kehityskeskustelua ja kehityskeskustelujen oikea käyttö turvaa osaamisen kartoittamisen, kehittämisen ja siirtämisen koko organisaation tulevaisuuden turvaamiseksi. Kosken mukaan kehityskeskustelua käytetään usein myös yhteisvastuullisuuden lisäämiseksi.

Strategisista tavoitteista tulisikin muodostaa selkeät tavoitteet koko henkilöstölle, jolloin työntekijät voivat keskittää huomionsa strategian kannalta oleellisiin seikkoihin. Myös osaamisen kehittäminen tulisi olla osana strategiaa, jolloin jokainen ymmärtää, millaista osaamista tulevaisuuden haasteet edellyttävät. Tietämyksen ja osaamisen tehokas hallinta organisaatiossa tukee lisäksi yhteistyötä, jolloin ihmisten osaaminen voidaan hyödyntää parhaiten strategian toteutuksessa. (Ojala & Ahonen 2005, 178.) Strategisen johtamisen yksi pääperiaatteista on tehdä strategiasta osa jokaisen henkilön päivittäistä työtä (Kaplan & Norton 2007, 9). Kivinen (2008, 194-195) toteaa, että strategiatietoisuus julkisissa terveydenhuollon organisaatioissa on puutteellista. Keskimäärin vajaa puolet niin johtajista kuin työntekijöistäkin oli sitä mieltä, ettei strategian mukaiseen toimintaan sitouduta eikä sovitujen käytäntöjen mukaan toimia. Kansteen (2007, 42–47) mukaan hoitajien kehityskeskusteluissa ei käsitellä koko organisaation visiota ja strategiaa tai työyksikön tavoitteita.

Strategiaprosessi nähdään tulevaisuudessa jatkuvana prosessina, mikä tulee todennäköisesti muuttamaan myös kehityskeskustelua. Tällä hetkellä ne toteutetaan lähes joka paikassa samanlaisina joko kerran tai nykyisin usein myös kaksi kertaa vuodessa. Kehityskeskustelujen tulisi kuitenkin olla joustavampia niin toteutustavaltaan kuin sisällöltäänkin ja sen sisältöä tulisi kussakin organisaatiossa miettiä strategisen tilanteen kautta. Toteutuksen ei aina tarvitsisi olla määrääjain vaan ennemminkin tarpeen mukaan tapahtuvaa, jolloin muuttuva strategiakin pysyttäisiin huomioimaan keskusteluissa paremmin. (Åhmanin 2004, 66.)

2.3 Kehityskeskusteluprosessi

Kehityskeskustelu rakentuu käytännössä kolmesta vaiheesta, joita ovat Aarnikoivu (2008, 121; 2010, 80–81) mukaan valmistautuminen, keskustelun toteutus sekä jälkihoito. (Kuvio 1.)



Kuvio 1. Kehityskeskustelu prosessina (Aarnikoivu 2008, 122 ja 2010, 80.)

Kehityskeskusteluprosessin jokainen vaihe on tärkeä keskustelun onnistumisen näkökulmasta. Jos kehityskeskusteluun ei valmistauduta, se heijastuu kehityskeskustelutilanteeseen, keskustelun sisältöön ja antiin. Keskustelun jälkihoidon unohtaminen heijastuu paitsi keskustelun vaikuttavuuteen pitkällä tähtäimellä kuin myös seuraavaan keskusteluun valmistautumiseen. Jos siis keskustelusta ei seuraa mitään, se laskee motivaatiota keskustelun käymiseen ja vaikuttaa sitä kautta myös seuraavaan kehityskeskusteluun valmistautumiseen. (Aarnikoivu 2010, 80–81.) On huomioitava, että kehityskeskusteluun vaikuttaa työntekijän oman kokemuksen lisäksi myös muiden työntekijöiden kokemukset kehityskeskusteluista (Spence & Wood 2007, 55–59).

2.3.1 Valmistautuminen

Molempien osapuolten valmistautuminen parantaa kehityskeskustelun onnistumisen mahdollisuutta. Työntekijä valmistautuu täyttämällä riittävän yleisluontoisen ja

ajatuksia avaavan kyselylomakkeen, jossa voidaan tarkentaa työntekijän onnistumisia ja kehitettäviä puoliaan seuraavan vuoden aikana. Myös esimiestä ja organisaatiota koskevia toiveita, ideoita ja havaintoja kannattaa miettiä etukäteen. Esimiehen tulee etukäteen miettiä sellaisia esille otettavia asioita, jotka ovat hänen ja organisaation näkökulmasta tarpeellisia. Esimiehen tulee myös perehtyä aikaisempiin kehityskeskusteludokumentteihin. (Hirvihulta & Litovaara 2003, 241–242.) Lomakkeen sijaan voidaan käyttää myös muistilistoja, kysymys- tai teemarunkoa keskustelua ohjaamaan. Lomakkeen tulee kuitenkin toimia keskustelun tukena, eikä sen täyttäminen saa olla itseisarvo. Lomake ei saa myöskään rajoittaa kehityskeskustelun vuorovaikutteisuutta, esimerkiksi rajoittamalla tai tyrehdyttämällä keskustelua. (Aarnikoivu 2008, 124–125.)

Kehityskeskusteluun valmistautuminen on tärkeää, sillä se vaikuttaa suoraan keskustelun antiin. Kun työntekijä ymmärtää kehityskeskustelun merkityksen ja hyödyt, hän myös valmistautuu siihen huolella. Tällöin myös motivaatio keskustelun käymiseen kasvaa. Kehityskeskusteluihin valmistautumisen merkitystä tulisi korostaa ja sen toteutumista tulisi tukea esimiehen taholta esimerkiksi järjestämällä aina ennen kehityskeskustelukierrosta orientaatiotilaisuus, jossa esimies motivoi työntekijöitä keskusteluun ja jossa kehityskeskusteluun liittyviä olennaisia asioita käydään läpi. Valmistautumisvaiheeseen kuuluu myös se, että keskustelun ajankohta sovitaan etukäteen. (Aarnikoivu 2008, 123–124.) Jos osapuolet eivät ole valmistautuneet kehityskeskusteluun, he ei todennäköisesti pysty tuomaan keskustelutilanteeseen omia mielipiteitään ja näkemyksiään sekä perustelujaan käsiteltävistä asioista. Esimiehen tulee sitouttaa työntekijät valmistautumiseen. Lähtökohtana on, että kehityskeskustelu kuuluu jokaisen työntekijän kuin myös esimiehen työtehtäviin. (Aarnikoivu 2010, 124.)

2.3.2 Toteutus

Hyvä kehityskeskustelu edellyttää rauhallista tilaa. Kehityskeskustelun alkamis- ja loppumisajankohta tulee olla molempien osapuolten tiedossa ja siitä voidaan sopia heti keskustelun aluksi. Keskusteluun on varattava riittävästi aikaa, useimmille riit-

tävä pituus on 60–90 minuuttia. Esimies toimii keskustelun vetäjänä ja huolehtii samalla aikataulusta. Pieni virittäytyminen ja jutustelu keskustelun alussa luo miellyttävää ilmapiiriä, mutta hyvin pian kannattaa ottaa selkeästi esille keskustelun tarkoitus. Esimies voi alkuun ottaa enemmän vetovastuuta tilanteesta, mutta hän ei saa kuitenkaan dominoida tilannetta. Työntekijän tulee kuitenkin saada heti keskustelun alkuvaiheessa riittävästi tilaa, sillä vuorovaikutuksen normi lyödään lukkoon hyvin nopeasti, jonka jälkeen sitä on vaikea muuttaa. Keskustelua voidaan myös välillä vetää yhteen ja varmistaa, että asiat on ymmärretty samalla tavalla. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 240, 242–243.)

Kehityskeskustelun keskeiset teemat voidaan kirjata näkyville esimerkiksi fläppitaululle. Myös keskustelun kuluessa on syytä kirjata muistiin keskustelun pääkohdat ja päätökset erilliselle lomakkeelle. Jos keskustelun yhteydessä sovitaan aikatauluista, myös ne tulisi kirjata ylös. Myös esimiehen selvitettäväksi tulevat asiat on syytä kirjata ylös aikatauluineen, jolloin asia tulee hoidetuksi, eikä jää selvittämättä. Keskustelun lopussa tulee tehdä yhteenveto siitä, mitä on yhdessä puhuttu ja sovittu ja tarkistaa jäikö jotain tärkeää keskustelematta. Vielä viimeiseksi esimiehen kannattaa kysyä, millainen kokemus keskustelu työntekijän mielestä oli. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 240, 249–250.)

2.3.3 Jälkihoito

Kehityskeskustelun puhtaaksi kirjoittaminen on suositeltavaa kehityskeskustelutilanteen jälkeen. Työntekijän aktivoimiseksi voi itse työntekijä kirjoittaa kehityskeskustelulomakkeen puhtaaksi ja allekirjoittaa esimiehellään. Vastuu muistion kirjoittamisesta lisää myös vastuullisuutta kehityskeskustelusta ja työntekijän aktiivisesta roolista. Kehityskeskustelutilanteen dokumentointi takaa sen, että kehityskeskustelussa läpikäytyt ja sovitut asiat voidaan niin toimintakauden aikana kuin seuraavassa kehityskeskustelussakin palauttaa mieleen. Dokumentointi myös sitouttaa työntekijää asetettuihin tavoitteisiin, koska se tukee yhteistä ymmärrystä sovituista asioista. Kehityskeskusteludokumentin allekirjoittaminen korostaa kehityskeskustelun sopimusluonteisuutta ja sitoutumista lomakkeeseen kirjoitettuihin

asioihin. Dokumentointia voidaan hyödyntää myös johtamisessa ja organisaation eri tasojen välisessä viestinnässä, esimerkiksi koulutussuunnitelmia tehtäessä. Kehityskeskustelun lopuksi voidaan tehdä myös itsearviointi omasta toiminnasta kehityskeskustelutilanteessa. Arviointi voi kohdistua valmistautumiseen, motivaatioon ja suhtautumiseen kehityskeskusteluun, aktiivisuuteen ja avoimuuteen keskustelutilanteessa, vuorovaikutukseen panostamiseen sekä hyötyjen tavoittelemiseen ja sitoutumiseen. (Aarnikoivu 2010, 101–106.)

Kehityskeskustelun onnistuminen edellyttää hyvää jälkihoitoa, mikä tarkoittaa sitä, että sovitut toimenpiteet toteutetaan ja niiden toteutumista seurataan arjessa systemaattisesti. Jos kehityskeskustelusta ei seuraa mitään tai sovitut asiat laiminlyödään, katoaa kehityskeskustelun merkitys ja motivaatio keskustelujen käymiseen. Tämä kaikki vaikuttaa taas seuraavaan kehityskeskusteluun valmistautumiseen sitä heikentävästi. (Aarnikoivu 2008, 131–132.) Mikkolan (2006) tutkimuksessa työntekijät korostivat jälkivaiheen merkitystä kehityskeskustelun onnistumisen kannalta. Asioiden tulee mennä eteenpäin, eikä jäädä pelkästään keskustelun tasolle tai muuten kehityskeskustelun uskottavuus kärsii. Kehityskeskustelun jatkuvuus koettiin kyseisessä tutkimuksessa erittäin tärkeänä. (Mikkola 2006, 63–64.)

Jälkihoito voi sisältää myös esimiehen kehityskeskustelukierroksen jälkeen koostamat työyhteisötasoa koskevat kommentit, kuten parannus- ja kehittämisehdotukset, jotka hän esittelee työyhteisölle sekä mahdolliset jatkotoimenpiteet (Aarnikoivu 2008, 131–132).

2.4 Kehityskeskustelun osa-alueet

Kehityskeskustelu sisältää seuraavat osa-alueet: 1. tuloksen käsittely (palaute, suorituksen arviointi ja työn kehittäminen), 2. henkilökohtainen kehittyminen (osaamisen arviointi ja kehittäminen sekä työyhteisön jäsenyys) sekä 3. tavoitteet ja mittarit (Aarnikoivu 2008, 132–133).

Tuloksista keskusteltaessa käsitellään työntekijän suoriutumista konkreettisesti. Ilman selkeitä tavoitteita ja niiden mittaamista on myös suoriutumisen arviointi hankalaa. Henkilökohtaista kehittymistä tarkasteltaessa on olennaista arvioida työntekijän osaamisen nykytila ja kehityskohteet. Tätä tukee esimerkiksi osaamiskartoituksen laadinta. Osaamisen lisäksi tulisi käsitellä työntekijän toimijuutta työyhteisössä. Esimerkiksi alaistaitoja käsittelemällä tuodaan esiin se, millainen työyhteisön jäsen työntekijä on ja miten hän vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin. Tavoitteet ja mittarit –osuudessa asetetaan työntekijälle tavoitteet ja sovitaan mittarit yhteistyössä esimiehen kanssa. (Aarnikoivu 2008, 133, 137.)

On todettu, että työntekijän motivaatiota lisää selkeä tavoite, joka on tiedossa ja mahdollista saavuttaa sekä mitata, säännöllinen tulosten arviointi, avoin, välitön ja toimintaan sekä tuloksiin kohdistuva palaute, ohjaava ja myönteinen tuki, kannustava, suoritukseen ja tulokseen perustuva palkkaus, vaihteleva, itsenäinen ja sopivan vaativa työ itsessään sekä sopiva työn määrä tavoitteisiin ja aikaan nähden (Viitala 2003a, 160–162).

Kansteen (2007, 42–47) tutkimustulosten mukaan Suomessa hoitajien kehityskeskustelujen sisältö koostui työntekijäorientoituneesta ja työyhteisöorientoituneesta ydinalueista. Työntekijäorientoituneessa ydinalueessa keskeistä oli yksilön kehittäminen, tukeminen ja kannustaminen sekä vastavuoroisuus esimiehen ja työntekijän välillä. Se sisältää osaamisen, vastavuoroisen palautteen, työhyvinvoinnin sekä työnkuvan ja työn tavoitteet. Työyhteisöorientoituneella alueella keskeistä oli yksikön kehittäminen ja perustehtävän toteuttaminen. Keskustelu suuntautui työyksikön toimivuuteen, hoitotyön kehittämiseen ja työyksikön ihmissuhteisiin. Painopiste kehityskeskustelussa oli tutkimuksen mukaan selkeästi kuitenkin työntekijäorientoituneella alueella, jolloin tietoa hyödynnetään pääosin yksilötasolla. Kansteen tutkimuksen pohdinnassa tuli esille myös se, että suomalaisten hoitajien kehityskeskusteluissa korostuu ammatillinen osaaminen ja työhyvinvointi, kun taas kansainvälisesti korostuu enemmänkin toiminnan ja työsuorituksen arviointi.

2.4.1 Tuloksen käsittely

Suorituksen arvioinnilla tarkoitetaan tehdyn työpanoksen arviointia jälkikäteen (Vaahtio 2006, 102). Suoritusta arvioitaessa on suositeltavaa antaa työntekijän arvioida ensin omaa suoriutumistaan, jonka jälkeen on esimiehen vuoro esittää omat näkemyksensä. Tämä mahdollistaa hedelmällisen keskustelun syntymisen ja työntekijän näkökulman esiintuomisen. Keskustelua käydään niin onnistumisista kuin epäonnistumisistakin ja sen lisäksi pohditaan asioita, jotka suoriutumiseen ovat vaikuttaneet. Tässä vaiheessa keskustellaan myös esimiehen ja työntekijän välisestä yhteistyöstä sekä esimiehen toiminnan vahvuuksista ja kehittämisen kohteista. (Aarnikoivu 2010, 94.)

SWOT- analyysin kaltaista SWID –analyysiä voidaan käyttää työn tai projektin arvioimiseen. SWID –analyysissä S (strengths) tarkoittaa vahvuuksia eli onnistumisia ja tavoitteita, jotka saavutettiin, W (weakness) heikkouksia, huonosti saavutettuja asioita ja parannusehdotuksia, I (improvements) parannusehdotuksia jatkoon ja D (differences) pohdintaa siitä, mitä olisi voitu tehdä toisin. Jokaisessa kohdassa tulee myös pohtia sitä, mikä johti kyseiseen tulokseen. (Ojala 2008, 252–253.)

Organisaation palautekulttuuri ja ilmapiirin avoimuus vaikuttavat merkittävästi kehityskeskustelujen toimivuuteen. Organisaation hyvä palautekulttuuri syntyy jokaisen henkilökohtaisesta ymmärryksestä palautteen merkityksestä työyhteisössä ja omassa kehityksessään. Hyvä palautekulttuuri koostuu avoimuudesta, luottamuksesta, yksilön kunnioittamisesta, runsaasta kommunikoinnista, virheiden sallimisesta sekä hyvästä yhteishengestä, toisen tukemisesta ja jatkuvasta oppimisesta. (Sydänmaanlakka 2007, 67–68.)

Oikein annettu palaute vahvistaa toivottavaa käyttäytymistä, kiinnittää huomiota alaisen vahvuuksiin ja onnistumisiin, tuo esille käyttäytymisen tai taitojen kehittämistarpeita sekä auttaa arvioimaan työntekijän suoritusta suhteessa tavoitteisiin. Palautteella on tärkeä merkitys myös tavoitteen asettamiselle ja korjaamiselle. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 60–61.) Työntekijän itseluottamuksen tukeminen myönteisen huomion ja palautteen kautta on erittäin tärkeää. Hyvän ammatillisen

itseluottamuksen omaavat työntekijät asettavat itselleen vaativampia tavoitteita, sitoutuvat niihin voimakkaammin ja löytävät luovempia ja tehokkaampia ratkaisuja kohti tavoitetta. He myös vastaavat myönteisemmin kriittiseen palautteeseen ja käyttävät sen paremmin hyödykseen. Työyhteisön näkökulmasta on myös viisasta tunnistaa ja tukea työntekijän sellaisia piirteitä, jotka ovat erilaisia ja ainutlaatuisia, sillä se motivoi henkilöä ottamaan aktiivisesti vastuuta näistä asioista. Työntekijöiden ainutlaatuisuuksien tunnistaminen vahvistaa työyhteisöä, sillä se auttaa arvostamaan toisten erityispiirteitä ja huomaamaan toisten osaamisaukkoja. (Jalava & Matilainen 2010, 169–170.)

Kehityskeskustelu ei kuitenkaan ole pelkkää onnistumisista ja tavoitteista puhumista, vaan siihen kuuluu myös esimiehen havaitsemista muutostoiveista puhuminen ja kriittisen palautteen antaminen (Hirvihulta & Litovaara 2003, 247). Palaute on tietoa suorituksesta ja sen lähtökohtana on tavoite. Tavoitteen ja palautteen kombinaatio johtaa hyvään suoritustasoon. Palaute ohjaa myös työntekijän tekemistä. Jos henkilöllä on useita tavoitteita saavutettavanaan, hän suuntautuu enemmän vaativiin ja selkeisiin tavoitteisiin sekä tavoitteisiin, joista hän saa palautetta. Myönteinen palaute luo onnistumisen iloa, mikä lisää myös työmotivaatiota. Negatiivinen palaute tuottaa työntekijälle ongelman, joka pitää ratkaista. Negatiivista palautetta ei tulisi kuitenkaan antaa ilman mahdollisuutta esimiehen tukeen. Tällöin työntekijälle tulisi järjestää mahdollisuus suunnitella ongelmanratkaisuvaihtoehtoja yhdessä esimiehen kanssa. (Jalava & Matilainen 2010, 167–168.)

Palautteen antamiseen tulee valmistautua ja sen on oltava perusteltua. Palautetta varten on tarpeellista kerätä informaatiota useasta eri lähteestä. Palautekeskusteluissa tulisi nähdä nykytilanteen lisäksi myös kehityskulkuja. Palautekeskustelun tulisi tapahtua tasapainoisessa ja positiivisessa tunnetilassa, sillä tunteiden purkaminen ei ole palautetta. Aito kunnioitus palautteen saajaa kohtaan mahdollistaa myös korjaavan palautteen antamisen. (Jalava & Matilainen 2010, 168.) Reilu jäämäkkyys ja asioiden esille ottaminen edistää myös tavoitteellisuutta ja tuloksellisuutta. Toisaalta taas kehityskeskustelussa ei saisi tulla esille suuria negatiivisia yllätyksiä, vaan esimiehen havaitessa työntekijän ei-toivotun työskentelytavan,

hänen tulee ottaa asia heti puheeksi kahden kesken. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 247.)

Kehityskeskustelu tukee myös esimiehen kehittymistä, joten on tärkeää, että myös he saavat palautetta omasta toiminnastaan (Aarnikoivu 2008, 138). Palautekeskustelu antaa esimiehelle tietoa siitä, miten esimiestyötä ja organisaatiota voidaan kehittää. Palautteen antamisen helpottamiseksi voidaan eri johtamisen osatekijöitä yksilöidä. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 247–248.) Esimiestä arvioitaessa voidaan arvioida esimiehen taitoja suunnannäyttäjänä (yhteiset tavoitteet, päämäärät sekä strategia), esimiehen läsnäoloa, päätöksentekoa ja sen perusteluja, esimiehen tukea ja valmentamista, palautteen antamista ja tiedonkulkua. (Aarnikoivu 2008, 139.)

Kehityskeskustelut ovat tärkeä tilaisuus saada palautetta esimieheltä, mutta palautetta tulisi antaa myös kehityskeskustelujen ulkopuolella. Palautetta saadaan yleisesti ottaen liian vähän. Palautteen anto tulisikin kuulua tärkeänä osana arjen vuorovaikutukseen työyhteisössä. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 80–82.) Juutin ja Vuorelan (2002, 67–70) mukaan suomalainen esimies ei juurikaan anna palautetta työntekijöille heidän työsuorituksistaan, vaikka on todettu, että sen avulla pystytään muuttamaan ja kehittämään omaa työskentelyä ja se myös opettaa tarkastelemaan omaa työtä uudella tavalla. Jotta esimies voi antaa palautetta työstä, hänen tulee tuntea työntekijän työ ja tietää, mitä henkilö on työssään saanut aikaan. Oikeudenmukainen kohtelu on tärkeää. Esimiehellä on velvollisuus kertoa palautetta siitä, miten työ on sujunut. Pienikin myönteisen palautteen antaminen lisää yhteistyötä ja halua yhdessä kehittämiseen, vaikuttaa ilmapiiriin kehittämiseen ja muokkaa koko toimintakulttuuria (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 42).

Positiivinen palaute parantaa suoritusta, kun taas negatiivinen palaute johtaa helposti luottamuksen puutteeseen ja välinpitämättömyyteen. Onnistuminen lisää uskoa ja sitä kautta riskinottohalua ja sitoutumista. Negatiivinen palautekin voi auttaa parempaan suoritukseen nostamalla taistelutahtoa ja pyrkimystä parempaan suoritukseen, mutta se voi myös lamauttaa, tuottaa arkuutta ja vieraantumista. Jos taas työstä ei saa minkäänlaista palautetta, voi työntekijälle tulla käsitys, ettei työ ole

minkään arvoista tai ettei sillä ole merkitystä. Oppimisen kannalta palautteen saaminen on kuitenkin tärkeää, oli se sitten myönteistä tai kielteistä. (Viitala 2003a, 160–162.)

Brutus (2010) on todennut, että työntekijä reagoi sanalliseen arviointiin voimakkaammin kuin luokiteltuun, kvantitatiiviseen arviointiin. Annettaessa sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista palautetta, arvioitava kiinnittää enemmän huomiota jälkimmäiseen. Sanallinen, kvalitatiivinen palaute koetaan myös monipuolisempaan ja juuri kyseiselle henkilölle suunnattuna. (Brutus 2010, 144–157). Kyky kommunikoida tehokkaasti ja antaa konkreettista palautetta työntekijälle vaikuttaa merkittävästi työntekijän kokemukseen riittävän tunnustuksen saamisesta. Se edistää työntekijän ammatillista suoriutumista ja saa työntekijän tuntemaan itsensä arvostetuksi. Kehut, palaute ja ohjaus ovat tärkeitä asioita erityisesti ammatillisessa kehitymisessä, mutta myös työtyytyväisyydessä ja työntekijöiden pitämiseksi työssä. Palautteen saaminen onkin ehkä kehityskeskustelun tärkein elementti. (Spence & Wood 2007, 55–59.)

2.4.2 Henkilökohtainen kehittyminen

Yleensä osaamisella tarkoitetaan työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa sekä niiden soveltamista käytäntöön. Hieman syvällisemmin ajateltuna osaaminen sisältää myös yksilön arvot, asenteet ja motiivit sekä kyvyn ja halun motivoitua. Vieläkin laajemmassa mielessä osaaminen käsittää lisäksi yksilön työtyytyväisyyden ja terveydentilan. Tärkeintä on kuitenkin osaamisen näkyminen tuloksina ja suoritteina sekä työn ilona ja innostuksena. Puhutaan myös perusosaamisesta, joka käsittää esimerkiksi välineiden käytön ja sosiaalisen osaamisen sekä ammattiosaamisesta, joka taas tarkoittaa alakohtaista ammatillisen tiedon ja taidon hallintaa. (Vaahtio 2006, 97.)

Työntekijän osaamisen taso varmistetaan kehityskeskustelussa. Kehityskeskusteluun kannattaakin liittää osaamisen nykytilan tarkastelu sekä pohtia mitä taitoja tulisi päivittää. Keskusteluissa voidaan käyttää apuna työntekijän henkilökohtaista

osaamisprofiilia, josta selviää hänen vahvat alueensa sekä alueet, joissa olisi parannettavaa. Osaamisprofiilin kautta työntekijän osaaminen tulee näkyväksi ja sitä voidaan käyttää tarkoituksenmukaisesti hyödyksi. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 252–253.) *Osaamiskartoitus* ja sitä kautta osaamisprofiili syntyy helpoiten kehityskeskusteluiden yhteydessä, jolloin työntekijän on ennalta arvioitava omaa osaamistaan. Sen perusteella voidaan miettiä myös työntekijän osaamistarpeita. (Ojala & Ahonen 2005, 160.) Osaamisen määrällistä ja laadullista arviota voidaan tarkentaa myös tiimikehityskeskusteluissa tai käyttämällä ns. 360 asteen arviointia, jossa palautetta kerätään esimiehen lisäksi myös työtovereilta ja mahdollisilta asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta. (Ojala & Ahonen 2005, 160.)

Kehityskeskustelussa tulisi osaamisen ja ammattitaidon lisäksi käsitellä työntekijän toimijuutta työyhteisössä. Alaistaitoja käsittelemällä selviää, millainen työyhteisön jäsen kukin on ja miten hän vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin. Alaistaitoja arvioitaessa voidaan apuna käyttää esimerkiksi alaiistaitomittaria, joka toteutetaan itsearviointina. (Aarnikoivu 2010, 100.)

Oleellista osaamisen kartoittamisessa ei kuitenkaan ole nykyhetken osaaminen. Tärkeämpää olisi pohtia mitä vaatimuksia organisaatiolle tulevaisuudessa asetetaan, pyrkimällä ennakoimaan myös asiakkaiden toiveet tai tarvittavat palvelut tulevaisuudessa. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 251.) Myös työntekijät tarvitsevat tietoa ja ymmärrystä siitä, millaisia haasteita organisaatiolla, omalla yksiköllä ja omalla tiimillä on jatkossa ja millaista osaamista se edellyttää. Haasteiden pohtiminen yhdessä auttaa kohdistamaan osaamisen kehittämisresurssit mahdollisimman hyvin. Tärkeimpien osaamistarpeiden pohtiminen yhdessä on parhaimmillaan yhteisen tulevaisuuden suunnittelua. Osaamistarkoitukset ovat monissa organisaatioissa keskeinen osa strategista suunnittelua ja sen viemistä käytäntöön. (Ojala & Ahonen 2005, 161–162.)

Kehityskeskusteluissa osaamisen tason tarkastelu on myös tulevan kehittymisen ja urasuunnittelun lähtökohta. Kun tavoiteltava osaamistaso konkretisoituu ja sen hyödyt nähdään, se lisää myös motivaatiota. Osaamisprofiilin avulla tulisikin luoda tavoitteita sille, mihin suuntaan työntekijä haluaa tai hänen halutaan kehittyvän.

(Hirvihuhta & Litovaara 2003, 253.) Hirvihuhta (2006, 90–91) ehdottaa esimerkiksi urasuunnitteluun käytettäväksi sovellettua nelikenttä- eli SWOT-analyysia, jossa *vahvuudet – heikkoudet – mahdollisuudet – uhat* –jaottelun sijaan voidaan miettiä omia vahvuuksia, kehitettäviä ominaisuuksia ja taitoja, ympäristön/alan/työpaikan mahdollisuuksia sekä ympäristön/alan/työpaikan riskejä.

2.4.3 Tavoitteet ja mittarit

Tavoitteet ovat kaikissa työtehtävissä ja erityisesti asiantuntemukseen pohjautuvassa työssä keskeinen toiminnan lähtökohta, joka auttaa työntekijää kohdistamaan huomionsa tärkeisiin asioihin ja vähentää sitä vähemmän tärkeisiin. Tavoitteilla on energisoiva vaikutus ja ne tuottavat sitkeyttä ja pontevampaa ja pidempiaikaista paneutumista tehtäviin. Tavoitteet myös suuntaavat ihmisen havainnointia ja informaation keräämistä ja vaikuttavat siten myös oppimisen suuntaan. Yksilölliset tavoitteet estävät myös haitallista työyhteisöllisiä ilmiöitä, kuten esimerkiksi sosiaalista laiskottelua kertomalla siitä, mikä on kunkin henkilökohtainen vastuu ja oman työn merkitys työyhteisön kokonaisuudessa. (Jalava & Matilainen 2010, 166.) Jos työlle ei ole asetettu tavoitteita, koetaan työn tekeminen helposti päämäärättömäksi (Pietilä 2004, 67).

Tavoitteiden asettamisen lähtökohtana tulee olla organisaation arvot, missio, strategia sekä visio (Aarnikoivu 2008, 134). Yksilötasolla ollaan lähes poikkeuksetta sitä mieltä, että tavoitteiden selkeys on eräs motivaatiota tuottava tekijä. Selkeät tavoitteet ovat eriteltyjä ja tietoisia. Motivaation kannalta tavoitteiden tulee olla myös hyväksytyjä eli työntekijän arvomaailman mukaisia. Mitä tietoisempi ja selkeämmin jäsennelty tavoite on, sen paremmin toiminnan mielekkyys säilyy, koska silloin myös positiivinen palautteen mahdollisuus on suurempi. Tavoitteiden vaativuus on myös yksi tehokkuutta tuottava tekijä, sillä se luo työntekijälle ongelman, johon on suunniteltava ratkaisu. Ongelmanratkaiseminen tuottaa paremman työtuoksen ja rakentaa uutta osaamista niin työntekijälle kuin työyhteisöllekin. Tavoitetta asetettaessa on kuitenkin pidettävä mielessä kohtuullisuus ja realistiset mahdollisuudet. Liian vaativa tavoite vähentää sitoutumista ja laskee suoritusta. Tavoit-

teet, joiden asettamiseen on voinut itse osallistua ohjaavat tehokkaasti, koska henkilö haluaa aidosti niiden toteutuvan. Esimiehen tuki lisää tavoitteeseen sitoutumista, vähentää työn aiheuttamaa kuormitusta ja parantaa suoritusta. (Jalava & Matilainen 2010, 166–167, 169.)

Ennen uusien tavoitteiden asettamista kannattaa keskustella aiemmin tehtyjen tavoitteiden saavuttamisesta. Kehityskeskustelussa tavoitteet tulisi asettaa siten, että ne ovat riittävän pieniä ja selkeästi määriteltyjä. Tavoitteet tulisi asettaa myönteiseen muotoon siten, että ne kuvaavat jonkin toiminnan alkamista tai päämäärän saavuttamista, eivät jonkin ongelman vähenemistä tai poistumista. Työntekijän henkilökohtaiset ja yksilöidyt tavoitteet tulisi luoda yhdessä ja sopia niiden seurannasta etukäteen. Esimiehen tulee olla pitkin vuotta selvillä työntekijän tavoitteista ja seurata niitä, jotta pystyy kehityskeskustelussa esittämään oman näkemyksensä tavoitteiden saavuttamisesta. Tavoitteille kannattaa asettaa myös aikarajat. (Hirvi-huhta & Litovaara 2003, 242–244.) Tavoitteen toimivuutta voidaan arvioida ns. SMART-testillä, jossa varmistetaan onko tavoite S – spesifinen, M – mitattavissa, A – ajan suhteen seurattavissa – asiaan liittyvä, R – realistinen ja riittävän haasteellinen sekä T – tuloksiin johtava (Aarnikoivu 2010, 96).

Pietilän (2004, 52–53, 56, 68) mukaan sairaanhoitajien kehityskeskusteluissa tavoitteet jäivät usein pintapuolisiksi, ne ovat yksilöimättömiä, eikä niille asetettu aikarajoja. Keskusteluissa ei asetettu myöskään lyhyen tai pitkän aikavälin tavoitteita. Muita varsinaisia keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi, kuin koulutus, ei sairaanhoitajien kehityskeskusteluissa useinkaan sovittu. Keskeinen tavoite sairaanhoitajien kehityskeskusteluissa oli koulutukseen pääsyn turvaaminen. Itse keskustelussa ei koulutustavoitteita kuitenkaan konkretisoida tarkaksi koulutussuunnitelmaksi, vaan ne jäivät usein yleiseksi sopimukseksi keskustelijoiden välille. Koulutustarpeet muodostuivat kuitenkin yleensä työntekijän osaamistarpeiden pohjalta ja ne olivat yhteydessä työntekijän päävastuualueisiin. Pietilän mukaan kehityskeskustelu mahdollistaa itsensä kehittämisen myös muissakin kuin nykyisissä työtehtävissä ja sen kautta voidaan työntekijän toiveet ja tavoitteet tuoda esimiehen tietoon.

2.5 Vuorovaikutuksen merkitys kehityskeskustelussa

Esimiehen ja työntekijän välisellä vuorovaikutuksella on keskeinen merkitys kehityskeskustelun toteutukseen ja onnistumiseen. Kehityskeskustelu on ennen kaikkea vuorovaikutustilanne, johon liittyy monenlaisia tunteita ja tunnelatauksia, kuten esimerkiksi pelkoa ja odotuksia. Kehityskeskustelun onnistuminen edellyttää esimieheltä viestinnän ja vuorovaikutuksen osaamista sekä oman kehonkielen ja sen merkityksen tiedostamista. Kehonkieli ilmaisee asenteitamme ja tunteitamme, joten esimiehen kiinnostus tai kiinnostuksen puute keskustelukumppania tai yleensä kehityskeskustelua kohtaan näkyy eleissä ja ilmeissä. Hyvä kehityskeskustelutilanne edellyttää siten positiivista asennetta niin työntekijää kuin kehityskeskustelutilannetta kohtaan. Myös tilankäyttö vaikuttaa vuorovaikutukseen, esimerkiksi se, miten keskustelijat istuvat toisiinsa nähden sekä keskustelijoiden välimatka. (Aarnikoivu 2008, 127–128.) Kehityskeskustelujen sisällöllisessä kehittämisessä tulisi-kin huomioida myös keskustelun tyyli ja tapa (Wink 2007, 198–199, 202).

Esimiehen tulee antaa työntekijälle riittävästi tilaa kommunikoida sekä rohkaista häntä avoimeen kommunikaatioon. Hänellä tulee myös olla kysymisen ja argumentoinnin eli perusteltujen väitteiden esittäminen taito. Jotta kehityskeskustelussa toteutuu avoin vuorovaikutus, tulee esimiehen käydä tiivistä vuoropuhelua työntekijöiden kanssa myös arjessa. On tärkeää muistaa myös luottamuksen merkitys avoimen vuorovaikutuksen syntyisessä. (Aarnikoivu 2008, 129–131.) Luottamus esimiehen ja työntekijän välillä on onnistuneen kehityskeskustelun tärkein osatekijä ja se mahdollistaa myös avoimen vuorovaikutuksen kehityskeskustelutilanteessa. Luottamuksen syntymiseen voivat molemmat osapuolet vaikuttaa. Esimerkiksi työntekijä voi lisätä luottamusta olemalla vuorovaikutuksessa esimiehen kanssa ja nostamalla asioita aktiivisesti käsittelyyn. (Aarnikoivu 2010, 12, 18, 20.)

Laineen (2007, 75–77, 119) mukaan luottamus on työyhteisössä merkittävä asia ja se vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen suuressa määrin. Hänen mukaansa esimiehen ja työntekijän välinen luottamus rakentuu yhdistelmästä tunnetta ja kokemusperäistä tietoa. Luottamuksen syntymiseen vaikuttaa näiden lisäksi aika, esimiehen tuki ja kommunikaatio. Tietoon sisältyy ajan myötä saatu kokemus toisen osa-

puolen käyttäytymisestä ja toiminnasta. Tärkeässä roolissa on se, onko toinen osapuoli luottamuksen arvoinen. Kokemus esimiehen antamasta tuesta vaikuttaa olennaisesti työntekijän tunteisiin. Tunteiden merkitys luottamuksen syntymiseen on Laineen mukaan olennaista. Luottamuksen syntymiseksi on tärkeää myös toisen kunnioittaminen, aktiivinen kommunikaatio sekä luottamuksen rakentaminen ajan kanssa. Luottamusta lisää myös se, että esimies kohtelee alaisiaan oikeudenmukaisesti. Vastuunottaminen omista teoistaan on olennaista hyvän luottamuksen syntymiseksi.

Esimiehen aito dialoginen suhtautuminen niin kehityskeskustelussa kuin päivittäisissä vuorovaikutustilanteissa edistää hyvinvointia työssä ja auttaa ihmisiä jaksamaan, motivoitumaan ja sitoutumaan työhönsä ja organisaatioonsa (Wink 2006, 145, 151).

2.6 Dialoginen kehityskeskustelu

Kehityskeskustelussa on kyse vuorovaikutuksesta tai vuoropuhelusta kahden ihmisen välillä eli ns. dialogista, jota käydään yhteisen päämäärän saavuttamiseksi yksilön, työpaikan ja koko organisaation kehittämiseksi (Wink 2006, 145). Keskustelun ja dialogin ero on se, että keskustelussa pyritään kompromissin kautta rakentamaan yhteinen ratkaisumalli, kun taas dialogissa pyritään yhteisen perustan etsimiseen ja korkeimpaan mahdolliseen yhteisymmärrykseen (Hirvihuhta & Litovaa 2003, 190). Kehityskeskustelun onnistumisen edellytys on olla dialogisesti vuorovaikutuksessa. Dialogi olisi toivottavaa yleisemminkin suomalaisen työelämään, niin esimiestyöhön kuin kaikkien muidenkin työssä olevien vuorovaikutustilanteisiin. Dialogia tarvitaan yhteisen ymmärryksen syntymiseen ja uusien tapojen luomiseen, joka luo myös uusia innovaatioita. Dialogissa tärkeää on erilaisuuden ymmärtäminen ja hyväksyminen sekä toisen ihmisen kunnioittava kohtaaminen. (Wink 2006, 145–146.) Väittelyn ja kompromissien sijaan dialogissa tilanne pyritään näkemään uudessa valossa sekä lisätä omaa ja yhteistä ymmärrystä, joka parhaassa tapauksessa johtaa useampien vaihtoehtojen näkemiseen, ajattelun laajenemiseen ja jopa yllättävien ratkaisujen löytymiseen. Oleellista on luopua

omista ennakko-odotuksista, ajatella hitaasti ja lykätä johtopäätösten tekemistä. (Hirvihulta 2006, 50–51.)

Dialogin käymisen taito on olennainen taito kehityskeskustelussa, ja sen tarkoituksena on yhteisen ymmärryksen löytyminen. Yhteisen ymmärryksen myötä toiminta suuntautuu ja konkretisoituu asetettujen tavoitteiden suuntaisesti. Dialogissa korostuu kuunteleminen. Kehityskeskustelun onnistumisen edellytys on molempien osapuolten aito kuunteleminen. Kehityskeskustelussa esimiehen tulisi kyetä aikaansaamaan tilanne, jossa työntekijä ymmärtää ja oivaltaa asioita ja saa sitä kautta aikaan tiettyä toimintaa sekä motivoi työntekijää työskentelemään tavoitteiden saavuttamiseksi. (Aarnikoivu 2008, 128–129.)

Dialogi vaatii suvaitsevaisuutta, kärsivällisyyttä, avoimuutta, maltillisuutta ja sellaista kuunteluhalukkuutta, joka voimaannuttaa toisen puhumaan. Myös kehityskeskustelua voidaan pitää kasvattavana vuorovaikutussuhteena, jossa johtamispuhe voi olla tukipuhetta tai luovaa muutospuhetta, jonka avulla löydetään vaihtoehtoisia näkökulmia arjen tekemiseen ja näiden näkökulmien kokeilemiseen. Se vaatii uudenlaista johtamista ja sitä, että johtaja tunnustaa, että omat näkökulmat ja ymmärrys ovat rajoittuneita. Dialogisessa kehityskeskustelussa esimies tiedostaa, ettei kellään ole näkemystä ylitse kaikkien asioiden. Tämä edellyttää esimieheltä kykyä käydä aitoa dialogia erilaisten ihmisten kanssa. Se lisää myös tasavertaisuuden tunnetta. (Wink 2006, 148–149.)

Kehityskeskustelussa esimiehen rooli on ennemminkin fasilitaattori, joka uskaltuu mukaan puheeseen ja toimii työntekijälle peilinä. Hänen tarkoituksenaan ei ole muuttaa työntekijän mielipidettä, vaan pikemminkin saada työntekijä itse käsittämään mitä hänellä on mielessä, tekemättä johtopäätöksiä tai tuomitsematta alaista. Dialogisen kehityskeskustelun aikana tulisi luoda psykologisesti turvallinen paikka ja ilmapiiri, jossa erityisesti työntekijä tutkii ja käsittelee avoimesti työhön liittyvien kokemusten taustatekijöitä sekä niihin vaikuttavia ja liittyviä tunteita yhdessä esimiehen kanssa. Hyvin toimiva dialoginen kehityskeskustelu on siten kuin prosessi, jossa molemmat voivat pohtia, tulkita ja vertailla omia käsityksiään toisen ihmisen erilaisiin käsityksiin. Sen tavoitteena on erilaisuuden löytäminen ja hyväk-

syminen, ei samanlaisuuksien etsiminen ja samanlaisiksi muokkaaminen. (Wink 2006, 149–150.)

Kun keskustelussa uskalletaan puhutaan tunteista, arvoista, asenteista ja ihmisuhteista, uskaltaa työntekijä puhua myös jaksamisestaan ja hyvinvoinnistaan työssä. Siihen tarvitaan kuitenkin rehellisyyttä ja luottamusta. Luottamus onkin johtamisen kulmakivi. Ratkaisevaa ihmisten jaksamisessa on esimiehen tuki, arvostus ja oikeudenmukaisuus. Aidosti toista ihmistä arvostava ja voimaannuttava kehityskeskustelu auttaa työntekijää jaksamaan, mutta antaa paljon myös esimiehelle, jonka ihmiskäsitys on dialoginen. Dialogiin oppimiseksi ei kuitenkaan ole selkeitä ohjeita, vaan dialogin taidon täytyy lähteä sydämestä. Dialogissa mitataan ihmisen suhtautumista toiseen ihmiseen. (Wink 2006, 144, 150.)

Dialogisessa kommunikaatiossa toinen hyväksytään kumppaniksi tasa-arvoiseen vuorovaikutukseen, jossa kumpikaan ei pyri määräämään tai hallitsemaan ja jossa kumpikin osoittaa kunnioitusta toiselle ja heidän välisille eroavuuksille. Esimiehen aito dialoginen suhtautuminen kehityskeskusteluissa ei voi olla näkymättä vuorovaikutustilanteissa esimiehen ja työntekijän välillä. Se myös edistää hyvinvointia työssä ja auttaa jaksamaan, motivoitumaan ja sitoutumaan työhön ja organisaatioon. Dialogisessa kommunikaatiossa kuunteleminen on tärkeää, sillä kokemus aidosti kuunnelluksi tulemisesta antaa usein ihmiselle energiaa monien ongelmien ratkaisemiseen myöhemminkin. (Wink 2006, 150–151.)

Oikein toteutettuna dialogi parantaa keskusteluilmapiiriä ja se lisää työyhteisön kykyä arvioida omaa toimintaansa ja sen perusteita. Sen periaatteiden mukaan tulee ajatella itsenäisesti ja hitaasti siten, ettei siteerata muita tai lyödä omia ajatuksia lukkoon liian nopeasti, puhutaan suhteellisen lyhyesti ja annetaan tilaa kaikille, ei haeta ratkaisua, vaan tutkitaan avoimesti erilaisia näkemyksiä ja vaihtoehtoja eikä ajatella ketään vastaan, vaan kysytään ja ihmetellään. Vuoropuhelussa keskeistä on todellinen kuuntelu. (Hirvihuhtha & Litovaara 2003, 191–192.)

2.7 Ryhmäkehityskeskustelu

Esimies voi auttaa ryhmää terävöittämään yhteistä suoritustaan säännöllisillä ryhmän kehityskeskusteluilla, henkilökohtaisten kehityskeskusteluiden lisäksi. Ryhmäkehityskeskusteluihin kannattaa luoda selkeä toimintatapa, jossa kaikki osapuolet tietävät, milloin, miksi ja miten keskustellaan. Ryhmää voi pyytää etukäteen miettimään, mitä se tavoittelee ja mitä se odottaa esimieheltä. (Hirvihuhta & Lito-vaara 2003, 183.) Ryhmäkehityskeskustelu voi olla toimiva käytäntö silloin, kun työ tehdään yhdessä ja koostuu samantyyppisistä tehtävistä. Ryhmäkehityskeskustelussa voidaan käsitellä sellaisia työhön ja osaamiseen liittyviä asioita, jotka kuuluvat koko ryhmälle. (Mönkkönen & Roos 2010, 184.) Ryhmässä käytävässä kehityskeskustelussa voidaan käsitellä myös työyhteisökohtaisia tavoitteita (Aarnikoivu 2010, 136).

Ryhmäkehityskeskustelu ei voi kuitenkaan korvata kahdenkeskistä kehityskeskustelua. Ryhmän kehityskeskustelu tuo kehityskeskustelutoimintaan lisäarvoa vahvistamalla yksilötason keskusteluita ja vaikuttavuutta sekä luomalla yhteistä ymmärrystä ja yhteisöllisyyttä. Ryhmän kehityskeskustelussa ovat läsnä kaikki työyhteisön jäsenet ja sen tarkoitus on lisätä ryhmän tukea tavoitteiden saavuttamiseksi sekä yksilöiden hyvinvointia ja kehittymistä. Ryhmäkehityskeskustelu lisää myös positiivista riippuvuutta, vastuullisuutta, kannustavuutta ja avoimuutta, sosiaalisia taitoja sekä toiminnan sujumisen ja kehittämisen arvioimista ryhmässä. (Aarnikoivu 2010, 107–110.) Ryhmäkehityskeskustelun onnistumiseen vaikuttaa olennaisesti ryhmädialogin tasavertaisuus ja keskustelun kohteena olevien asioiden merkitys (Poikela 2007, 27).

Ryhmäkehityskeskustelun onnistumiseksi on tärkeää osallistaa ja aktivoida henkilöitä. Erilaiset osallistavat ja aktivoivat menetelmät herättävät keskustelua ja lisäävät sitä kautta ryhmäkehityskeskustelun hyödyllisyyttä ja vaikuttavuutta. Kyseiset menetelmät myös lisäävät vuorovaikutusta ja auttavat asioiden edistymistä ja ratkaisujen löytymistä. (Aarnikoivu 2010, 114–115.) Ryhmän kehityskeskustelussa ryhmän jäsenet voi haastaa laittamalla sen jäsenet perustelemaan toimintaansa suhteessa organisaation strategiaan, pohtimalla esimerkiksi strategian huomioi-

mista työssä sekä sen merkitystä ryhmälle. Ryhmän tavoitteita asetettaessa tulee pohtia mitä hyötyä tavoitteen saavuttamisesta olisi ja edelleen, mitä hyötyä siitä sitten olisi. Näin hyötyjä pilkotaan pienempiin osiin, jolloin hyödyt konkretisoituvat ja tavoitteisiin sitoutuminen paranee. Ryhmän kehittämiskeskusteluissa oleellista on siis tavoitteiden konkretisointi, jolloin jokainen ryhmän jäsen myös tietää oman tehtävänsä tavoitteen saavuttamiseksi. Suuret ja epämääräiset tavoitteet johtavat epämääräiseen toimintaan ja turhautumiseen. Etukäteen kannattaa myös miettiä asetettujen tavoitteiden mahdollisia haasteita (esimerkiksi kiire) ja ongelmakohtia, jolloin niihin voidaan etukäteen myös varautua. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 183–185.)

Ns. *tiimin tähtihetki -haastattelu* todentaa ja mallintaa sellaisia tilanteita, joissa ryhmä on toiminut loistavasti. Onnistumisista tehdään päätelmiä, jotka auttavat ryhmää täydentämään käsitystään osaamisestaan ja hyödyntämään sitä lisää. Tiimin tähtihetki -haastattelu on innostava ja energiaa luova työtapu. Ryhmän kehityskeskustelussa voidaan ryhmää ohjata *arvioimaan myös työrooleja ja keskinäistä yhteistyötä*. Tällöin ryhmän jäsenet nimeävät toistensa ryhmä- ja ammatillisia vahvuuksia toimintatavoissa ja osaamisessa, ei henkilökohtaisista ominaisuuksista. Ryhmän jäsenet keskustelevat jokaisesta vuorollaan asianomaisen kuunnellussa. Asianosainen voi kommentoida mielipiteitä vasta lopuksi. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 185–187.)

Ryhmän toimintaa voidaan tarkastella myös *roolivertauksen* kautta, jolloin ryhmän jäseniä pyydetään miettimään, miten he kuvaisivat omia roolejaan suhteessa muihin. Esimerkkirooleja voi kertoa olevan esimerkiksi aloitteentekijä, loppuunsaattaja, kriitikko, kannustaja ja pohtija. Tässä toimintatavassa tulee muistaa, että ihmisen persoona ei ole yhtä kuin hänen ryhmäroolinsa. Ryhmäkehityskeskusteluissa voidaan käyttää apuna myös *tuplatiimi-menetelmä*, jossa osallistujat miettivät ensin itsekseen vastauksia yhteiseen kysymykseen, jonka jälkeen pareittain tehdään näiden pohjalta muutamia ehdotuksia asian viemiseksi eteenpäin. Sen jälkeen valitaan yhdessä ehdotukset, joita lähdetään tarkemmin pohtimaan. Myös dialogia voidaan käyttää ryhmässä strategian luomiseen ja yhteishengen kehittämiseen sekä taitojen ja ideoiden jakamiseen. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 187–188, 194.)

3 ITSENSÄ JOHTAMINEN

Sosiaali- ja terveysalalla eletään jatkuvassa muutoksessa, mistä syystä tarvitaan nykyistä enemmän omasta työstään ja sen johtamisesta vastuun ottavia työntekijöitä. Se merkitsee vastuun ottamista omasta kehittymisestään ihmisenä, työntekijänä ja työyhteisön jäsenenä. Itsensä johtamisen tavoitteena on ennen kaikkea edistää asiakkaan saamaa laadukasta hoitoa ja palvelua. Esimiehen tehtävänä on tukea työntekijöiden itsensä johtamista huolehtimalla perustehtävän ja yhteisten toimintalinjojen toteutumisesta sekä vapauttamalla työntekijät oman työnsä johtamiseen ja ammatilliseen kasvuun. (Miettinen ym. 2000, 8–9.)

Esimes ei voi hallita kaikkia alaistensa työtehtäviin liittyviä asioita, vaan hänen tehtävänä on pikemminkin mahdollistaa työntekijöiden tehokas työskentely sekä onnistuminen työssä. Esimiehen on sen lisäksi viestittävä ja tulkittava organisaation johdon näkemyksiä tulevaisuudesta, mikä auttaa myös työntekijää suuntaamaan omaa työtään olennaisiin asioihin. Kun työyhteisössä on selkeä kuva ja ymmärrys toiminnan tarkoituksesta, on yksittäisellä työntekijälläkin mahdollisuus mieltää oma toimintansa tärkeäksi ja olennaiseksi osaksi kokonaisuutta. Tarkoituksen kirkastaminen vaatii johdon monipuolista viestintää henkilöstön kanssa, mutta myös alaisella on vastuu siitä, että hän tietää ja ymmärtää työpaikkansa toiminnan tarkoituksen. Jokaisen työntekijän tulisi ymmärtää myös organisaation visio. Esimes ei kuitenkaan aina osaa käsitellä organisaation visiota siten, että alaiset voisivat aidosti ymmärtää vision merkityksen oman toimintansa kannalta. Tästä syystä myös alaisella on vastuu yrittää ymmärtää visio oman työnsä kannalta kyselemällä ja keskustelua herättämällä. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 7, 9–12.)

Motivaatio ja vastuu yksilön kehittymisestä on aina työntekijällä itsellään, sillä kukaan ei voi oppia toisen puolesta. Työpaikoilla esimiehen tehtävä on luoda pohja ja mahdollisuus oppimiselle ja kehittymiselle, mutta työntekijällä itsellään täytyy olla halua kehittyä. Työntekijän täytyy itse myös omaksua ja sisäistää yksikön stra-

tegia, suunta ja tahtotila ja nähdä oma osaamisensa osana suurempaa kokonaisuutta. (Koski 2008, 62.)

Itsensä johtaminen on tärkeää nykyajan organisaatioissa, johtuen niin organisatorisista kuin yksilöllisistä syistä. Nykyiset työympäristöt muuttuvat nopeasti, mikä edellyttää työntekijältä joustavuutta, nopeaa reagointia, luovuutta ja kykyä jatkuvaan uudistumiseen. Madaltuneet organisaatiot myös vastuuttavat enemmän itse työntekijää ja vaativat itsensä johtamista. Itsensä johtaminen on tärkeää myös työhyvinvoinnin kannalta. Alaistaidot ovat nousseet itsensä johtamisen myötä organisaatioissa yhdeksi keskeisimmäksi osaamisalueeksi. (Sydänmaanlakka 2006, 16.)

3.1 Työntekijä itsensä johtajana

Jokainen työntekijä on yhä enemmän itse vastuussa onnistumisestaan ja siten kehittymistä ja uudistumistakin on tapahduttava organisaation lisäksi myös yksilötasolla. Nopeat muutokset ympäristössä vaativat jatkuvaa oman ajattelun ja toiminnan uudelleenarviointia sekä elinikäistä oppimista. Kyky ottaa vastuuta, valtauttaa toisia ja johtaa omaa elämää lisää vastuullisuutta ja sitä kautta tuo sekä hyvinvointia ihmiselle itselleen että menestystä organisaatiolle. Itseään johtava työntekijä ajattelee ja käyttäytyy mahdollisimman hyvin itseään johtaen yhteisen tavoitteen suuntaan oman toimintaympäristönsä puitteissa. He myös ottavat vastuun itsestään ja ympäristöstään. (Åhman 2004, 121–123.)

Kuten kaiken johtamisen, myös itsensä johtamisen lähtökohtana on visio ja tavoitteet. Koska uudistumisen tavoitteena on myös henkilökohtaisella tasolla saavuttaa haluttu päämäärä ja tavoitteet, tulee työntekijän määritellä oma henkilökohtainen visionsa ja luoda sen pohjalta henkilökohtainen toiminta-ajatus. Näiden pohjalta luodaan itselle tavoitteet, jotka konkretisoidaan kehityssuunnitelmaksi. (Sydänmaanlakka 2006, 34, 90–93.) Yksi tärkeä osa itsensä johtamista on ajan hallinta. Itseään johtava ihminen tuntee myös vahvuutensa ja heikot kohtansa. Hän raken-

taa vahvuuksilleen, suunnittelee ja organisoii oman toimintansa ja ajankäyttönsä sekä luottaa itseensä ja valintoihinsa. (Vaahtio 2006, 21.)

Furtner, Rauthmann & Sachse (2010, 1191–1196) toteavat, että itsensä johtajan tulee olla sosiaemotionaalisesti älykäs saavuttaakseen tavoitteensa ja päästäkseen eteenpäin. He havaitsivat tutkimuksessaan positiivisen yhteyden itsensä johtamisen ja sosioemotionaalisen älykkyyden välillä. Tutkimuksen mukaan näyttää siltä, että erityisesti sosiaalinen herkkyys ja emotionaalinen ilmaisukyky ovat tärkeitä taitoja itsensä johtajalle, kun taas tunteiden säätelyn merkitys on lähes mitätön. Itsensä johtajat ovat tehokkaita säätelemään ajatuksiaan ja käyttäytymismallejaan. Saavuttaakseen asettamansa tavoitteet henkilön on tärkeää osata ilmaista itseään sekä reagoida herkästi sosiaaliseen ympäristöön (sisäinen ja ulkoinen orientaatio).

Itsensä johtaminen koostuu kokonaisuudessaan viidestä eri osa-alueesta, joita ovat fyysinen, psyykinen, sosiaalinen, henkinen ja ammatillinen alue. *Hyvä fyysinen kunto* on kaiken hyvinvoinnin perusta, ja siihen vaikuttaa syöminen, liikkuminen, lepääminen ja rentoutuminen. Fyysisellä kunnolla on todettu olevan selvä korrelaatio myös työssä jaksamiseen, luovuuteen, tehokkuuteen ja yksilön hyvinvointiin. (Sydänmaanlakka 2006, 30–33, 98, 174, 176, 262.)

Yksi tärkeimmistä itsensä johtamisen alueista on oman mielen hallinta eli *psyykinen osa-alue*, joka koostuu esimerkiksi havaitsemisesta, ajattelemisesta, muistamisesta ja oppimisesta. Siihen kuuluu myös ihmisen persoona ja luovuus. (Sydänmaanlakka 2006, 30–33, 98, 174, 176, 262.) Oman mielen johtaminen on itsensä johtamisen olennainen osa. Huomion kiinnittäminen oman mielen johtamiseen vaatii ihan uudenlaista ajattelua. Itsensä johtamisessa tärkeää on oman mielen alueella valita tietoisesti se, miten haluaa selittää eri tapahtumat elämässään ja minkä merkityksen niille antaa. On myös tärkeää tuntea oma kehittyvä itsensä, saavuttaa myönteinen minäkäsitys, tiedostaa ja tarvittaessa uudistaa omia asenteita ja uskomuksia, oppia uutta ja opetella pois vanhasta. Myös itsearvostus on tärkeää, sillä se vaikuttaa kaikkeen käyttäytymiseemme. Oman mielen johtamista pidetään tärkeänä tekijänä yksilön ja sitä kautta myös koko organisaation menes-

tymisen kannalta. Silti oman mielen johtamiseen tähtääviä kehittämistoimia on tehty melko vähän eri organisaatioissa. (Åhman 2004, 121–123.)

Itsensä johtamisen *sosiaaliseen alueeseen* sisältyvät tunteet, jossa hoidamme emotionaalisia ja sosiaalisia toimintoja. Sen avulla ymmärrämme niin omia kuin muidenkin tunteita ja se mahdollistaa myös tyydyttävien ja vastuullisten vuorovaikutussuhteiden syntymisen. Tunteilla on todettu olevan merkittävä rooli elämässä ja tunteiden analysointi ja hallinta on avainasemassa myös itsensä johtamisessa. Emotionaalisesti älykäs henkilö kykenee tunnistamaan, ilmaisemaan ja hallitsemaan tunteensa sekä osoittaa positiivista itsearvostusta. Tunteet ovat myös osa arvoja, jonka vuoksi arvojen muuttaminen on pitkä prosessi. (Sydänmaanlakka 2006, 30–33, 98, 174, 176, 262.)

Arvot liittyvät yksilön kokemaan merkitykseen ja tarkoitukseen ja niistä koostuu itsensä johtamisen *henkinen osa-alue* (Sydänmaanlakka 2006, 30–33, 262). Arvot ovat asioita, joita pidämme tärkeinä ja joita tavoittelemme elämässämme ja ne myös vaikuttavat ajattelutapaamme, käyttäytymiseemme ja valintoihimme. Työyhteisön arvot muodostavat työpaikkakulttuurin ytimen, jotka ohjaavat päivittäisiä valintoja ja toimintatapoja. Keskeinen vastuu arvojen tuomiseksi osaksi arjen toimintaa on johdolla ja esimiehillä. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 13, 15–16.) Jokaisen elämää ohjaavat tietyt arvot ja periaatteet, jotka saavat elämän tuntumaan merkitykselliseltä. Omien arvojen pohtiminen itsensä johtamisen kannalta on aika ajoin tärkeää. (Sydänmaanlakka 2006, 30–33, 262.)

Itsensä johtamisen *ammattillinen alue* koostuu työstä. Se sisältää selkeät työtehtävät ja tavoitteet sekä riittävän osaamisen, palautteen ja jatkuvan kehittymisen. Se tarkoittaa myös työroolin ja muiden roolien tasapainoa. Kaikkia itsensä johtamisen osa-alueita, niin fyysistä, psyykkistä, sosiaalista, henkistä kuin ammatillistakin aluetta, käsitellään ihmisen tietoisuudessa. Itsensä johtaminen on siis myös oman tietoisuuden syvällistä, laaja-alaista ja käytännöllistä kehittämistä. Itsensä johtaminen on itseen kohdistuva vaikuttamis- ja oppimisprosessi. Siinä kehoa, mieltä, tunteita ja arvoja ohjataan itsereflektion avulla. (Sydänmaanlakka 2006, 30–33, 262.)

Myös uskomukset ja asenteet vaikuttavat siihen, millä tavalla teemme valintoja sekä havaintoja ja tulkintoja eri tilanteissa. Uskomukset ovat yleistyksiä, kun taas asenne tapa suhtautua asioihin. Uskomukset vaikuttavat päätöksiin. Se, mihin uskomme tai haluamme uskoa, vaikuttaa myös lopputulokseen. Uskomalla omiin tavoitteisiin ja mahdollisuuksiin, pystymme lisäämään onnistumisen todennäköisyyttä. Myös asennoitumista asioihin ja ihmisiin voidaan muuttaa, jos itse haluamme. Esimiehillä on mahdollisuus vaikuttaa asenteisiin viestinnän ja vuorovaikutuksen avulla. Käytännössä esimies toimii myös esimerkkinä työntekijöille. Tulevaisuuteen kohdistuvilla odotuksilla on voimakas vaikutus siihen, miten kukin meistä ja sitä kautta myös kanssaihmiset käyttäytyvät ja toimivat. Tulevaisuuden odotukset toimivat usein itseään toteuttavina ennusteina. Ne vaikuttavat myös vahvasti tapaan, jolla ajattelemme, tunnemme ja toimimme. Ennako-odotukset vaikuttavat myös esimiehen ja työntekijän väliseen vuorovaikutukseen monissa eri tilanteissa työelämässä, kuten kehityskeskusteluissa, henkilövalinnoissa ja palkkakeskusteluissa. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 13, 15–16, 21–24, 29.)

Kehittyminen ja kasvu ovat itsensä johtamisen ydinasioita. Tämän uudistumisen mahdollistaa hyvä itsetuntemus, riittävä itseluottamus sekä reflektointitaidot. Uudistumisen ja kehittymisen kannalta on olennaista, että uskallamme välillä poistua omalta mukavuusalueeltamme niin sanotulle venymisalueelle, jossa joudumme ponnistelemaan enemmän saavuttaaksemme asioita ja kehittyäksemme. Vain siten voimme oppia uutta. Se vaatii kuitenkin työntekijältä itseluottamusta ja rohkeutta. Joskus on hyvä piipahtaa myös paniikkialueella ja ottaa vastaan todella vaikeita haasteita, jolloin opimme myös selviytymään mahdollisista epäonnistumisista. Mukavuusalueella hallitsemme asioita kohtalaisen hyvin, minkä vuoksi siellä on turvallista ja helppoa olla. Mukavuusalueelta poistumiseen tarvitaan itseluottamuksen ja rohkeuden lisäksi asioiden kyseenalaistamista, innostusta ja motivaatiota, itsetuntemusta sekä itsereflektointia. Ihmisen uudistumisen ja kehittymisen esteinä ovat usein kiire ja kyvyttömyys pysähtyä ja kohdata itsensä, negatiivisuus ja pelko muutosta kohtaan sekä laiskuus ja itsekurin puute. (Sydänmaanlakka 2006, 33, 75–78, 93.)

Koska itsensä johtaminen on konkreettista työskentelyä itsensä kanssa, on reflektointi yksi sen tärkeimmistä työkaluista. Reflektointi tarkoittaa oman toiminnan, sen perusteiden ja seuraamusten arviointia ja pohtimista. (Sydänmaanlakka 2006, 81, 94). Reflektiivinen työote tarkoittaa kykyä tarkastella omaa ja työyhteisön työskentelyä kokonaisvaltaisesti. Työntekijöitä ja työyhteisöä tulisi kannustaa oman toiminnan reflektointiin. Oman työn reflektointia voidaan toteuttaa yksilöllisesti ja yhteisöllisesti asioita ja toimintaa pohtimalla ja arvioimalla, kehityskeskusteluissa esimiehen kanssa sekä työnohjauksessa. (Miettinen ym. 2000, 27–29.)

Työntekijä kehittyy ammatillisesti vain, jos hän itse sitoutuu elinikäiseen oppimiseen ja pitää sitä tärkeänä. Itseään johtava, vastuullinen työntekijä hakee ja hyödyntää ammatillisia kehittymismahdollisuuksia esimerkiksi konsultoimalla kokeneempia työntekijöitä, hankkiutumalla säännöllisesti työnohjaukseen sekä pyytämällä palautetta omasta työstään. (Miettinen ym. 2000, 146.) Nykypäivän tarpeisiin vastaavassa kehityskeskustelussa alainen toimii pääroolissa ja on aktiivinen osallistuja. Hän toimii myös aloitteentekijänä ja voi halutessaan kutsua esimiehensä kehityskeskusteluun. Lisäksi työntekijällä on mahdollisuus kerätä itsenäisesti palautetta ympäristöltään omasta toiminnastaan ennen keskustelua. (Aarnikoivu 2010, 72.)

3.1.1 Sisäinen voimantunne

Empowerment eli voimavaraistuminen tai sisäinen voimantunne on määritelty yksilölliseksi tai yhteisölliseksi prosessiksi, jossa tunnustetaan yksilön kyky tyydyttää omat tarpeensa sekä ratkaista omat ongelmansa ja saada käyttöönsä tarvittavia voimavaroja. Voimavaraistuminen liitetään sekä yksilön että työyhteisön kasvuun, kehitykseen ja hyvinvointiin. Työntekijätasolla voimavaraistuminen tarkoittaa työntekijän omaa vastuuta työstään ja kehityksestään työyhteisön ja organisaation tavoitteiden suuntaan. Näiden tavoitteiden saavuttaminen vaatii myös koko työyhteisön yhteistyötä. Sisäinen voimantunne lisää työntekijän uskoa itseensä työssä, jolloin työntekijä kokee tekevänsä hyvää työtä ja hän näkee työnsä kokonaisuuden osana ja osaa arvostaa sitä. Tällainen työntekijä on myös itsenäinen työyhteisös-

sään ja tuntee olevansa vastuussa teoistaan ja valinnoistaan. Hän on myös sitoutunut työyhteisön perustehtävään ja tavoitteisiin ja osallistuu aktiivisesti yhteisön hyvinvoinnin edistämiseen. Sisäisen voimantunteen on myös todettu edistävän ihmisen mielenterveyttä ja ehkäisevän masennusta. Tällainen työyhteisö on tehokas ja tuottava ja sen henkilöstö kokee työtyytyväisyyttä, mikä näkyy myös asiakkaiden hoidon laadussa. (Miettinen ym. 2000, 39–40.)

Sisäisellä voimantunteella on tutkitusti suuri vaikutus myös hoitoalalla. Sen on todettu lisäävän hoitajan työhön sitoutumista ja sitä kautta myös työn tehokkuutta. Sisäisellä voimantunteella ja työhön sitoutumisella on todettu olevan erittäin tärkeä merkitys koettuun työn tehokkuuteen, erityisesti kokeneempien hoitajien ryhmässä. Työhönsä sitoutuneet hoitajat myös siirtävät positiivista vaikutusta koko työyhteisöön innostamalla kollegoitaan ja tekemällä työn houkuttelevammaksi uusille hoitajille. Positiivinen sitoutuminen työhön lisää myös hoidon laatua. (Spence Lashinger, Wilk, Cho & Greco 2009, 636–646.)

Sisäistä voimantunnetta voidaan edistää avoimella suhtautumisella itseen ja ympäristöön. Se vaatii sekä itsetuntemusta, tiedon lisäämistä että osallistumista aktiivisesti päätöksentekoon omaa työtä ja työyhteisöä koskevissa asioissa. Työntekijä voi tarkastella omaa ammatillista ja persoonallista kasvuaan ja sen sopivuutta organisaation ja työyhteisön tavoitteisiin sekä aktiivisesti hyödyntää saamaansa perehdytystä ja palautetta itsensä kehittämisessä. Hän voi ottaa selvää siitä, mitä häneltä odotetaan ja miten hän näihin odotuksiin kykenee vastaamaan. Voimavaristumiseen tarvitaan rohkeaa omien kykyjen kehittämistä, ammatillisen kokemuksen hankkimista sekä työn tekemistä täysillä. Siihen kuuluu myös muiden voiman tukeminen. (Miettinen ym. 2000, 41.)

3.1.2 Alaistaidot

Tuloksellinen toiminta ja hyvinvointi työyhteisössä edellyttää esimiehen vastuun, velvollisuuksien ja oikeuksien ohella myös työntekijän vastuun, velvollisuuksien ja oikeuksien esiin nostamista, sillä myös työntekijän toiminta on merkityksellistä työ-

yhteisön toiminnan kannalta. Työntekijän tulisi muistaa, että hänellä on ennemminkin oikeus toimia ja vaikuttaa työyhteisössä. Alaistaidoissa on kyse ennen kaikkea asenteesta ja niiden toteutuminen edellyttää työntekijän omaehtoista sitoutumista ja oivalluksia. Alaistaitoinen työntekijä myös johtaa itseään. (Aarnikoivu 2008, 79–80, 90.) Alaistaidot sisältävät velvollisuuden huolehtia työpaikan viihtyisyydestä, resurssien järkevästä käytöstä, yhteistyöstä työtovereiden ja esimiehen kanssa, mielipiteen ilmaisemisesta asioiden eteenpäin viemiseksi sekä aktiivisesta osallisuudesta työpaikan asioiden edistämiseksi (Keskinen 2005, 20).

Työntekijän velvollisuutena on huolehtia omasta työstään kokonaisuudessaan vastuullisesti. Hänen tulee pyrkiä myös aktiivisesti kehittämään omaa työtään ja jakamaan tietojaan ja taitojaan muiden osaajien kanssa. Hänen tulee myös kyetä toimimaan työyhteisön jäsenenä sekä ymmärtää oma roolinsa osana kokonaisuutta ja yhteistä työtä. Työyhteisön jäsenenä työntekijän tulee hyväksyä oma roolinsa johdettavana, mutta hän tarvitsee myös ymmärrystä työyhteisön jäsenyydestä ja yhteisestä prosessista. Ei siis riitä, että osaa tehdä työnsä, vaan tärkeää on myös osata tehdä sitä yhdessä muiden kanssa. Pitkään samassa työyhteisössä työskentely sokeuttaa työntekijän työyhteisön tavoille ja uskomuksille, kun taas kokemus erilaisista työyhteisöistä kasvattaa työyhteisössä olemisen taitoja ja auttaa näkemään, että työtä voi tehdä eri tavoin erilaisissa ympäristöissä. Työntekijän hyviin työyhteisötaitoihin kuuluu myös aktiivinen rooli kehityskeskusteluissa. (Mönkönen & Roos 2010, 146–147.)

Alaistaitoja voidaan käsitellä henkilökohtaisella tasolla luontevasti esimerkiksi kehityskeskustelussa. Sen käsittelyyn on olemassa erilaisia työkaluja, kuten alaistaitojen itsearviointi ja työyhteisön jäsenen 360-analyysi. Alaistaitojen kehittäminen ja kehittyminen edellyttää hyvää johtamista. Esimies voi tukea työntekijän alaistaitojen kehittymistä muun muassa pitämällä organisaation perustehtävän kirkkaana, asettamalla konkreettisia tavoitteita, johtamalla oikeudenmukaisesti ja kuuntelemalla työntekijöitä. Myös hyvä perehdytys, työyhteisössä olevien mahdollisuuksien osoittaminen, kehittämiseen ja kehittymiseen aktivoiminen, toimenkuvien arviointi ja kehittäminen työntekijän motivaatio huomioiden tukee työntekijän alaistaitoja. Panostamalla kehityskeskusteluihin, kehittämällä osaamisen johtamista ja palau-

tekäytäntöjä edistetään työntekijän alaistaitoja. Esimiehen tulee myös kannustaa työntekijöitään alaistaitojen kehittämiseen. (Aarnikoivu 2008, 88–89.)

Työntekijä voi kehittää alaistaitojaan olemalla vuorovaikutuksessa esimiehen ja työtovereiden kanssa, tekemällä yhteistyötä, olemalla avoin uusille ajatuksille sekä panostamalla ja ottamalla vastuuta omasta kehittymisestään. Myös panostamalla omaan työhyvinvointiinsa, antamalla esimiehelle tietoa työolosuhteisiin ja työn tekemiseen liittyvistä asioista, ottamalla vastaan ja antamalla palautetta sekä omia työtapoja kehittämällä voi työntekijä itse vaikuttaa omien alaistaitojensa kehittymiseen. (Aarnikoivu 2008, 88–89.)

Alaistaidot lisäävät roolitietoisuutta ja rooliymmärrystä työyhteisössä, joka mahdollistaa näkökulmien laajentumisen. Tällöin roolitietoinen työntekijä ymmärtää esimerkiksi johdon roolin organisaation toiminnan jatkuvuuden turvaajana, jolloin johto ei voi tehdä ratkaisuja vain yhden työntekijän näkökulmasta. Roolitietoisuus mahdollistaa sen, että työntekijän on helpompi ymmärtää päätöksenteon perusteet ja ottaa huomioon laajemmin asiaan vaikuttavat tekijät. (Aarnikoivu 2008, 91–92.)

Mönkkönen ja Roos (2010, 7, 14, 146) puhuvat mieluummin työyhteisötaidoista kuin yhteisöllisyydestä, vuorovaikutuksesta, alais- ja esimiestaidoista tai yhteistoinnista työpaikalla, sillä esimerkiksi alaistaidot määrittelevät suhteen pelkästään esimieheen. Työyhteisötaitoihin kuuluu muutoksia kestäviä ja uusiin tilanteisiin sovellettavia vuorovaikutustaitoja, kehittämisen taitoja ja ongelmanratkaisutaitoja.

Jokaisen työntekijän on tärkeää hallita itse omaa työprosessiaan, arvioida sitä ja saada myös toisilta arvostusta ja hyväksyntää ja tulla siten hyväksytyksi työyhteisössä. Kaikkea ei työntekijä itse voi kuitenkaan ohjata, vaan kokonaisuutta hallitsee aina organisaation johto. Jokaisella ihmisellä on kuitenkin jossain määrin valta valita, millainen ihminen hän on. Ihminen on perusolemukseltaan aktiivinen, tietoinen toimija, joka muokkaa ympäristöään ja luo aktiivisesti todellisuutta. Hän pystyy muuttamaan ja suuntaamaan käytöstään, eikä ole vain ulkoisten ärsykkeiden armoilla. Tästä syystä epäasiallista käytöstä ei voida selittää sillä, että ihminen on mikä on. Ihmiset ja organisaatiot eivät kuitenkaan aina ole tietoisia tuottamistaan

ristiriidoista ja epäjohtonmukaisuuksista. Silti jokaisella työntekijällä on vastuu oman työtehtävän hoitamisessa ja toisten työn tukemisessa. Myös yhteiset pelisäännöt helpottavat yhteisen työn tekemistä. Työyhteisön pelisääntöihin kuuluu esimerkiksi asiallinen käyttäytyminen niin asiakkaita kuin työtovereitakin kohtaan. (Mönkkönen & Roos 2010, 143–145, 159, 242.)

3.2 Esimies työntekijän itsensä johtamisen tukena

Itseään ja omaa työtään johtavat työntekijät tarvitsevat hekin työyhteisössä johtajaa. Johtajan tehtävänä on luoda yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa toiminnalle visio ja yhteiset suuntaviivat sekä strategiat perustehtävän pohjalta. Johtaja vastaa viime kädessä perustehtävän ja yhteisten linjojen toteutumisesta ja hänen tehtävänä on mahdollistaa perustehtävän onnistunut hoitaminen. Itseään johtavia työntekijöitä on mahdollista hankkia organisaatioon kannustavalla henkilöstösuunnittelulla, rekrytoinnilla, hyvällä perehdytyksellä ja koulutuksella. (Miettinen ym. 2000, 122, 136–143.)

Kumppanuusjohtamiseen sitoutunut esimies on luottamusta herättävä ja toimii tiiviissä vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Hänen tavoitteenaan on luoda merkitys työntekijän työlle, mikä lisää työntekijän arvostusta itseään ja omaa työtään kohtaan. Merkityksen luominen edellyttää organisaation mission, vision, strategian ja arvojen kirkastamista sekä riittävää palautetta työstä. Lisäksi se edellyttää jokaisen työntekijän yksilöllisyyden huomioimista ja dialogisuutta. Yksilöllisyyden huomioiminen tukee positiivisten tunteiden syntymistä, mikä lisää energiaa. Negatiiviset tunteet taas vähentävät energiaa, jolloin myös työteho laskee. Kumppanuusjohtaminen koostuu valmentamisesta, välittämisestä, vaatimisesta, virittämisestä, vastuuttamisesta, viestimisestä, vuorovaikutuksesta sekä voimaannuttamisesta. Esimiehen on siis luotava edellytykset onnistua ja kehittyä, osoitettava huomiota ja annettava palautetta, haastettava kehittymään ja asetettava tavoitteita, motivoitava ja kannustettava, osoitettava tekemisen ja tekemättä jättämisen merkitys ja vaikutus työyhteisössä, tiedotettava työn tekemiseen liittyvistä asioista,

keskusteltava ja osallistuttava sekä autettava työntekijää näkemään itsessään olevat voimavarat ja luotettava työntekijään. (Aarnikoivu 2010, 32–35, 57–58.)

Itsensä johtaminen edistää organisaation tehokkuutta. Esimiehen tulisi edistää muiden uudistumista ja itsensä johtamista valmentamalla muita oivaltamaan ja keksimään tavoitetta edistäviä ratkaisuja itse. Asioiden analysointi yhdessä edistää myös yhteisen organisaatiokulttuurin muodostumista. Se ei kuitenkaan ole mahdollista ilman yksilöiden ajattelutavan muutosta. Itsensä johtamisen edistäminen vaatii esimieheltä kuuntelutaitoa, kysymistä, ajattelun herättämistä, yksilön omien ominaisuuksien hyödyntämistä sekä uskoa potentiaalin olemassa oloon. (Åhman 2004, 72–74, 120–124.) Työntekijöiden voimaantumista ja organisaation tavoitteisiin sitoutumista voidaan tukea esimerkiksi kehittämällä erilaisia toimintamalleja, palvelukonsepteja, päätöksenteko- ja johtamisjärjestelmiä (kuten jaettu päätöksenteko ja osallistava johtaminen) sekä organisaatiokulttuuria. Tämä mahdollistaa myös sellaisen ympäristön muodostumisen, jossa innovaatiopääoma voi kehittyä. (Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009–2011 2009, 31–32.)

Työyhteisö, joka tukee työntekijän kasvu- ja kehitysprosessia, rohkaisee työntekijää osallistumaan sellaiseen päätöksentekoon ja toimintaan, joka vaikuttaa hänen omaan työskentelyynsä ja sen kehittämiseen. Tällaisessa työyhteisössä erityisesti esimiehen asennoituminen ja johtamisote on tärkeää. Esimiehellä tulee olla itsellään sisäinen voimantunne ja hänen tulee tuntea oma kehitysvoimansa ja mahdollisuutensa. Emotionaalisesti viisas esimies tukee työntekijän tervettä ammattiylpeyttä ja itsetuntoa siten, että jokainen tietää omat mahdollisuutensa ja kehittymistarpeensa, arvostaa itseään ja toisia sekä on kiinnostunut toisista ihmisistä ja ymmärtää toisten mielipiteitä ja tunteita. Työyhteisön voimantunnetta edistävä esimies tuntee työntekijöiden tarpeet, on rohkea muutoksissa ja uskaltaa ottaa riskejä. Hänellä on myös taito käyttää konflikteja hyödyksi muutoksessa sekä toimia spontaanisti tilanteiden edellyttämällä tavalla. Esimies voi myös yhdessä työntekijöiden kanssa pohtia millaisia rakenteita ja olosuhteista tarvitaan, jotta jokainen yksilö voisi voimavaraistua. (Miettinen ym. 2000, 43.)

Kehittämisen ohella esimiehen tulee kiinnittää huomiota osajiin ja heidän itsensä johtamiskykyihin sekä vuorovaikutustaitojen kehittämiseen. Alaisilta vaaditaan yhä enemmän kykyä ottaa vastuuta myös monista perinteisesti esimiehelle kuuluvista tehtävistä. Työntekijöiden tekemä työ on yhä itsenäisempää ja kokonaisvaltaisempaa, jolloin osajia tulisi kehittää myös alaisena toimimiseen. (Luoma ym. 2004, 105–106.)

Valmentaminen tarkoittaa Hirvihuhdan (2006, 6–7) mukaan menetelmiä, keinoja tai asenteita, joilla autetaan valmennettavaa eli tässä tapauksessa työntekijää saavuttamaan työssään omat tavoitteensa ja organisaation hänelle asettamat tavoitteet tai jopa ylittämään ne sekä parantamaan ammatillista suorituskyykyään ja osaamistaan. Valmentajana voi toimia esimerkiksi esimies. Hän voi toimia työntekijöiden osaamisen kehittäjänä, avustaa parhaiden ratkaisujen löytymisessä ja selventää heille organisaation asettamat tavoitteet sekä innostaa ja haastaa heitä tuomaan esiin uusia ideoita ja keksimään, miten tavoitteiden suuntaan edetään käytännössä. Valmentava esimies toimii käytännössä työntekijöidensä keskustelukumppanina.

Onnistuessaan valmennus auttaa kääntämään organisaation tehtävän yksilön kielelle, jolloin työntekijä voi luottamuksellisissa keskusteluissa tarkastella, mitä organisaation päämäärät ja tavoitteet hänen kohdallaan merkitsevät. Kun työntekijän ja organisaation päämäärät ja tavoitteet ovat yhteneväiset, käyttää työntekijä suuremman osan kyvyistään organisaation tavoitteiden suuntaisesti, mikä lisää samalla sitoutumista organisaatioon ja parantaa työtyytyväisyyttä. Tällöin työntekijä myös kokee työtehtävänsä merkityksellisinä ja ymmärtää paremmin sen merkityksen organisaatiolle. (Hirvihuhka 2006, 10–11.)

Henkilökohtaisessa valmennuksessa valmentaja ja valmennettava tapaavat säännöllisesti. Sen tavoitteena on kehittää strategian luomis- ja toteuttamistaitoja, jotka lisäävät myös oman potentiaalin käyttöä. Tapaamisen aikana pyritään myös oivaltamaan omat vahvuudet ja rajoitukset ja hyödyntämään kyseistä tietoa. Tapaamisen tarkoituksena on myös löytää uusia näkökulmia ja haastaa olemassa olevia käsityksiä. Valmennus tuo myös selkeyttä valmennettavan tilanteeseen,

ajatteluun ja toimintaan. Sen keskeisin tehtävä on edistää sekä yksilön että organisaation uudistumista ja tuloksellisuutta. Henkilökohtaisen valmennuksen tarkoitus on yhdistää organisaation strategia yksilön tarpeisiin, haasteisiin ja hyvinvointiin sopivaksi. (Åhman 2004, 186–187.) Myös kehityskeskusteluissa voitaisiin hyödyntää osittain valmentavan johtajuuden periaatteita. Kehityskeskustelussa voisi ottaa puheeksi esimerkiksi henkilökohtaiset tulevaisuuden suunnitelmat ja tavoitteet sekä työntekijän omien onnistumisen hetkien ja vahvimpien alueiden analysointi. (Hirvihuhtha 2006, 73–74.)

Valmentajuus tulisi määritellä jokaisessa organisaatiossa erikseen. Sille tulee antaa konkreettinen sisältö, ennen kuin se voi toteutua systemaattisesti koko organisaation tasolla. Jotta esimies onnistuu valmentajan tehtävässään, tulee hänellä olla kyky antaa palautetta. Työntekijän virheitä tulee käsitellä ilman tunnelatausta, analysoiden ja niitä tulee hyödyntää oppimisessa. Palaute tulee aina olla asiallista, mutta onnistumisista ja suoritustason ylityksistä voidaan iloita spontaanimminkin. (Viitala 2005, 311.)

3.3 Vuorovaikutustaidot työyhteisössä

Johtaminen on suhde esimiehen ja työntekijän välillä, joka vaatii molemminpuolista vuorovaikutusta ja sen kehittymiseen vaikuttaa molempien osapuolten toiminta. Tähän suhteeseen vaikuttaa myös osapuolten henkilökohtaiset ominaisuudet, suhteen ikä, ammatillinen identiteetti sekä rooli työyhteisössä. Esimiehellä on myös kahdenkeskinen suhde jokaiseen alaiseensa, joka sisältää myös luottamuksellisia asioita. Ne tulevat pääosin esille kehityskeskusteluissa. Esimiehellä on velvollisuus siirtää nämä keskusteluissa esiin tulevat asiat yleisellä tasolla työyhteisön yhteiselle alueelle. (Mönkkönen & Roos 2010, 133–134.) Esimiehen ja alaisen yhteistyön perustana on yhteistyökyky ja yhteistyöhalukkuus, johon sisältyy olennaisena osana vuorovaikutustaidot. Vuorovaikutustaidot koostuvat vastuullisesta asennoitumisesta, avoimuudesta, toisen arvostamisesta ja erilaisuuden hyväksymisestä, sosiaalisista vaikuttamistaidoista sekä kuuntelu-, kysely- ja mielipiteen

ilmaisutaidoista. Vuorovaikutustaitoihin sisältyy myös kyky sietää epävarmuutta ja ennakoimattomuutta. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 82.)

Vuorovaikutustilanteessa kohtaavat aina ihmisten erilaiset merkitykset ja kulttuurit. Kukin ihminen tuo näihin tilanteisiin oman historiansa, kulttuurinsa ja uskomuksensa. Työelämässä se näkyy eri ammattikuntien ja eri sukupolvien välisinä erilaisina käsitteinä, käsityksinä ja uskomuksina. Tapaan nähdä asioita vaikuttaa myös kunkin yksilön koulutus- ja kokemustausta. (Mönkkönen & Roos 2010, 45.) Koska työyhteisö koostuu erilaisista yksilöistä, myös esimies-alaissuhteet samassa työyhteisössä ovat erilaisia. Esimies-alaissuhteet on todettu muodostuvan läheisyydeltään erilaisiksi riippuen siitä, miten esimiehet kokevat työntekijän panoksen omaa ja yksikkönsä tehtävää ajatellen. Esimiehen tulkinta työntekijän suoriutumisesta ja asenteesta määrittelee usein sen, miten esimies työntekijään suhtautuu. Näin olen parempiin suorituksiin yltävän työntekijän suhde esimieheen on usein lähempi kuin heikommin suoriutuvan. Nämä paremmin suoriutuvat saavat myös usein muita enemmän tukea, vapautta työtehtäviensä kehittämisessä, enemmän sisäpiirin tietoa ja vaikutusmahdollisuuksia sekä enemmän vastuuta ja haasteita sekä tunnetason huomiota esimieheltään. (Viitala 2005, 319–320.)

Hujala (2008, 118–119; Mönkkönen & Roos 2010, 135) tuo esiin väitöskirjassaan myös puhunnan merkityksen johtamissuhteessa. Usein huomaamattomat tai jopa tiedostamattomat puhekäytännöt vaikuttavat ratkaisevasti siihen, miten eri osapuolten erilaiset näkökulmat tulevat esiin ja miten niitä hyödynnetään. Niin sanoituissa johtamisen avainhetkissä rakentuu tai estyy vuorovaikutuksen moniäänisyys, ja ne vaikuttavat siihen, mihin suuntaan vuorovaikutuksen on mahdollista kehittyä. Avainhetkissä tilanne ikään kuin pysähtyy hetkeksi ja se voi syntyä esimerkiksi kriittisen puheenvuoron jälkeen tai kun keskustelussa vaihdetaan puhujaa tai aihetta. Olennaista vuorovaikutuksen kannalta on, mitä avainhetken jälkeen tapahtuu ja miten näitä kriittisiä hetkiä käsitellään ja mitä seurauksia niillä on. Viitala (2003, 189-190) näkee koko työyhteisön ilmapiirin kehittämisen sekä esimiehen ja työntekijöiden välisen vuorovaikutussuhteen rakentamisen tärkeänä oppimista edistävän ilmapiirin luomisessa. Virheiden ja ongelmien rakentava käsittely on mahdollista turvallisessa, avoimen ja luottamuksellisen keskustelukulttuurin omaa-

vassa työyhteisössä. Ilmapiiri on koko työyhteisön aikaansaama, mutta erityisesti esimiehellä on asemansa puolesta mahdollisuus toimia aktiivisesti sen hyväksi.

Kunakin ihmisen vuorovaikutustapa tulee esiin usein puhetavoissamme eli siinä miten puhumme toisista ihmisistä. Kielenkäyttömme luo erilaisia luokituksia ja rakentaa identiteettiä toisille ihmisille ja itsellemme. Auktoriteettiasemassa olevien käsitykset asioista muokkaavat erityisen voimakkaasti todellisuutta, joten se miten esimies puhuu työntekijöistä, vaikuttaa olennaisesti myös siihen, millaisena työyhteisö ihmiset näkee. Esimiehet ohjaavatkin yhteisön ajattelua tiedostamattaan tietynlaiseen suuntaan. Dialogisen toimintakulttuurin kehittäminen työyhteisöön vaatii kyselevää keskustelutapaa, joka antaa leimansa kaikkiin tilanteisiin, joissa työyhteisö pyrkii ratkaisemaan ongelmiaan ja tuottamaan uusia ideoita. Työyhteisössä tulisi myös pyrkiä luomaan joustavia vuorovaikutustilanteita. Myös huumori on dialogisessa toimintakulttuurissa tärkeä tekijä. (Mönkkönen & Roos 2010, 152–154, 168–169.)

Myös kehityskeskusteluja käydään erilaisissa vuorovaikutuspositioissa. Osa keskusteluista jää yksisuuntaiseksi, jolloin ei synny mitään uutta, vaan toistetaan vanhoja hyväksi havaittuja teemoja. Dialogi synnyttää kehityskeskustelutilanteessa luottamuspuhetta, kun taas monologi vaatimuspuhetta. Kehityskeskustelu on eräs vuorovaikutuksen muoto, joka pitää opetella työyhteisössä. Kehityskeskustelukäytäntöä opetellaan työyhteisössä vähitellen, jolloin myös keskustelu muuttuu dialogisempaan suuntaan. (Mönkkönen & Roos 2010, 184.)

Oikeudenmukaisessa, eettisin periaattein johdetussa moniäänisessä työyhteisössä perinteinen johtaja-alais-asetelma kyseenalaistuu. Työntekijän rooli organisaatiokansalaisena tarkoittaa sitä, että työntekijä kasvaa johtamisen kohteesta tasavertaiseksi kumppaniksi johtajan rinnalle. Vastuu ei siirry pois johtajalta, mutta työntekijän oma vastuu onnistumisesta korostuu. Työntekijät ovat myös aiempaa itseohjautuvampia. Ns. reilu peli työyhteisössä rakentuu luottamuksesta, sitoutumisesta, tasavertaisuudesta ja yhteisöllisyydestä. Johtamisen moniäänisyys rakentuu ihmisten välisessä vastavuoroisessa vuorovaikutuksessa ja siinä on olennaista se, että kumpikin osapuoli saa riittävässä määrin äänensä kuuluviin ja voi

vaikuttaa asioihin oman asemansa määrittämässä rajoissa. Vaikuttamisen lisäksi moniäänisyys tuo myös vastuun kaikkien ulottuville. (Hujala, Laulainen, Sinkkonen & Taskinen 2009, 32–37.)

4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Opinnäytetyön tutkimusosio oli kaksiosainen ja se toteutettiin Eskoon sosiaalipalvelujen kuntayhtymässä, Eskoon palvelukeskuksen alueella kehitysvammaisten hoito- ja palveluasumisyksiköiden hoitohenkilökunnalle ja heidän lähiesimiehille suunnatulla kyselytutkimuksella sekä hoitohenkilökunnalle suunnatulla teema-haastattelulla.

4.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Eskoon palvelukeskuksen hoitohenkilökunnan kehityskeskustelukäytäntöä, työntekijöiden ja lähiesimiesten kokemuksia käydyistä kehityskeskusteluista, niiden toimivuudesta ja hyödyllisyydestä sekä työntekijöiden näkemyksiä omasta roolistaan ja vastuustaan työntekijänä kehityskeskusteluprosessissa. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuoda esiin nykyisen kehityskeskustelukäytännön ongelmakohtia ja kehittämistarpeita, joita kehittämällä voidaan lisätä kehityskeskustelun tehokkuutta ja vaikuttavuutta organisaatiossa.

4.1.1 Tutkimusongelmat

1. Millainen on hoitohenkilökunnan kehityskeskustelukäytäntö Eskoon palvelukeskuksessa?
2. Millaisena työntekijät ja esimiehet kokevat kehityskeskustelut, niiden merkityksen, toimivuuden ja hyödyllisyyden tällä hetkellä?
3. Millainen vuorovaikutus esimiehen ja työntekijän välillä on kehityskeskustelutilanteessa ja millaisena työntekijä kokee oman roolin ja vastuunsa kehityskeskusteluprosessissa?

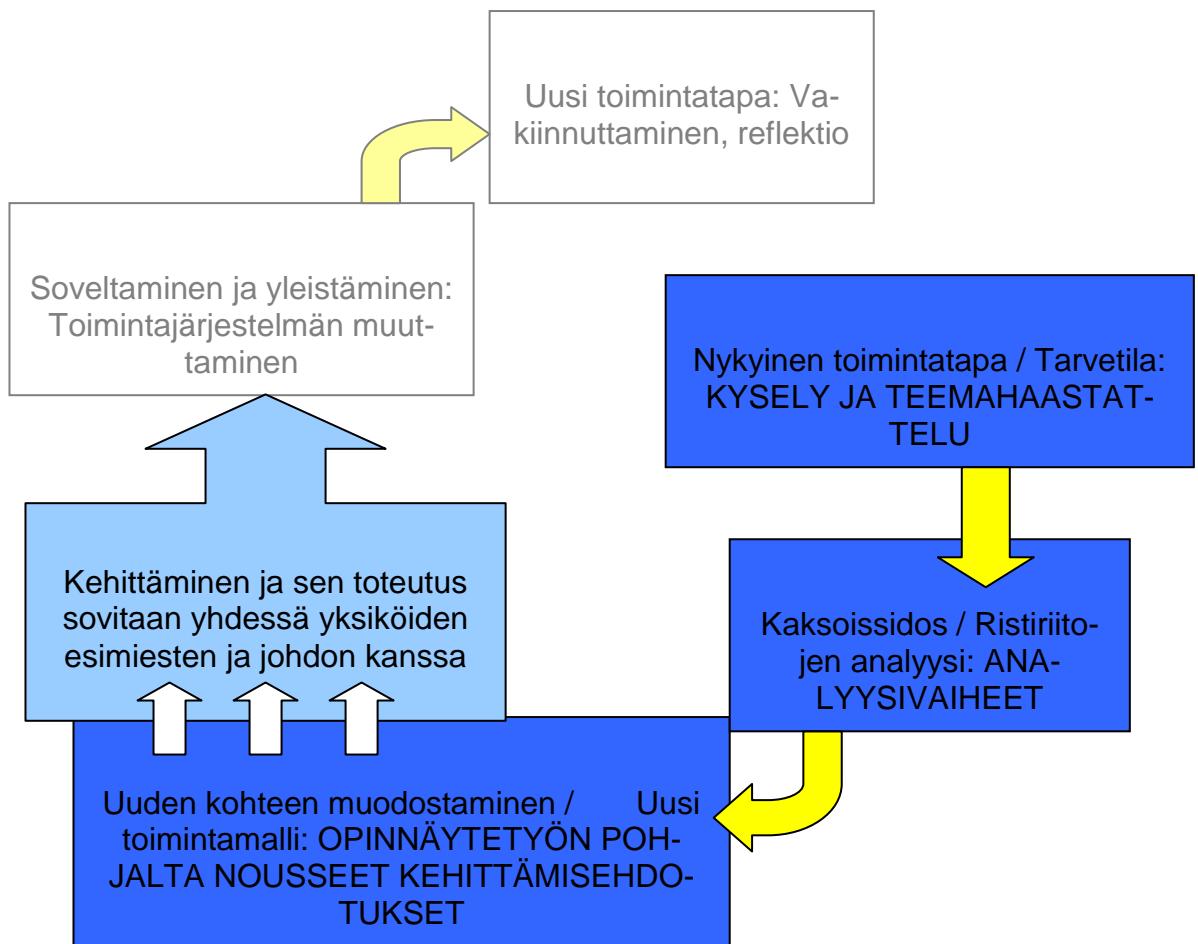
4. Millaisia ongelmakohtia ja kehittämistarpeita tutkimustulosten pohjalta nousee?

4.2 Kehittävä työntutkimus opinnäytetyön lähestymistapana

Kehittävä työntutkimus on suomalainen lähestymistapa työn ja organisaatioiden tutkimiseen ja kehittämiseen. Se on muutosstrategia, joka yhdistää tutkimuksen, käytännön kehittämistyön ja koulutuksen. (Engeström 2002, 11.) Kehittävä työntutkimus on osallistavaa ja se ilmenee moniäänisyytenä. Kehittävässä työntutkimuksessa käytäntöjä analysoidaan ja kehitetään yhdessä toimijoiden kanssa. Kehittävässä työntutkimuksessa tutkija on työn kehittäjä, joka luo tilan työn analysoinnille. Kehittävän työntutkimuksen tarkoituksena on tehostaa työtä tarkoituksenmukaisilla välineillä ja työnjaolla, jolloin sitä voidaan pitää teknisenä. Sen tavoitteena on lisäksi ymmärtää kulloisenkin paikallisen työn ongelmia toimijoiden näkökulmasta tutkimalla, miten he työtään tekevät ja miten siitä puhuvat sekä tarjota työntekijöille uusia välineitä työtä koskevaan itseymmärrykseen. Tämä tuo esiin kehittävän työntutkimuksen praktisuuden. Kriittiseksi suuntautumisessa tekee sen pyrkimys muutokseen sekä toimijoiden tukeminen toiminnan sisäisten ristiriitojen tunnistamisessa, haltuun ottamisessa ja välineiden kehittelyssä niiden ratkaisemiseksi. Kehittävän työntutkimuksen pohjalta on myös kehitetty erilaisia työn kehittämisen malleja, kuten toimintajärjestelmä –malli, ekspansiivinen oppimissykli sekä muutoslaboratorio. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2007, 60–62, 66–67.)

Tässä opinnäytetyössä kehittävä työntutkimus ja Engeströmiläinen ajattelu näkyy tutkimuksen ja kehittämisen yhdistämisessä siten, että tutkimustyön pohjalta on pyritty löytämään mahdollisia kehittämisen kohteita nykyiseen kehityskeskustelukäytäntöön. Opinnäytetyön toteutuksessa toimijat ovat olleet mukana kyselyn ja haastattelun kautta. Tutkimustyössä tutkija eli tässä tapauksessa opinnäytetyön tekijä on toiminut työn alkuunpanijana ja kehittäjänä. Opinnäytetyössä näkyy niin teknistä, praktista kuin kriittistäkin lähestymistapaa, sillä kehittämistyö kohdistuu niin välineisiin ja työnjakoon kuin sen pyrkimykseen saada aikaan muutosta. Lisäksi työn tarkoituksena on ollut kehittää työtä toimijan näkökulmasta. Ekspansii-

vinen oppimisen sykli on toiminut opinnäytetyössä myös kehittävän työntutkimuksen vaihemallina, jossa pääpaino on syklin alkuvaiheessa. (Kuvio 2.)



Kuvio 2. Expansiivinen oppimissykli tässä opinnäytetyössä

4.3 Triangulaatio, kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen yhdistäminen

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja siinä pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 129). Se tuo esille tutkittavien havainnot ja heidän näkemyksensä tilanteesta (Hirsjärvi & Hurme 2001, 27). Kvantitatiivisen

eli määrällisen tutkimuksen avulla selvitetään lukumääriin liittyviä kysymyksiä ja sen avulla voidaan kuvata tutkittavan ilmiön rakennetta ja eri muuttujien välisiä riippuvuuksia. Tutkimuksellisesti se edellyttää riittävän suurta ja edustuksellista otosta. (Tuomi 2007, 95.) Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoitus on löytää vastaus kysymyksiin mitä, kuinka ja miksi, kun taas kvantitatiivinen tutkimus kysyy kuinka monta tai kuinka paljon. Kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimustapaa voidaan myös yhdistää, jolloin tuloksena on aiheen laajempi ymmärrys. Laadullisen ja määrällisen tavan yhdistäminen antaa lisäksi erilaista näkökulmaa samasta aiheesta. (Green & Thorogood 2009, 5, 59.) Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen yhdistämistä sanotaan triangulaatioksi (Hirsjärvi & Hurme 2001, 28–31).

Tässä opinnäytetyössä tutkimusongelmaa on lähestytty sekä laadullisesti että määrällisesti, jolloin on ollut mahdollisuus saada laajempi ymmärrys kehityskeskusteluiden nykytilanteesta. Opinnäytetyö on pyrkinyt kuvaamaan kehityskeskusteluiden nykytilannetta sekä hoitohenkilökunnan mielipiteitä ja kokemuksia aiheesta mahdollisimman laajasti ja näiden pohjalta on pyritty löytämään kehitettäviä alueita nykyiseen kehityskeskustelukäytäntöön. Opinnäytetyössä on yhdistynyt kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimustapa, jolloin kyselyn tuloksia on syvennetty ja tarkennettu teemahaastattelun avulla. Teemahaastattelun teemat ovat nousseet tutkimusongelmien lisäksi myös kyselyn tulosten pohjalta. Opinnäytetyössä on haluttu kyselytutkimuksen avulla saada tietoa mahdollisimman laajalta määrältä tutkittavia, jotta nykyisestä kehityskeskustelukäytännöstä saataisiin mahdollisimman hyvä ja kattava tulos. Lisäksi on haluttu saada tuloksia määrällisessä muodossa, jolloin nähdään, miten moni hoitohenkilökunnasta kokee kehityskeskustelut tietyllä tavalla. Toisaalta on haluttu syventää ja tarkentaa kyselyn tuloksia laadullisella menetelmällä, teemahaastattelulla, jotta saadaan mahdollisimman luotettava ja monipuolinen aineisto aihealueeseen.

4.3.1 Kyselytutkimus

Kysely on yksi tapa kerätä aineistoa (Hirsjärvi ym. 2009, 182). Kyselyssä kerätään aineistoa vakioitujen kysymysten avulla, jossa kaikilta kyselyyn vastaavilta kysy-

tään samat asiat, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. Kyselylomaketta käytetään, kun havainnoidaan henkilöä ja häntä koskevia asioita, kuten mielipiteitä, asenteita, ominaisuuksia ja käyttäytymistä. Sitä käytetään myös henkilökohtaisten asioiden tutkimiseen. (Vilkkä 2007, 28.) Kysely on yksi eniten käytetyistä tiedonkeruun menetelmistä ja sen etuna on laaja tutkimusaineisto suurelta määrältä ihmisiä. Lisäksi se on menetelmänä nopea ja tehokas. Sen heikkous on kuitenkin se, että siitä saatava tieto on pinnallista, eikä vastaajien suhtautumista ja tietoisuutta tutkittavasta asiasta pystytä arvioimaan. Kysely voidaan toteuttaa postikyselynä tai internet-kyselynä, mutta se voidaan täyttää myös puhelimitse tai kasvokkain. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 108.) Internet-kysely on vaihtoehtoista edullisin, mutta sen riskinä on heikko vastausprosentti. Internet-kyselyn vastausprosenttia voidaan kuitenkin nostaa etukäteisinformaatiolla. (Kananen 2009, 78.) Esimerkiksi E-lomake ohjelmistolla luotu kyselylomake voidaan helposti ja nopeasti täyttää internetissä, eikä sen täyttäminen vaadi lisäohjelmistoja. Lomakkeelle tulleet vastaukset näkyvät lomakkeen luojalla heti ja niitä voidaan lajitella ja käsitellä ohjelmiston avulla. Lisäksi lomakkeelle tulleet vastaukset voidaan käsitellä luottamuksellisesti. (E-lomake. [viitattu 15.1.2011].)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli saada mahdollisimman laajasti tietoa Eskoon palvelukeskuksen hoitohenkilökunnan ja heidän lähiesimiestensä kokemuksista kehityskeskustelujen nykyisestä käytännöstä, hyödyllisyydestä, toimivuudesta ja kehittämistarpeista, minkä vuoksi tutkimus päätettiin toteuttaa kyselynä. Kyselyn avulla saatiin hyvä kokonaiskuva hoitohenkilökunnan kehityskeskusteluista ja se mahdollisti samalla hoitohenkilökunnan ja esimiesten mielipiteiden määrällisen vertailun keskenään. Se toi esiin myös monta erilaista näkökulmaa nykyisen kehityskeskustelukäytännön kehittämiseen. Kyselytutkimuksella oli mahdollisuus saada suhteellisen helposti ja nopeasti tietoa suurelta määrältä ihmisiä ja se mahdollisti myös nimettömänä vastaamisen, jolloin vastausten luotettavuuskin oli parempi. Kyselytutkimuksen kysymykset nousivat tässä opinnäytetyössä sekä teoriasta että tekijän omista kokemuksista. Niistä saadut tulokset analysoitiin E-lomakkeen oman analysointi ja raportointi -ohjelman avulla prosentteina ja ristiintaulukoimalla tuloksia keskenään. Kysely toteutettiin internet -kyselynä, johon jokaisessa yksi-

köissä oli helppo vastata työajan lomassa ja joka oli opinnäytetyön tekijän kannalta helppo ja edullinen tapa toteuttaa tutkimus.

Kehityskeskustelua koskeva kysely (liite 1) toteutettiin yhdeksässä laitoshoido- tai palveluasumisyksikössä Eskoon Palvelukeskuksen alueella. Kysely esitettiin ennen varsinaista kyselyä kahdella esimiehellä ja kahdella hoitoalan työntekijällä validiteetin lisäämiseksi. Kysely toteutettiin yksiköissä E-lomakkeen avulla internet-kyselynä, ajalla 7.10.–31.10.2010. Kyselyä koskeva tiedotustilaisuus Eskoon Palvelukeskuksen hoitoyksiköiden ja asumispalveluyksiköiden esimiehille pidettiin 14.9.2010 osastonhoitajien kokouksen yhteydessä, jolloin yksiköiden esimiehiä ohjeistettiin kyselyn toteutuksesta ja henkilökunnan ohjeistuksesta. Kokouksessa päätettiin, että esimiehet vievät tiedon kehityskeskustelukyselystä omiin yksiköihinsä ja ohjeistavat työntekijöitä sen täyttämiseksi tutkimuksen tekijän ohjeiden mukaan. Kokouksessa myös sovittiin, että kyselyn voi täyttää työajalla. Kirjallinen ohjeistus kyselyn toteuttamisesta lähetettiin yksiköiden esimiehille sähköpostitse kyselyn alkaessa (liite 2). Samaan aikaan lähetettiin myös hoitohenkilökunnalle suunnattu tiedote kehityskeskusteluista esimiesten sähköpostiin (liite 3).

4.3.2 Teemahaastattelu

Haastattelu on yksi käytetyimpiä tiedonkeruumuotoja ja se sopii moniin eri tutkimustarkoituksiin, kun halutaan kuvata ajatuksia, käsityksiä, kokemuksia ja tunteita. Haastattelun aikana on mahdollista suunnata tiedonhankintaa ja tarvittaessa muuttaa aiheiden järjestystä. Se mahdollistaa myös kysymysten selventämisen ja tietojen syventämisen, myös ei-kielellisten vihjeiden avulla. Toisaalta taas haastattelu menetelmänä on kallis, eikä sen kautta voida taata anonymiteettiä. Teemahaastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Se mahdollistaa ihmisten tulkinnat ja merkitykset asioista, jotka syntyvät vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelun kautta saadun aineiston analysointitapaa kannattaa miettiä jo etukäteen ja itse analysointi kannattaa aloittaa mahdollisimman pian haastattelun jälkeen, jolloin se on vielä tuore ja inspiroi tutkijaa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34–35, 41, 48, 60, 135.) Oikein asetetut kysymykset ovat onnistuneen haastattelun perusedellytyksiä.

Tuloksia on myös tulkittava ja analysoitava oikein, jotta saadaan luotettavia tuloksia. Haastattelun kysymykset voidaan jakaa niistä saatavan tiedon mukaan suljetuihin ja avoimiin kysymyksiin. Suljetuissa kysymyksissä on valmiit vastausvaihtoehdot, jolloin tietoa saadaan vain niiltä osin. Avoimissa kysymyksissä käytetään kysymyssanoja, kuten mitä, miksi ja kuinka. Niihin vastaaminen edellyttää selittämistä. (Kananen 2009, 62.)

Haastattelutekniikoita on useita. Strukturoitu haastattelu vastaa lomakekyselyä, kun taas puolistrukturoitu haastattelu on lomakekysely ilman valmiita vastausvaihtoehtoja. Teemahaastattelu taas koostuu ennalta määritellyistä ja annetuista aihealueista eli teemoista, jotka käydään haastateltavan kanssa läpi ja avoin haastattelu on lähinnä keskustelua aiheesta. Haastattelutekniikan ratkaisee se, miten hyvin ilmiö tunnetaan ennalta. Usein ne ovat teemahaastatteluja, koska se mahdollistaa tutkijalle riittävän väljyyden ja antaa toisaalta mahdollisuuden rajata aihetta teemoilla. Syvähaastattelussa pyritään saamaan haastateltavalta mahdollisimman syvällistä tietoa useammalla haastattelukerralla. Kyseistä menetelmää käytetään lähinnä psykologiassa ja mielenterveyden hoitomuotona. Haastattelu voidaan toteuttaa joko yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Ryhmähaastattelu säästää aikaa ja vaivaa ja on käytännöllinen silloin, kun tutkitaan sitä, miten ilmiötä käsitellään ryhmässä. Ryhmähaastatteluun vaikuttaa kuitenkin aina ryhmän rakenne ja ryhmädynamiikka. (Kananen 2009, 64–66.)

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluna teemahaastattelun periaattein hoitotyöntekijöille, koska sen avulla kysymykset voidaan määritellä halutuiksi teemoiksi. Teemahaastattelu mahdollistaa myös tietyn väljyyden haastattelutilanteessa, vaikka aihealueet rajataankin tutkimusongelman tarpeen mukaan. Teemahaastattelua käytettiin tässä opinnäytetyössä sellaisten kehityskeskustelua koskevien teemojen tutkimiseen, joihin ei kyselytutkimuksen kautta saatu vastauksia. Sen avulla saatiin tietoa kehityskeskustelun hyödyntämisestä käytännössä ja pystyttiin tekemään myös tarkennuksia kyselyn tuloksiin.

Haastattelut toteutettiin alkuvuodesta 2011. Haastatteluun valittiin satunnaisotannalla viisi sellaista työntekijää, jotka ovat käyneet kehityskeskustelussa Eskoon

sosiaalipalvelujen kuntayhtymässä työskennellessään. Haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista ja ne oli mahdollista toteuttaa työntekijän työaikana. Haastatteluja jatkettiin, kunnes asiat alkoivat toistua haastattelussa. Haastattelun aikana tutkimuksen tekijä esitti haastateltavalle tarkentavia kysymyksiä ja teki samalla muistiinpanoja. Haastattelut myös nauhoitettiin, jotta haastattelumateriaali olisi helpommin ja luotettavammin analysoitavissa.

Haastateltavat saivat etukäteen tutustuttavaksi haastattelun teemat. Haastattelun teemat (liite 4) nousivat opinnäytetyön tutkimusongelmista sekä kyselytutkimuksen pohjalta siltä osin, miltä alueilta kyselytutkimus ei tuottanut riittävästi tuloksia. Työntekijät vastasivat kyseisiin teemoihin omien kokemustensa pohjalta, omaa toimintaansa arvioiden. Teemahaastattelu koostui kolmesta teemasta, joita olivat, 1. Kehityskeskustelun näkyminen konkreettisesti työntekijän omassa arjen työssä ja sen hyödyntäminen, 2. työntekijän rooli ja vastuu kehityskeskusteluprosessissa sekä 3. työyhteisön kannustaminen vastuun ottamiseen. Lisäksi haluttiin kyselyn tuloksia tarkentaa ja kysyä, keskustellaanko kehityskeskustelun aikana koko organisaation visiosta ja strategiasta sekä työyksikön tavoitteista. Lopuksi työntekijä kertoi vielä mielipiteensä kehityskeskustelun hyödyllisyydestä omassa työssään asteikolla 1–5.

4.3.3 Aineiston analyysi

Laadullisen tutkimusaineiston analyysi tarkoittaa monimutkaisen ongelman pilkkomista pieniin, erillisiin osiin, jotka ratkaisemalla kokonaisongelma toivotaan pysyttävän ratkaisemaan. Analyysina voidaan kuvata koko analysointiin liittyvää prosessia, jossa aineistoa järjestellään, käsitellään, muokataan ja tiivistetään. Analyysissä käytetään erilaisia menetelmiä, joita ovat esimerkiksi litterointi, koodaus, luokittelu ja teemoittelu. Näillä toimenpiteillä aineisto muuttaa muotoaan. Ennen aineiston analyysia tutkimusmateriaali on litteroitava eli kirjoitettava auki ja koodattava. Aineiston koodaus tarkoittaa sitä, että aineisto tiivistetään tai selkeytetään asiakokonaisuuksiksi. Laadullisen aineiston luokittelu voidaan tehdä myös mää-

rällisenä, esimerkiksi laskemalla jonkin käsitteen tai teeman frekvenssiä. Teemoittelussa on kyse luokittelusta yleisemmällä tasolla. (Kananen 2009, 80–81, 84.)

Aineiston analyysi voidaan tehdä joko deduktiivisesti, teorialähtöisesti tai induktiivisesti, aineistolähtöisesti. Deduktio tarkoittaa sitä, että olemassa olevista malleista, teorioista ja tutkimuksista otetaan oletuksia ilmiön suhteen tai käytetään teorioista johdettuja luokituksia omia tuloksia analysoitaessa. Induktiossa taas pyritään irti ennako-oletuksista ja siinä luokittelu nousee aineistosta. Käytännössä täysin puhdasta induktiivista lähestymistapaa on kuitenkin mahdoton noudattaa. Sisällön analyysin tarkoitus on tuottaa ilmiöstä sanallinen ja selkeä kuvaus siitä, mitä aineisto tarkoittaa. Se edellyttää aineiston tiivistämistä ja uutta muotoa. (Kananen 2008, 83–85.)

Tässä opinnäytetyössä kyselyn strukturoidut osa-alueet on analysoitu määrällisesti prosentteina sekä osin ristiintaulukoimalla eri tekijöitä keskenään siten, että on voitu verrata eri tekijöitä keskenään. Kyselyn avoimet kysymykset analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä, jossa eriteltiin esimiesten ja työntekijöiden vastaukset. Käytännössä analysointi tapahtui siten, että aluksi tulokset litteroitiin, jonka jälkeen vastaukset koodattiin ja luokiteltiin asiasanoiksi. Lopuksi aineistoa luokiteltiin yhä laajemmiksi yhtenäisiksi kokonaisuuksiksi siten, että vastauksille löydettiin yhteinen nimittäjä, teema. Tulokset on analysoitu induktiivisella eli aineistolähtöisellä sisällön analyysimenetelmällä, koska sen avulla tulokset nousevat tutkimusaineistosta käsin. Tällöin tuloksia on voitu käyttää juuri kyseisen työyhteisön kehityskeskustelukäytäntöä kuvaamaan ja se on mahdollistanut myös kehittämisen kohteiden näkyväksi tekemisen. Tutkimustulokset on kirjattu tuloksiin pääosin määrällisessä muodossa, jolloin on saatu parempi kuva ilmiöiden esiintymisestä kyseisessä organisaatiossa.

Haastattelun karkea analysointi aloitettiin jo haastattelutilanteessa. Opinnäytetyön tekijä kirjasi jo haastatteluvaiheessa esiinnousseita asioita ja teemoja ylös paperille. Varsinaisessa analyysivaiheessa haastattelumateriaali aluksi litteroitiin, jonka jälkeen tulokset koodattiin ja luokiteltiin asiasanojen mukaisesti. Lopuksi asiakokonaisuuksille pyrittiin löytämään yhteinen nimittäjä, teema.

4.4 Opinnäytetyön eettiset näkökulmat

Opinnäytetyön toteuttamiseen saatiin kirjallinen lupa kuntayhtymän johtajalta, joka myönsi sen kuntayhtymän hallituksen suostumuksella. Opinnäytetyön tutkimusosiin sisältyvä kysely toteutettiin hoito- ja palveluasumisyksiköissä ja siihen vastaaminen oli vapaaehtoista. Kysely oli mahdollista täyttää internet-osoitteessa, jolloin yksittäisiä vastaajia ei kyetty tunnistamaan. Kyselyn tuloksia myös tarkasteltiin analyysivaiheessa kokonaisuudessaan, ilman yksiköiden erittelyä, millä taataan osaltaan se, ettei tuloksista pystytä tunnistamaan yksittäisiä vastaajia. Vaikka kyselyssä kysyttiin vastaajan yksikköä, ei sen pohjalta kuitenkaan tehty analyysia, esimerkiksi esimiesten suhteen.

Haastatteluun valitut henkilöt valikoituivat satunnaisotannalla. Myös haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista. Molempiin tutkimuksiin sisältyi saatekirje, jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoitus, merkitys ja toteutus pääpiirteissään. Saatekirjeissä ilmoitettiin myös opinnäytetyön tekijän yhteystiedot, jolloin tutkimukseen osallistuvilla oli mahdollisuus saada halutessaan lisätietoja tutkimuksesta. Aineistoa käsiteltiin jokaisessa vaiheessa luottamuksellisesti ja tulokset raportoitiin opinnäytetyöhön siten, ettei yksittäisiä vastaajia pystytä tunnistamaan.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustuloksiin on kirjattu erikseen kyselyn ja teemahaastattelun tulokset. Kyselyn tuloksissa on yhdistetty sekä kyselyn strukturoidut että kyselyn avoimet vastaukset teemojen mukaisesti. Avointen kysymysten tulokset on kirjattu tuloksiin määrällisesti, jolloin ne kuvaavat paremmin kunkin ilmiön laajuutta hoitohenkilöstön keskuudessa.

5.1 Kyselyn tulokset

Kyselyyn osallistuneissa laitoshoido- tai palveluasumisyksiköissä vakituista hoitohenkilökuntaa tai pitkäaikaisia sijaisia on yhteensä 166, osastonhoitajat mukaan lukien. Kyselyyn vastasi 99 hoitohenkilökuntaan kuuluvaa työntekijää sekä kaikki 9 esimiestä, yhteensä 108 vastaajaa. Kyselyn vastausprosentiksi saadaan näin ollen 65,1%, mikä on riittävä määrä tulosten luotettavuuden ja yleistettävyyden kannalta. Kaikista vastaajista 88% oli vakituisia työntekijöitä. Naisia vastaajista oli 92,6%.

Hoitotyöntekijöitä ohjeistettiin vastaamaan kehityskeskustelua koskeviin kysymyksiin omasta näkökulmastaan työntekijänä, kun taas esimiesten tuli vastata kysymyksiin esimiehen näkökulmasta. Kyselyn avoimiin kysymyksiin vastasi 8 esimiestä yhdeksästä. Myös osa työntekijöistä jätti joko kaikkiin tai joihinkin avoimiin kysymyksiin vastaamatta.

5.1.1 Kehityskeskustelun tarkoitus

Kyselyn mukaan työntekijöistä 83,8% tietää mikä on kehityskeskustelun tarkoitus. Kehityskeskustelujen tarkoituksesta jonkin verran vastasi tietävänsä 15,2%. Vain 1% työntekijöistä ei tiedä mikä on kehityskeskustelujen tarkoitus. Työntekijöistä

11,1% on kyselyn mukaan jokseenkin tai täysin eri mieltä siitä, että he tietävät riittävästi kehityskeskustelujen tarkoituksesta.

Työntekijöistä 46%:n mukaan kehityskeskustelun päätarkoitus on keskustella omasta työstä ja työnkuvasta sekä arvioida mennyttä kautta ja suunnitella tulevaa. Yhtä moni kokee kehityskeskustelut tärkeänä välineenä työn tai työntekijän ja työyhteisön kehittämiseksi. Kehityskeskustelut mahdollistavat 11 työntekijän mielestä myös koulutustarpeen arvioinnin. Kehityskeskusteluiden tarkoituksena nähtiin 13 työntekijän mukaan lisäksi edellisen kauden tavoitteista ja niiden saavuttamisesta keskusteleminen sekä uusien tavoitteiden asettaminen. Lähes joka kolmas työntekijä oli sitä mieltä, että kehityskeskustelu on luottamuksellinen tilaisuus keskustella esimiehen kanssa kahden kesken työntekijää koskevista asioista ja se on myös työntekijän mahdollisuus tulla kuulluksi. Yhteensä 23 työntekijää kokee kehityskeskustelut myös hyvänä tilaisuutena saada palautetta omasta työstään ja työskentelystään sekä mahdollisuutena antaa palautetta esimiehen toiminnasta. Työntekijöistä 11 ei tiedä mikä on kehityskeskustelujen tarkoitus.

Kehityskeskustelun päätarkoituksena on kaikkien kahdeksan esimiehen näkökulmasta ensisijaisesti mahdollisuus pysähtyä yhdessä työntekijän kanssa miettimään ja arvioimaan työntekijän työtä ja työskentelyä, sen nykytilaa ja tulevaisuutta sekä kehittämis- ja koulutustarpeita. Neljä esimiestä mainitsee kehityskeskustelut myös tilaisuutena antaa ja saada palautetta. Yksittäisinä mainintoina kehityskeskusteluiden tarkoituksena nähdään myös tavoitteista keskusteleminen, työnkuvan selkiyttäminen sekä mahdollisuus kahdenkeskiseen keskusteluun.

Esimiehistä kaikki ovat saaneet koulutusta ja/tai ohjeistusta kehityskeskustelun käymiseen. Työntekijöistä 9,1% on saanut koulutusta ja 29,3% muuta ohjeistusta kehityskeskusteluista. Esimiehistä yli puolet (55,6%) ja työntekijöistä lähes kolmasosa (30,3%) toivoo saavansa koulutusta ja/tai ohjeistusta kehityskeskusteluista. Työntekijöiden toivomuksena oli saada yleistä tietoa tai jonkinlaista lisätietoa kehityskeskusteluista ja sen tarkoituksesta ja hyödyistä. Lisäksi toivottiin yleisesti ohjeistusta niin kehityskeskustelujen läpikäymiseen kuin kehityskeskustelulomakkeen täyttämiseen. Kehityskeskustelulomakkeen kysymyksiin toivottiin myös sel-

vennyksiä. Esimiesten näkökulmasta tärkeäksi nousi myös koulutustarve konkreettisten tavoitteiden asettamiseksi kehityskeskusteluissa.

5.1.2 Nykyinen kehityskeskustelukäytäntö

Työntekijöistä 68,7% on käynyt viimeksi kuluneen vuoden aikana kehityskeskustelun esimiehensä kanssa. Esimiehistä 55,6% on käynyt kehityskeskustelun kaikkien työntekijöidensä kanssa kuluneen vuoden aikana, kyselyyn eli marraskuun alkuun mennessä. Jokainen esimies vastasi käyvänsä säännöllisesti, kerran vuodessa kehityskeskustelun työntekijöidensä kanssa. Työntekijöistä kuitenkin vain 69,7% ilmoittaa käyvänsä säännöllisesti kehityskeskustelun esimiehensä kanssa. Täten lähes joka kolmas työntekijöistä ei käy säännöllisesti kehityskeskustelua. Kyselyn mukaan kehityskeskustelut käydään säännöllisesti jokaisen työntekijän kanssa neljässä yksikössä viidestä, muissa yksiköissä yksi tai useampi työntekijä ilmoittaa, ettei keskusteluja käydä säännöllisesti. Ne, jotka eivät käy säännöllisesti kehityskeskustelua esimiehensä kanssa ovat sekä vakituista (28,4%) että määräaikaista (23%) henkilökuntaa.

Esimiehistä 77,8% on sitä mieltä, että kehityskeskustelujen käyminen kerran vuodessa on riittävää. Esimiehistä 22,2% kuitenkin haluaisi, että kehityskeskusteluja olisi useammin. Työntekijöistä 58,6% kokee kerran vuodessa käytävät kehityskeskustelut riittävänä, 18,2% toivoisi keskusteluja useammin ja 12,1% on sitä mieltä, että keskusteluja on liian usein. Puolet miespuolisista vastaajista on sitä mieltä, että kehityskeskusteluja on liian usein, kun vastaava luku naispuolisilla työntekijöillä on 8,8%. Miehistä 37,5% ja naisista 60,4% pitää kerran vuodessa käytäviä kehityskeskusteluja riittävinä. Miehistä 12,5% ja naisista 21,1% toivoisi keskusteluja useammin. (Taulukko 1.)

Taulukko 1. Kokemus kerran vuodessa käytävien kehityskeskusteluiden riittävydestä

KOKEMUS KERRAN VUODESSA KÄYTÄVÄN KEHITYSKESKUSTELUN RIITTÄVYYDESTÄ	Koetaan riittävä	Toivoo useammin	Toivoo harvemmin	Ei osaa sanoa
Kaikki vastaajat	60,20 %	18,50 %	11,10 %	10,20 %
Esimies	77,80 %	22,20 %	0 %	0 %
Työntekijä	58,60 %	18,20%	12,10 %	11,10 %
Nainen	60,40 %	21,10 %	8,80 %	11 %
Mies	37,50%	12,50 %	50 %	0 %

Työntekijöistä 88,9% täyttää ennen kehityskeskustelua henkilökohtaisen kehityskeskustelulomakkeen. Suurin osa työntekijöistä on täysin samaa mieltä (18,2%) tai jokseenkin samaa mieltä (53,5%) siitä, että hän valmistautuu kehityskeskusteluun huolellisesti etukäteen. Työntekijöistä 27 valmistautuu kehityskeskusteluun huolellisesti käymällä läpi kehityskeskustelulomaketta sekä pohtimalla etukäteen omaa työtä ja työskentelyä, omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan sekä esille otettavia asioita. Heistä kolme käy läpi myös edellisen vuoden kehityskeskustelulomakkeen ja pohtii silloin asetettujen tavoitteiden toteutumista. Työntekijöistä 38 täyttää kehityskeskustelulomaketta etukäteen joko kokonaan tai osittain, siltä osin kuin osasivat. Työntekijöistä 18 ei täytä kehityskeskustelulomaketta, mutta pohtii asioita ja työtään etukäteen tai käy kehityskeskustelukaavakkeen kysymykset läpi. Seitsemän työntekijää ei valmistaudu kehityskeskusteluun mitenkään.

Esimiehistä seitsemän valmistautuu kehityskeskusteluun etukäteen miettimällä kutakin työntekijää, edellisellä keskustelukerralla keskusteltuja asioita sekä palautetta kuluneesta vuodesta. Näistä neljä esimiestä mainitsee käyvänsä tätä pohdin-

taa kehityskeskustelulomakkeen kysymysten mukaisesti. Yksi esimiehistä valmistuu kehityskeskusteluihin lukemalla edellisen vuoden kehityskeskustelulomakkeen.

Hoitotyöntekijöistä 15,2% koki vastausten mukaan saavansa riittävästi rakentavaa palautetta kehityskeskustelutilanteessa esimieheltään ja jokseenkin riittävästi 36,4%. Työntekijöistä 12,1% ei koe saavansa esimieheltään riittävästi rakentavaa palautetta ja jokseenkin eri mieltä on 32,3%. Esimiehistä vain 22,2% kokee saavansa riittävästi rakentavaa palautetta työntekijöiltään, jokseenkin samaa mieltä on 33,3% ja jokseenkin eri mieltä 44,4% tästä asiasta. (Taulukko 2.) Kyselyn mukaan 26,3% työntekijöistä on jokseenkin sitä mieltä, ettei uskalla antaa esimiehelle negatiivista palautetta. Täysin tätä mieltä on 3% työntekijöistä. Esimiehistä 22,2% kokee negatiivisen palautteen antamisen jokseenkin vaikeana.

Taulukko 2. Kokemus rakentavan palautteen saamisesta kehityskeskustelutilanteessa

KOKEMUS RAKENTAVAN PALAUTTEEN SAAMISESTA KEHITYSKESKUSTELUTILANTEESSA	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Työntekijät	15,2%	36,4%	32,3%	12,1%
Esimiehet	22,2%	33,3%	44,4%	0%

Työntekijöistä 22 mainitsee, että kehityskeskustelussa keskustelua käydään kehityskeskustelulomakkeen pohjalta. Työntekijöistä 63 kirjoittaa, että kehityskeskustelussa keskustellaan työntekijän työstä, sen kehittamisestä ja tavoitteista sekä työnkuvasta, 13 työntekijän mukaan keskustelua käydään myös koulutustarpeista ja -toiveista. Työyhteisön ilmapiiristä keskustellaan 11 työntekijän mukaan ja osaston toiminnasta ja tulevaisuudesta 10 työntekijän mukaan. Kahdeksan työntekijää on sitä mieltä, että kehityskeskustelussa keskustellaan asioista laidasta laitaan. Viisi työntekijää kertoo keskustelevansa myös omasta jaksamisestaan. Ke-

hittämideoista keskustellaan viiden työntekijän mukaan, esimiehen työskentelystä neljän mukaan ja kuntayhtymän strategiasta kahden työntekijän mukaan.

Kehityskeskustelua käydään kaikkien esimiesten mukaan Eskoon sosiaalipalvelujen kuntayhtymässä käytössä olevan kehityskeskustelulomakkeen mukaisesti. Lomakkeen mukaan tarkistetaan työntekijän toimenkuva, arvioidaan mennyttä kautta ja osaamisen tasoa, kiinnostuksen kohteita sekä muutos- ja koulutustarpeita. Kehityskeskustelulomakkeeseen kuuluu myös osioita työilmapiiriin liittyen sekä työyhteisön ja esimiestyön kehittämiseksi. Myös muista esille tulevista asioista on mahdollisuus keskustella.

Työntekijöistä 72,7% asettaa kyselyn mukaan kehityskeskustelussa konkreettisia tavoitteita omalle työlle ja kehittymiselle yhdessä esimiehen kanssa. Heistä 39,4% asettaa kehityskeskustelussa myös aikatauluja näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiehistä kaikki kertovat asettavansa työlle konkreettisia tavoitteita yhdessä työntekijän kanssa. Likert-asteikolla samaa asiaa kysyttäessä kuitenkin 11,1% esimiehistä on jokseenkin eri mieltä siitä, että kehityskeskustelussa asetetaan konkreettisia tavoitteita työlle. Esimiehistä 66,7% kertoo, että kehityskeskustelussa asetetaan myös aikatauluja asetetuille tavoitteille. Kaikkien esimiesten vastausten mukaan kehityskeskustelussa keskustellaan edellisen vuoden tavoitteista ja niiden saavuttamisesta, työntekijöiden mukaan näin tapahtuu 71,7%:ssa kehityskeskusteluista. Työnkuva ja vastualueet päivitetään vuosittain 82,4%:ssa kehityskeskusteluista.

Esimiehistä 66,7%:n ja työntekijöistä 72,7%:n mukaan kehityskeskustelussa havaitut koulutustarpeet kirjataan ylös henkilökohtaiseksi kehitymis- tai koulutussuunnitelmaksi. Kehityskeskustelussa havaittu koulutustarve huomioidaan seuraavalla kaudella pääasiassa melko hyvin. Kaikista vastaajista 52,8% oli asiasta jokseenkin samaa mieltä ja 19,4% täysin samaa mieltä. Jokseenkin eri mieltä asiasta oli 22,2% ja täysin eri mieltä 3,7%. Kaikista vastaajista 14,8%:n mukaan yksikön visio ja strategia toimii suunnannäyttäjänä kehityskeskusteluissa, jokseenkin samaa mieltä on 45,4%. Jokseenkin eri mieltä on 31,5% ja 5,6% on täysin eri mieltä tästä asiasta. Esimiehistä 22,2% on jokseenkin eri mieltä yksikön strategiasta ja

visiosta suunnannäyttäjänä kehityskeskustelutilanteessa, työntekijöistä 38,4% on siitä joko jokseenkin tai täysin eri mieltä. (Taulukko 3.) Kyselyyn osallistuneissa laitoshoido- tai palveluasumisyksiköissä ei esimiesten vastausten mukaan ole käytössä ryhmäkehityskeskusteluja.

Taulukko 3. Vision ja strategian toimiminen suunnannäyttäjänä kehityskeskustelussa.

VISION JA STRATEGIAN TOIMIMINEN SUUNNAN- NÄYTTÄJÄNÄ KEHITYSKESKUSTELUSSA	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Kaikki	14,8%	45,4%	31,5%	5,6%
Esimiehet	11,1%	66,7%	22,2%	0%
Työntekijät	15,2%	43,4%	32,3%	6,1%

5.1.3 Kehityskeskustelun merkitys ja hyödyt

Suurin osa työntekijöistä, yhteensä 92,9%, kokee kehityskeskustelut itselleen tärkeänä tai jonkin verran tärkeänä. Esimiehistä kaikki pitävät kehityskeskusteluja tärkeinä tai jonkin verran tärkeinä ja heistä jokainen myös kokee, että kehityskeskusteluista on hänelle itselleen hyötyä. Työntekijöistä kehityskeskustelut hyödyllisenä tai jonkin verran hyödyllisenä kokee yhteensä 88,8%. Työntekijöistä 11,1% ei koe kehityskeskustelua hyödyllisenä. Kyselyn mukaan ne vastaajista, jotka toivoivat kehityskeskusteluita olevan useammin kuin kerran vuodessa (yhteensä 18,5% kaikista vastaajista), kokivat kehityskeskustelut yleensä tärkeänä (90%) tai vähintäänkin jonkin verran tärkeänä (10%) sekä hyödyllisenä (60%) tai jonkin verran hyödyllisenä (40%). Kun taas ne, jotka kokivat, että kehityskeskusteluja on liian usein (yhteensä 11,1% kaikista vastaajista), heistä vain 8,3% koki kehityskeskustelut tärkeinä. He kokivat kehityskeskustelut pääosin jonkin verran tärkeänä (66,7%), mutta osin myös ei lainkaan tärkeänä (25%). Heistä 16,7% ei kokenut kehityskeskusteluista olevan lainkaan hyötyä, 75% koki niistä olevan jonkin verran

hyötyä ja vain 8,3% koki kehityskeskustelut itselleen hyödyllisenä. (Taulukko 4. ja 5.)

Taulukko 4. Kokemus kerran vuodessa käytävän kehityskeskustelun riittävydestä verrattuna kehityskeskustelun tärkeänä kokemiseen.

KOKEMUS KERRAN VUODESSA KÄYTÄVÄN KEHITYSKESKUSTELUN RIITTÄVYYDESTÄ VERRATTUNA SEN TÄRKEÄNÄ KOKEMISEEN	Kaikki vastaajat	Kokee kehityskeskustelun tärkeänä	Kokee kehityskeskustelun jonkin verran tärkeänä	Ei koe kehityskeskustelua tärkeänä
Toivoo kehityskeskustelua useammin	18,50 %	90,00 %	10,00 %	0,00 %
Toivoo kehityskeskustelua harvemmin	11,10 %	8,3 %	66,70 %	25,00 %

Taulukko 5. Kokemus kerran vuodessa käytävän kehityskeskustelun riittävydestä verrattuna kokemukseen kehityskeskustelun hyödyllisyydestä.

KOKEMUS KERRAN VUODESSA KÄYTÄVÄN KEHITYSKESKUSTELUN RIITTÄVYYDESTÄ VERRATTUNA SEN HYÖDYLLISENÄ KOKEMISEEN	Kaikki vastaajat	Kokee kehityskeskustelun hyödyllisenä	Kokee kehityskeskustelun jonkin verran hyödyllisenä	Ei koe kehityskeskustelua hyödyllisenä
Toivoo kehityskeskustelua useammin	18,50 %	60 %	40 %	0 %
Toivoo kehityskeskustelua harvemmin	11,10 %	8,30 %	75 %	16,70 %

Työntekijöistä 16,2% kykenee vastausten mukaan hyödyntämään kehityskeskusteluja omassa työssään, jokseenkin samaa mieltä on 57,6% työntekijöistä. Esi-
miestasolla kehityskeskusteluja pystytään aina jollain tavalla hyödyntämään. Täy-

sin samaa mieltä on 44,4% ja jokseenkin samaa mieltä 55,6% esimiehistä. Kehityskeskustelujen kautta omaan työhön pystyy vaikuttamaan 11,1% työntekijöistä, jonkin verran samaa mieltä on 57,6%. Kokemukseen omista vaikutusmahdollisuuksista oman yksikön toimintaan kehityskeskustelujen kautta oli täysin samaa mieltä 8,1% työntekijöistä, jokseenkin samaa mieltä 40,4% työntekijöistä, jokseenkin eri mieltä 40,4% työntekijöistä ja täysin eri mieltä 6,1%. (Taulukko 6.)

Taulukko 6. Työntekijän kokemus kehityskeskustelun hyödynnettävyydestä omaan työhön sekä vaikutusmahdollisuuksista omaan työhön ja yksikön toimintaan.

TYÖNTEKIJÄN KOKEMUS KEHITYSKESKUSTELUN HYÖDYNNETTÄVYYDESTÄ JA VAIKUTUSMAHDOLLISUUKSISTA	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Pystyn hyödyntämään kehityskeskustelua omassa työssäni	16,2%	57,6%	24,2%	2,0%
Pystyn kehityskeskustelun kautta vaikuttamaan omaan työhöni	11,1%	57,6%	22,2%	6,1%
Pystyn kehityskeskustelun kautta vaikuttamaan oman yksikköni toimintaan	8,1%	40,4%	40,4%	6,1%

Työntekijöistä 40,4% on täysin sitä mieltä, että kehityskeskustelut ovat työntekijän oikeus, ei ”välttämätön paha”, joka pitää suorittaa. 49,5% on asiasta jokseenkin samaa mieltä, joka noin kymmenes työntekijä taas jokseenkin eri mieltä.

Työntekijöistä 26 näkee kehityskeskustelut tilaisuutena keskustella esimiehen kanssa omasta työstä ja työnkuvasta. Kehityskeskustelu mahdollistaa 23 työntekijän mukaan myös luottamuksellisen ja kahdenkeskisen keskustelun esimiehen kanssa ja sitä kautta kuulluksi tulemisen niin omassa kuin työyhteisönkin asioissa.

Rauhallinen keskustelu esimiehen kanssa, harvinaista!

Työntekijöistä 23 kokee palautteen saamisen esimieheltä yhtenä tärkeimpänä kehityskeskustelusta saatavana hyötynä ja 19 työntekijän mukaan kehityskeskustelu mahdollistaa myös työntekijän kehittymisen. Kehityskeskustelu mahdollistaa koulutustarpeen arvioinnin 8 työntekijän mukaan ja omaan työhön vaikuttamisen 5 työntekijän mukaan. Työntekijöistä 5 näkee kehityskeskustelut hyödyllisenä oman osaamisen esille tuomiseksi ja 4 kehittämisasioiden esille tuomiseksi. Kehityskeskustelut lisäävät 4:n työntekijän mukaan myös työmotivaatiota. Lähes joka viides työntekijä ei kuitenkaan koe kehityskeskusteluista olevan mitään hyötyä arjen työssä. Keskustelun hyöty jää heidän mukaansa kehityskeskustelutilanteeseen, eikä keskustelussa sovittuja asioita koeta pystyttävän siirtämään arjen työhön. Kehityskeskustelu koetaankin usein vain yhtenä keskusteluna muiden joukossa.

Aluksi odotin jännityksellä ja mielenkiinnolla. Kun niistä ei ollut mitään konkreettista hyötyä, ne olivat vain yksi keskustelu muiden joukossa.

Jokaisen esimiehen mukaan kehityskeskustelun hyöty on ennen kaikkea se, että se mahdollistaa työntekijän kuulemisen sekä työstä, työn tavoitteista ja tulevaisuudesta sekä työntekijän vahvuuksista keskustelemisen. Yksi esimiehistä vastasi, että *”työnjako/työryhmien muodostaminen osaston sisällä on helpompaa, kun kunkin mielenkiinnon kohteista ja vahvuuksista on tietoa.”* Kaksi esimiestä kahdeksasta mainitsee myös palautteen antamisen ja saamisen yhtenä kehityskeskustelun etuna. Yksi esimies mainitsee kehityskeskustelut myös keinona saada tietoa työyhteisön ilmapiiristä.

5.1.4 Vuorovaikutus kehityskeskustelutilanteessa

Vuorovaikutus kehityskeskustelutilanteessa on työntekijöistä 55%:n kokemuksen mukaan pääosin hyvää, avointa ja luottamuksellista. He kokevat, että kehityskeskustelussa molemmilla osapuolilla on mahdollisuus kertoa omista ajatuksistaan ja tunteistaan ja että tunnelma kehityskeskustelussa on rento ja vapautunut.

Tunnelma on hyvä ja keskustelu onnistuu. Jää hyvä mieli.

Työntekijöistä noin joka kymmenes kokee kehityskeskustelutilanteen alkuun jännittävänä ja jäykkänä, mutta kertoo tunnelman vapautuvan keskustelun edetessä. He yleensä kuitenkin kokevat tunnelman keskustelussa hyvänä. Työntekijöistä 14 kokee kehityskeskustelut asiallisena tai virallisena tilanteena, jossa tunnelma on enemminkin vaivautunut, jäykkä ja teennäinen.

Vähän vaivaannuttava, enemmänkin pintaliittoa, eikä uskallusta sanoa mitä oikeasti ajattelee.

Joskus vähän väkinäinen, samat raksit kuin viimevuonna, kiitos ja hei.

Noin joka kymmenes työntekijä kokee kehityskeskustelut taas hyvinkin negatiivisessa valossa. Osalla on jäänyt kehityskeskusteluista kokemus, että ne ovat esimiehelle pakkopullaa tai ettei esimies kuuntele, mitä alaisella on sanottavanaan. Osa kokee myös esimiehen epäluotettavana tai tilanteen autoritäärisenä esimiesalainen asetteluna.

Esimiehistä 6 kahdeksasta on sitä mieltä, että tunnelma ja vuorovaikutus kehityskeskustelutilanteessa on pääosin rento ja avoin. Kolme esimiestä kuitenkin mainitsee, että tunnelma ja vuorovaikutus keskustelutilanteessa on erilainen eri työntekijöiden kanssa ja riippuu paljolti siitä, miten työntekijä heittäytyy keskusteluun mukaan. Kaksi esimiestä kertoo pyrkivänsä omalla toiminnallaan luomaan tilanteeseen leppoisan ja avoimen ilmapiirin.

Suurin osa, 76,8% työntekijöistä, kokee tulleen kehityskeskustelussa kuulluksi. Täysin samaa mieltä on 37,4% ja jokseenkin samaa mieltä 39,4%. Täysin eri mieltä kuulluksi tulemisesta on 4,0% ja jokseenkin eri mieltä on 17,2% työntekijöistä.

5.1.5 Nykyisen kehityskeskustelun ongelmat sekä kehittämistarpeet

Työntekijöistä kymmenen kokee ongelmallisena nykyisen kehityskeskustelulomakkeen täyttämisen. Lomakkeen kysymykset ovat osin vaikeaselkoisia ja siten se on monen työntekijän mielestä hankala täyttää. Myös negatiivisten tai henkilö-

kohtaisten asioiden esilletuominen tai niistä puhuminen kehityskeskustelutilanteessa koetaan 10 työntekijän mielestä hankalana. Yhdeksän työntekijää kokee myös negatiivisen palautteen antamisen esimiehelle vaikeana. Työntekijöistä kuusi oli sitä mieltä, että kehityskeskustelussa tulisi enemmän paneutua kulloinkin keskustelussa olevan työntekijän asioihin, ei niinkään työyhteisön asioihin. Yhtä moni työntekijä taas kokee ongelmallisena sen, etteivät kehityskeskustelussa sovitut asiat toteudu käytännössä tai niitä ei käsitellä yhteisesti työyhteisössä. Kehityskeskustelussa asiat myös toistuvat vuodesta toiseen samana neljän työntekijän mukaan, jolloin kehityskeskustelu koetaan turhauttavana. Työntekijöistä 3 kokee ongelmallisena esimiehen epäluotettavuuden, yhtä moni kehityskeskustelun epä säännöllisyyden ja 2 työntekijää tilanteen virallisuuden. Kaksi työntekijää myös toteaa, että jos työntekijällä on huonot välit esimieheen, ei kehityskeskusteluun toimi.

Leima otsassa ei ole kiva mennä.

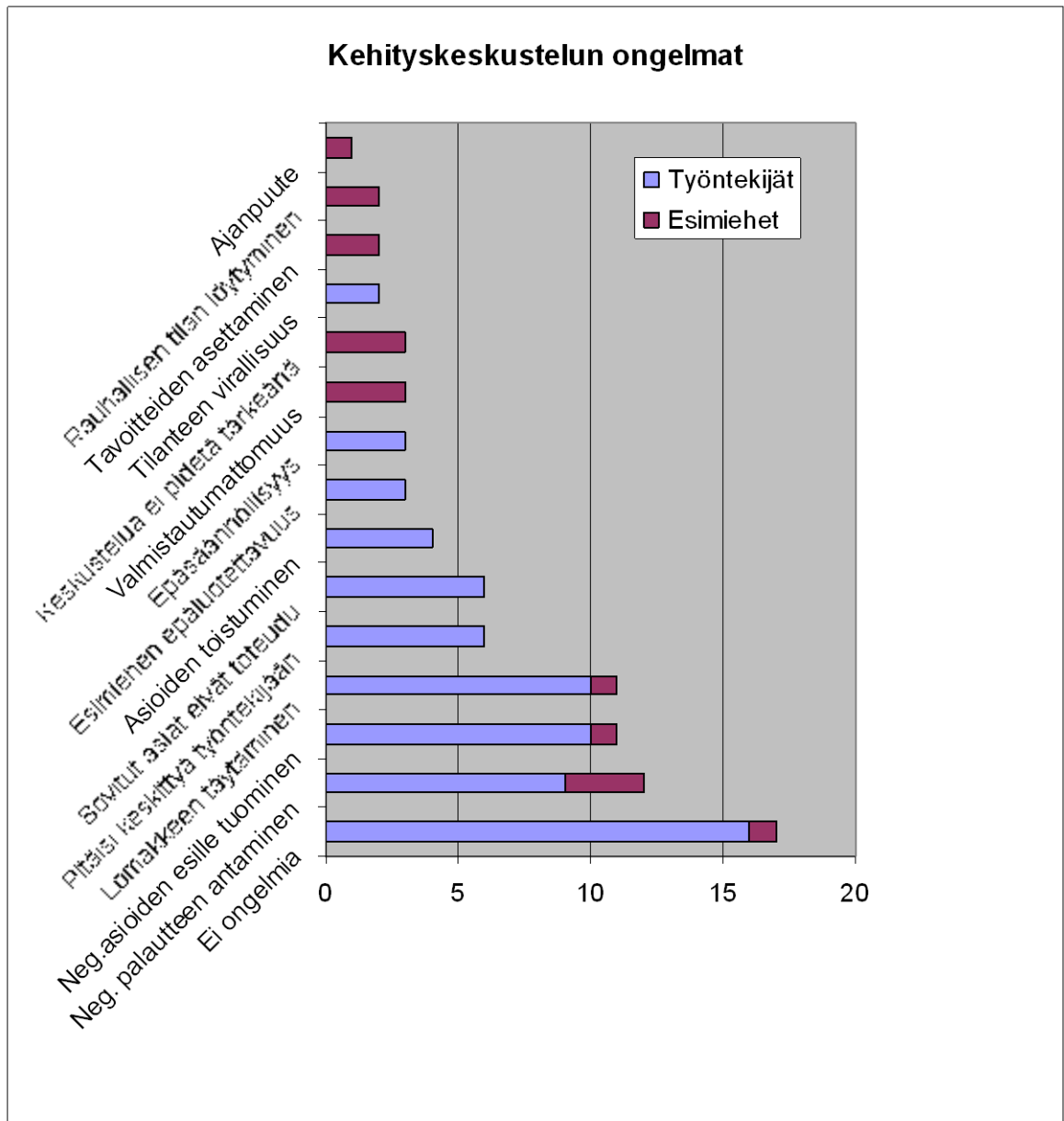
Kahden työntekijän mukaan kehityskeskustelun toimivuus riippuu pitkälti suhteesta esimieheen ja se edellyttää luottamuksellista suhdetta työntekijän ja esimiehen välillä.

Asioista pitää pystyä puhumaan tai kehityskeskustelusta ei ole mitään hyötyä.

Työntekijöistä 16 ei koe kehityskeskustelutilanteessa kuitenkaan mitään asiaa ongelmallisena tai vaikeana. Työntekijöistä 10 kokee toimivana sen, että kehityskeskustelussa pystyy keskustelemaan esimiehen kanssa luottamuksellisesti työntekijää koskevista asioista. Työntekijöistä 2 pitää toimivana sitä, että kehityskeskusteluun on varattu riittävästi aikaa. Myös valmis kehityskeskustelulomakepohja koetaan toimivana ja keskustelua ohjaavana välineenä kahden työntekijän mukaan.

Esimiehistä kolme näkee kehityskeskusteluissa ongelmallisena sen, ettei osa työntekijöistä pidä kehityskeskustelua tärkeänä. Yhtä moni myös mainitsee, että jotkut työntekijät tulevat kehityskeskusteluun valmistautumattomina, jolloin keskustelu jää usein pintapuoliseksi. Yksi esimies on myös huomannut, että käytössä

olevan kehityskeskustelulomake on osin vaikea täyttää, jolloin osa työntekijöistä jättää sen kokonaan täyttämättä. Esimiehistä kolme kokee erityisesti negatiivisen palautteen antamisen työntekijälle haastavana. Kaksi esimiestä kokee uusien tavoitteiden asettamisen yhteisymmärryksessä työntekijän kanssa haasteellisena. Esimiehistä kaksi näkee ongelmana myös rauhallisen keskusteluhetken tai tilan löytyminen, yksi esimies ajanpuutteen. Yhden esimiehen mukaan vaikeista asioista keskustelemisen on vaikeaa. Yksi esimies ei koe kehityskeskusteluissa minikäänlaisia ongelmia tai vaikeuksia. Kaksi esimiestä mainitsee toimivana kehityskeskustelujen systemaattisuuden ja säännöllisyyden. Kehityskeskustelun ongelmat työntekijöiden ja esimiesten näkökulmista on koottu kuvioon 3.



Kuvio 3. Nykyisen kehityskeskustelun ongelmat

Työntekijöistä 14 on sitä mieltä, että kehityskeskustelut ovat toimivia tällaisenaan. Joka kymmenes koki tärkeäksi kehityskeskustelulomakkeen kysymysten selkeyttämisen ja konkretisoimisen. Kahdeksan työntekijää kokee tärkeänä kehitettävänä asiana sen, että kehityskeskustelut olisivat säännöllisesti kerran vuodessa.

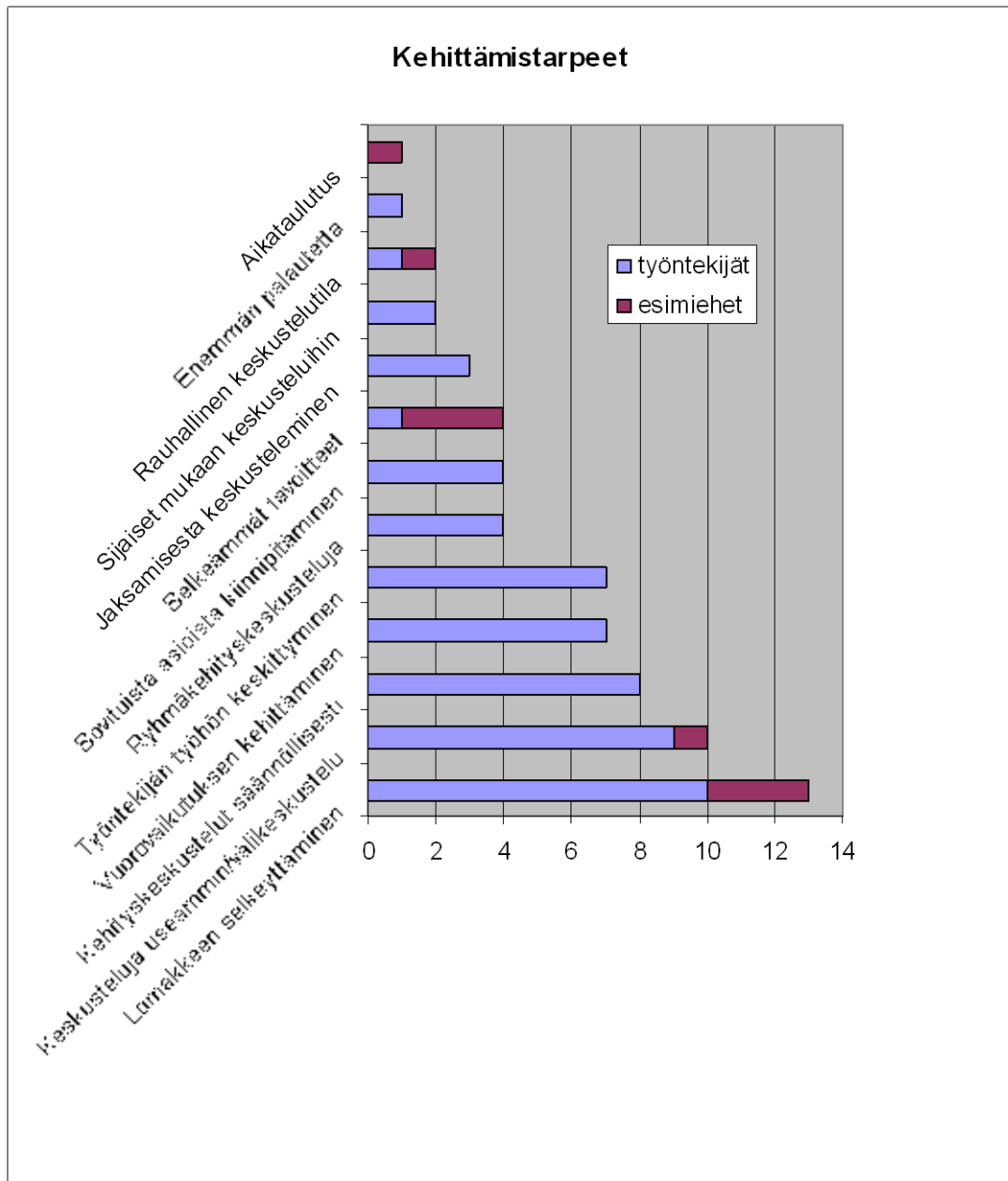
No ehkä se, että ne tosiaan olisi edes sen kerran vuodessa JOKAISILLA työntekijällä. Sekin olisi jo jotain.

Yhdeksän työntekijää toivoo kehityskeskusteluja useammin kuin kerran vuodessa tai mahdollisuutta varata aikaa äkilliseen tarpeeseen.

Voisi olla jonkinlainen lyhyt keskustelu, jossa arvioidaan miten kehityskeskustelussa suunnitellut asiat toteutuvat vai toteutuvatko lainkaan. Myös tarve uudelle kehityskeskustelulle pitäisi miettiä, jos tilanne niin vaatii. Ei siis odoteta vuotta.

Kaksi työntekijää toivoi kehityskeskusteluja myös määräaikaikaisille työntekijöille. Työntekijöistä seitsemän on sitä mieltä, että vuorovaikutusta kehityskeskustelutilanteessa tulisi kehittää siten, että se olisi avoimempaa, tasapuolisempaa ja luottamuksellisempaa. Seitsemän työntekijän mukaan kehityskeskustelussa tulisi keskittyä enemmän työntekijän työhön ja huomioida työntekijöiden erilaisuus ja toiveet. Ryhmäkehityskeskusteluita tai yksikön kehittämispäiviä toivoi neljä työntekijää. Lisäksi kehityskeskustelussa sovituista ja suunnitelluista asioista tulisi pitää kiinni neljän työntekijän mielestä ja työntekijän jaksamisesta tulisi keskustella enemmän kolmen työntekijän mukaan. Yksittäisinä kehitettävänä asioina mainittiin myös selkeämpien tavoitteiden asettaminen ja keskustelutilan rauhoittaminen. Yksittäisesti toivottiin myös palautetta useammin sekä aikaa keskustella enemmän.

Esimiehistä kolme oli sitä mieltä, että nykyinen kehityskeskustelulomake kaipaa selkeyttämistä ja yksinkertaistamista kysymysten osalta. Esimiesten näkemysten mukaan se saattaisi myös osaltaan lisätä työntekijöiden motivaatiota valmistautua kehityskeskusteluun paremmin. Toiset kolme esimiestä taas näkivät kehitettävänä asiana sen, että kehityskeskustelussa tulisi konkreettisemmin miettiä ja asettaa tavoitteita työntekijän työlle ja sen lisäksi sitouttaa työntekijät näihin tavoitteisiin. Yksittäisiä kehittämisen kohteita olivat kehityskeskustelujen aikataulutus, häiriötömän keskustelutilan löytäminen sekä ajatus välikeskustelusta puolen vuoden päähän varsinaisesta kehityskeskustelusta, jolloin olisi mahdollista tehdä väliarvio esimerkiksi tavoitteiden saavuttamisesta. Kehityskeskustelun kehittämistarpeet työntekijöiden ja esimiesten mukaan on koottu kuvioon 4.



Kuvio 4. Kehityskeskustelun kehittämistarpeet

5.2 Haastattelun tulokset

Teemahaastatteluun osallistui viisi hoitohenkilökuntaan kuuluvaa työntekijää, jotka olivat käyneet kehityskeskustelussa Eskoon sosiaalipalvelujen kuntayhtymässä työskennellessään. He vastasivat haastattelun teemoihin omien kokemustensa pohjalta.

5.2.1 Kehityskeskustelun konkretisoituminen työssä

Haastateltavien mukaan kehityskeskustelu konkretisoituu arjessa pääosin sovittujen asioiden ja vastuutehtävien muodossa, joita kyseinen työntekijä kehityskeskustelun jälkeen toteuttaa ja vie eteenpäin. Työntekijän on usein mahdollista käyttää niihin sovitusti työaikaa tai muita resursseja, joka näkyy konkreettisesti työssä, esimerkiksi erilaisina töiden järjestelyinä.

No varmaan niistä tulee niinku semmosia tiettyjä alueita, että mitä niinku tulee tavallaan omalle vastuulle mitä sä niinku teet. Sovitaan niinku normalityöstä jotaki extraa.

No ne näkyy ehkä semmosina jokapäiväisinä sovittuina asioina, mitä on sovittu mitä tehdään.

...että mä oon saanu tehdä u-päiviä ja aamuviikkoa pelkästään sen takia...

Kehityskeskustelussa työntekijä voi määritellä itselleen ja työlleen myös pienempiä tavoitteita, joita hän itse pyrkii päivittäisessä työssään toteuttamaan. Myös mahdolliset kehityskeskustelussa suunnitellut koulutukset näkyvät konkreettisesti arjessa. Haastateltavien antama numeerinen arvosana kehityskeskustelujen hyödyllisyydestä omalle työlle sai keskiarvoksi 3,5 pistettä, minimin ollessa 1 ja maksimin 5. Vaihteluväli oli 2,5–4,1.

5.2.2 Työntekijän rooli ja vastuu kehityskeskusteluprosessissa

Kehityskeskustelutilanteessa päävastuu koetaan yleensä olevan enemmän esimiehellä, vaikka työntekijä tunnistaa myös oman vastuunsa tilanteessa. Työntekijän rooli koetaan kehityskeskustelussa kuitenkin tärkeänä ja tasavertaisena.

Kyllä varmaan se esimies on jollain tavalla vastuussa, ehkä niinku enemmän, ei nyt ihan haastattelijan roolis, mutta sillai. Mutta kyllä sitte, on se vastavuoroistaki.

Kyllä se on 50-50, että esimies tuo omansa esille ja minä omani ja niistä keskustellaan hyvinkin kiivaasti tai sitten hyvässä yhteisymmärryksessä.

Työntekijän tehtävänä kehityskeskustelussa on haastateltavien mukaan erityisesti tuoda esille omaa työtään ja mielenkiinnonkohteitaan. Päätös kehityskeskustelusta ja siinä sovituista asioista tehdään yleensä yhdessä esimiehen kanssa. Vastuu kehityskeskustelussa sovittujen asioiden eteenpäin viemiseksi koetaan kuitenkin olevan aina työntekijällä itsellään.

Oma rooli on tietenkin sellainen, että sä allekirjoitat sen, että mitä tulee niinku sovittua. Että jos sovitaan niin, että mä otan esimerkiksi enemmän vastuuta jostakin asiasta, että mä myös sitte teen sen mitä on sovittu. Että kyllä mä pyrin pitämään sovituusta asioosta ja viemähän niitä eteenpäin.

Mehän tehdään yhteenveto siitä tilanteesta, eli siinähan sovitaan jotain. Ja niitä lähdetään ja pyritään tietenkin noudattamaan. Kyllähän se yhdessä se päätös tehdään mitä lähdetään noudattamaan. Mullehan se vastuu jää siitä tekemisestä.

Työntekijät kokevat, että esimies ja työyhteisö ovat hyvin kannustavia. He kokevat, että esimies luottaa työntekijään ja hänen ammattitaitoonsa sekä antaa riittävästi vapautta ja tilaa toimia omien tavoitteiden ja sovittujen asioiden saavuttamiseksi. Esimies myös mahdollistaa sovittujen asioiden toteutumisen työssä antamalla työntekijälle resursseja niiden toteuttamiseksi.

Kyllä meillä ennemminkin toimii sillälailla, että annetaan sitä vastuuta tehdä. Olla luova ja annetaan sitä narua tekemisiin.

Mä itte koen, että mä saan sellaista, mitä esimieheltä pitää saada sellaista tautukea asioihin.

5.2.3 Organisaation visio ja strategia sekä yksikön tavoitteet kehityskeskustelussa

Haastatteluissa suurin osa työntekijöistä kertoi, että kehityskeskustelussa keskustellaan organisaation strategiasta ja visiosta. Myös oman yksikön tavoitteista keskustellaan aika ajoin ja ne pyritään huomioimaan keskustelussa.

6 TULOSTEN YHTEENVETO

Opinnäytetyön tulosten yhteenvetoon tiivistyy kyselyn ja teemahaastattelun keskeisimmät tulokset. Yhteenvetoon on koottu opinnäytetyön tutkimusosuudessa tärkeimmiksi nousseet asiat ja teemat, joiden on koettu olevan merkityksellisiä juuri tälle opinnäytetyölle ja kyseisen työyhteisön kehittämiseksi.

6.1 Nykyinen kehityskeskustelukäytäntö

Vaikka esimiehistä jokainen vastasikin käyvänsä säännöllisesti kehityskeskusteluja työntekijöidensä kanssa, ilmoitti lähes joka kolmas työntekijä, ettei kehityskeskusteluja käydä säännöllisesti. Kehityskeskusteluiden epäsäännöllinen toteutus nähtiin työntekijöiden näkökulmasta ongelmallisena ja se nousi sitä kautta myös yhdeksi kehittämisen kohdaksi. Esimiehistä suurin osa (78%) on tyytyväinen nykyiseen käytäntöön käydä kehityskeskusteluita kerran vuodessa, muutama (22%) toivoisi niitä olevan useammin. Yli puolet (59%) työntekijöistä on tyytyväisiä kerran vuodessa käytäviin kehityskeskusteluihin. Noin joka viides (18%) työntekijä toivoisi kehityskeskusteluja useammin kuin kerran vuodessa. Ne vastaajat, jotka toivoivat kehityskeskusteluja useammin kuin kerran vuodessa kokivat kehityskeskustelut tärkeinä ja hyödyllisinä. Kun taas ne, jotka kokivat, että kehityskeskusteluja on liian usein heistä vain 8% koki kehityskeskustelut tärkeinä. He kokivat kehityskeskustelut pääosin jonkin verran tärkeänä (67%), mutta osin myös ei lainkaan tärkeänä (25%). Heistä 17% ei kokenut kehityskeskusteluista olevan mitään hyötyä, 75% koki niistä olevan jonkin verran hyötyä ja vain 8% koki kehityskeskustelut itselleen hyödyllisenä. Puolet miespuolisista vastaajista oli sitä mieltä, että kehityskeskusteluita on liian usein.

Lähes 90% työntekijöistä valmistautuu kehityskeskustelutilanteeseen täyttämällä kehityskeskustelulomakkeen. Noin 7% työntekijöistä ei valmistaudu kehityskeskusteluun kyselyn mukaan mitenkään. Lähes joka kolmas (28%) työntekijöistä ei val-

mistaudu kehityskeskusteluun omasta mielestään riittävästi. Kehityskeskustelutilanteessa keskustelua käydään pääosin olemassa olevan kehityskeskustelulomakkeen puitteissa. Siihen sisältyy keskustelua työntekijän työstä ja työnkuvasta sekä työn ja itsensä kehittämistä mennyttä kautta ja tavoitteiden saavuttamista arvioimalla sekä uusien tavoitteiden asettamista. Keskustelua käydään myös työilmapiiristä ja työyhteisön kehittämistä sekä esimiehen työskentelystä. Sen lisäksi on mahdollisuus keskustella muista esille tulevista ja sillä hetkellä tärkeiksi koetuista asioista. Kehityskeskusteluissa asetetaan konkreettisia tavoitteita seuraavalle vuodelle 75% mukaan, mutta niille asetetaan selkeitä aikatauluja vain 39% mukaan. Kehityskeskustelussa keskustellaan yleensä myös koko organisaation strategiasta ja visiosta sekä oman yksikön tavoitteista ja ne pyritään myös huomiomaan keskustelussa. Yksikön visio ja strategia toimii tällä hetkellä suunnannäyttäjänä kehityskeskustelussa 60% mukaan.

Opinnäytetyön tutkimustulosten mukaan hoitotyöntekijöistä suurin osa (62%) ei ole saanut minkäänlaista koulutusta tai ohjeistusta kehityskeskusteluiden käymiseen. Heistä 84% kuitenkin vastasi tietävänsä, mikä kehityskeskusteluiden tarkoitus on. Toisaalta noin joka kymmenes (11,1%) työntekijöistä ei mielestään tiedä riittävästi kehityskeskustelun tarkoituksesta.

6.2 Kehityskeskustelun merkitys ja hyödyt

Kehityskeskustelut nähdään sekä hoitohenkilökunnan, että esimiesten mukaan pääosin tilaisuutena keskustella luottamuksellisesti ja kahden kesken työntekijän työstä, osaamisesta ja kehittymistarpeista sekä näiden lisäksi myös työyhteisön yhteisistä asioista. Myös palautteen saaminen ja antaminen koettiin tärkeänä kehityskeskustelusta saatavana hyötynä. Työntekijöistä 93% kokee kehityskeskustelut tärkeänä ja 89% hyödyllisenä omalle työlleen. Työntekijöistä 26% ei kyselyn mukaan kuitenkaan pysty juurikaan hyödyntämään kehityskeskusteluja omassa työssään ja 28% ei pysty mielestään vaikuttamaan kehityskeskustelun kautta omaan työhönsä. Työntekijöistä 52% ei koe pystyvänsä kehityskeskustelujen kautta vaikuttamaan oman yksikkönsä toimintaan. Kehityskeskustelun hyödyllisyys omalle

työlle sai keskiarvoksi 3,5 pistettä. Työntekijöiden mukaan kehityskeskustelu näkyy arjessa lähinnä sovittujen asioiden ja vastuutehtävien muodossa. Esimies mahdollistaa niiden toteuttamisen erilaisilla resursseilla.

6.3 Vuorovaikutus kehityskeskustelutilanteessa

Kehityskeskustelutilanteessa vuorovaikutus ja tunnelma koetaan niin työntekijöiden (64%) kuin esimiestenkin mukaan pääosin hyvänä, rentona ja luottamuksellisena. Heidän mukaansa kehityskeskustelutilanteessa voidaan keskustella asioista avoimesti. Työntekijöistä 77% kokee tulleen myös jossain määrin kuulluksi kehityskeskustelussa. Työntekijöistä 14% kokee kehityskeskustelutilanteen kuitenkin asiallisena ja virallisena, jossa tunnelma on pikemminkin vaivautunut, jäykkä ja teennäinen. Noin joka kymmenes taas kuvaa kehityskeskustelun vuorovaikutusta negatiivisena. He eivät koe tulleen kuulluksi kehityskeskustelutilanteessa, he kokevat tilanteen autoritäärisenä tai esimiehen epäluotettavana.

Kehityskeskustelutilanteessa päävastuu koetaan olevan esimiehellä, vaikka myös työntekijän rooli koetaan tärkeänä ja tasavertaisena. Työntekijän rooli kehityskeskustelussa on ennen kaikkea tuoda esille omaa työtään ja mielenkiinnonkohteitaan. Vastuu kehityskeskustelussa sovittujen asioiden eteenpäin viemiseksi koetaan olevan aina ensisijaisesti työntekijällä. Työntekijät myös kokevat, että esimies ja koko työyhteisö kannustavat vastuunottoon ja itsensä johtamiseen.

6.4 Kehityskeskustelun ongelmat ja kehittämistarpeet

Kehityskeskustelussa vaikeina asioina nähtiin työntekijöiden näkökulmasta erityisesti kehityskeskustelulomakkeen täyttäminen (10%), negatiivisista tai henkilökohtaisista asioista keskustelu (10%) sekä negatiivisen palautteen antaminen esimiehelle (9%). Kyselyn mukaan lähes joka kolmas työntekijöistä kokee negatiivisen palautteen antamisen esimiehelle vaikeana. Ongelmallisena ja turhauttavana nähtiin myös se, ettei kehityskeskustelussa sovituista asioista pidetä kiinni, eikä niitä

käsitellä työyhteisössä ja että kehityskeskustelussa asiat toistuvat vuodesta toiseen samoina (10%). Esimiehet taas kokevat ongelmallisimpana asiana kehityskeskusteluissa sen, että osa työntekijöistä ei pidä kehityskeskustelua tärkeänä (38%) ja etteivät he valmistaudu kehityskeskusteluun (38%). Esimiesten mukaan työntekijöiden valmistautumattomuus ja välinpitämätön asenne hankaloittaa myös keskustelun syntymistä. Myös esimiehet kokevat, että negatiivisen palautteen antaminen työntekijälle ei ole aina helppoa (22%). Lähes puolet (44%) työntekijöistä ja saman verran esimiehistä kokee, etteivät he saa riittävästi rakentavaa palautetta toiselta osapuolelta kehityskeskustelussa.

Osa työntekijöistä kokee nykyisen kehityskeskustelukäytännön hyvänä, eikä näe tarvetta sen kehittämiseen. Toisaalta osa työntekijöistä ei myöskään osaa sanoa, miten kehityskeskusteluja voitaisiin kehittää. Suurimpana kehittämistarpeena kuitenkin koettiin niin työntekijöiden kuin esimiestenkin mukaan nykyisen kehityskeskustelulomakkeen selkeyttäminen. Kehityskeskustelulomakkeessa olevia kysymyksiä tulisi yksinkertaistaa ja konkretisoida siten, että ne olisivat helpommin ymmärrettäviä. Työntekijät toivoivat myös säännöllisyyttä kehityskeskusteluihin sekä kehityskeskusteluja useammin kuin kerran vuodessa. Kehityskeskustelut ehdotettiin käytävän kahdesti vuodessa tai yhden ison keskustelun rinnalle ehdotettiin pienempää, tavoitteet mieleen palauttavaa keskustelua, joka mahdollistaa myös palautteen antamisen. Kehittämisehdotuksina nousivat myös kehityskeskustelun vuorovaikutuksen kehittäminen avoimemmaksi, tasapuolisemmaksi ja luottamuksellisemmaksi sekä keskittyminen enemmän kunkin työntekijän työhön kehityskeskustelutilanteessa. Ryhmäkehityskeskustelua toivoi 4 työntekijää. Kehityskeskustelussa sovituista ja suunnitelluista asioista tulisi pitää kiinni neljän työntekijän mielestä ja työntekijän jaksamisesta tulisi keskustella enemmän kolmen työntekijän mukaan. Myös palautteen merkitys kehityskeskusteluissa korostui opinnäytetyön tutkimustuloksissa, vaikka sen mainitsi vain yksi työntekijä kehittämistarpeena.

Kehityskeskustelulomakkeen kehittämisen lisäksi esimiehet näkevät kehittämisen haasteena konkreettisten tavoitteiden asettamisen kehityskeskustelussa sekä työntekijöiden sitouttamisen asetettuihin tavoitteisiin. He mainitsivat kehitettävänä

asioina myös kehityskeskustelujen aikataulutuksen, rauhallisen keskustelutilan löytymisen sekä välikeskustelun. Esimiehistä yli puolet toivoi saavansa koulutusta kehityskeskusteluista. Koulutusta tai ohjeistusta yleensä kehityskeskusteluista, sen tarkoituksesta ja hyödyistä toivoi saavansa noin joka kolmas työntekijä. Myös ohjeistusta kehityskeskustelulomakkeen täyttämiseksi toivottiin.

7 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Opinnäytetyön tutkimustuloksissa nousi esiin selkeitä ongelmakohtia nykyisessä kehityskeskustelukäytännössä. Myös kyselyssä esiin nostetut kehittämistarpeet nousevat pitkälti juuri kyseisistä ongelmakohdista. Kehityskeskustelua koskevassa kyselyssä esiin nousseet kehittämistarpeet ovat kaiken kaikkiaan melko yksinkertaisia ja helppoja toteuttaa. Kehityskeskustelun kehittäminen vaatii pääosin vain hieman aikaa ja organisointitaitoja sekä oman ajattelutavan muuttamista ja tietoa kehityskeskustelun tarkoituksesta ja hyödyistä.

Kehityskeskustelulomakkeen selkeyttäminen. Kehityskeskustelulomakkeen selkeyttäminen on tärkeää ja mahdollista hyvinkin pienillä resursseilla, esimerkiksi esimiesten ja työntekijöiden yhteistyönä. Lomakkeen kysymyksiä olisi mahdollista selkeyttää, esimerkiksi alustavasti yksiköiden esimiesten kokouksissa. Samalla pystyttäisiin miettimään nykyisen kehityskeskustelulomakkeen kysymysten tarkoituksenmukaisuus ja tarpeen mukaan lisätä siihen tarvittavia teemoja. Tämän jälkeen tulisi kuulla myös työntekijöiden mielipide kysymysten asetteluista. Tällä varmistettaisiin se, että kysymykset ovat ymmärrettäviä myös työntekijöiden mielestä. Koska nykyinen kehityskeskustelulomake koettiin osin epäselvänä ja kysymykset vaikeaselkoisina, voisi ongelman ratkaista myös kehityskeskustelulomakkeen kysymysten läpikäyminen ja ohjeistus kysymysten sisällöstä ennen keskustelua. Lomakkeen selkeyttä lisää todennäköisesti myös tiedon lisääminen kehityskeskusteluista yleensä sekä sen tarkoituksesta ja hyödyistä työntekijälle. Tämä olisi mahdollista toteuttaa ennen kehityskeskustelua pidettävässä info-tilaisuudessa, esimerkiksi osastokokouksen yhteydessä. Se voisi osaltaan lisätä ja parantaa myös kehityskeskusteluun valmistautumista.

Säännöllinen kehityskeskustelu / välikeskustelu. Kehityskeskustelut tulisi käydä säännöllisesti kerran vuodessa jokaisen työntekijän kanssa. Myös puolivuositain käytävää lyhyempää välikeskustelua tulisi harkita. Jatkossa olisi erittäin tärkeää, että kehityskeskustelut olisivat kaikilla työntekijöille säännöllisesti kerran vuo-

nessa. Tällöin myös esimiehet osoittavat sen tärkeyden ja merkityksen ja se mahdollistaa myös yksilön kehittyminen ja kehityskeskustelun jatkuvuuden. Kehityskeskustelukierroksen aikatauluttaminen on toki jo sinällensä haastavaa muun esimiestyön ohella, jolloin kehityskeskustelun käyminen kahdesti vuodessa voi olla vaikea toteuttaa käytännössä. Ehkä tarpeen mukaan järjestettävä lyhyt keskustelu olisi helpommin järjestettävissä. Toisaalta välikeskustelun hyötyjä kannattaa pohtia. Johdon tehtävänä on huomioida riittävät resurssit esimiehille kehityskeskusteluiden käymiseksi.

Luottamuksellisen ja avoimen ilmapiirin sekä palautekulttuurin kehittäminen.

Luottamuksellisen ja avoimen ilmapiirin luominen työyhteisöön on tärkeää. Työntekijät nostivat esille avoimemman ilmapiirin, luottamuksellisuuden ja tasapuolisuuden kehittämisen. Ongelmallisena kehityskeskustelussa nähtiin myös negatiivisista, vaikeista tai henkilökohtaisista asioista puhuminen. Esimiehellä tulisi olla aikaa työntekijöille. Aikaa täytyisi riittää työntekijälle myös kehityskeskusteluiden välillä, jotta mahdollistuu esimiehen läsnäolo arjessa. Ilman aikaa ja läsnäoloa ei synny luottamuksellista ja vuorovaikutteista ilmapiiriä työyhteisössä, mikä taas vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin ja kehityskeskustelunkin onnistumiseen. Tällöin työntekijä rohkaistuu puhumaan myös vaikeista tai henkilökohtaisistakin asioista. Läpinäkyvä toiminta, avoin tiedottaminen ja läsnäolo ovat tärkeitä luottamusta lisääviä tekijöitä. Luottamus on myös ansaittava ja se ilmenee konkreettisina tekoina arjessa. Luottamuksellisen ja avoimen ilmapiirin luominen työyhteisöön olisi erittäin tärkeää. Jatkossa tulisi mahdollisuuksien mukaan myös yhdessä pohtia keinoja avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin luomiseksi. Myös koulutusta työyhteisötaitoista tulisi harkita.

Myös palautekulttuuria tulisi kehittää työyhteisössä. Kyselyn tulokset osoittavat, että sekä työntekijät että esimiehet kokevat usein saavansa liian vähän palautetta työstään. Myös negatiivisen palautteen antaminen koettiin usein vaikeana. Palautetta toivottiin useammin ja se koettiin tärkeänä motivaatiota ja kehittymistä edistävänä asiana. Palautteen antaminen ei suomalaisessa kulttuurissa ole kovin vilkasta. Kuitenkin erityisesti positiivisella palautteella on todettu monissa yhteyksissä olevan erittäin tärkeä merkitys työntekijän motivaatiolle, työhyvinvoinnille ja kehittä-

tymiselle. Palautetta tulisi antaa myös arjessa. Se kuitenkin vaatii esimiehen aikaa ja läsnäoloa sekä luottamuksellista ja vuorovaikutteista ilmapiiriä. Palautteen merkitystä tulisi korostaa erityisesti kehittymisen näkökulmasta ja se tulisi kohdistua ennemminkin työntekijän työhön kuin työntekijään henkilökohtaisesti.

Tiedon lisääminen. Opinnäytetyön tutkimustulokset nostivat esiin myös tiedon lisäämisen kehityskeskusteluista. Joka kolmas työntekijä toivoi saavansa koulutusta tai ohjeistusta kehityskeskusteluista. Esimiehet toivoivat erityisesti koulutusta konkreettisten tavoitteiden asettamiseksi ja työntekijöiden sitouttamiseksi näihin tavoitteisiin. Esimiehet kokevat turhauttavana sen, ettei osa työntekijöistä valmistaudu kehityskeskusteluun tai he eivät ole kiinnostuneita siitä. Työntekijät taas kokevat turhauttavana asioiden toistumisen kehityskeskustelussa. Riittävä tieto kehityskeskusteluista ja sen tarkoituksesta lisää molempien osapuolten valmistautumista kehityskeskusteluun, mikä parantaa myös keskustelun antia. Tällöin myös keskustellaan oikeista asioista ja keskustelu muuttuu tavoitteellisemmaksi. Kun kehityskeskustelu toteutuu säännöllisesti ja siinä keskustellaan oikeista asioista sekä asetetaan konkreettisia tavoitteita, ei kehityskeskustelu jää pelkän keskustelun tasolle. Se vaatii kuitenkin riittävää tietoa ja taitoa kehityskeskustelun läpikäymiseen sekä molempien osapuolten aktiivista roolia ja sitoutumista. Työyhteisöissä tulisi jatkossa järjestää koulutusta ja herättää keskustelua kehityskeskusteluista ja sen merkityksestä ja hyödyistä sekä työntekijän kuin myös esimiehen roolista ja vastuusta sen eri vaiheissa. Myös ohjeistusta kehityskeskustelun läpikäymiseksi olisi hyvä miettiä.

Kehityskeskustelun työkalujen käyttöön ottaminen. Jatkossa tulisi miettiä konkreettisia työkaluja kehityskeskustelua selkeyttämään ja kokoamaan. Epämääräiset tavoitteet ja asioiden toistuminen samoina vuodesta toiseen koetaan hoitohenkilökunnan mukaan hankalana, mikä heikentää kehityskeskustelun jatkuvuutta ja kehityksellistä näkökulmaa. Se myös lisää turhautumista ja kokemusta kehityskeskustelujen hyödyttömyydestä ja vaikuttaa kehityskeskusteluun valmistautumiseen. Koska konkreettisten tavoitteiden asettaminen koettiin esimiesten ja työntekijöiden näkökulmasta usein haastavana, voisi SWOT-analyysia käyttää sovelletuna kehityskeskustelua ja tavoitteiden asettamista ohjaamaan. Hirvihuhdan

(2006, 90) *SWOT-analyysimallia* voitaisiin käyttää sovellettuna kehityskeskustelun kokoajana, jolloin jaottelu voisi olla esimerkiksi työntekijän vahvuudet ja osaaminen, kehitettävät ominaisuudet ja taidot, tavoitteet tulevalle kaudelle sekä mahdolliset uhat niiden toteutumiselle. (Kuvio 5). Tällöin keskustelusta jäisi työntekijälle ja esimiehelle konkreettinen työkalu, jonka avulla kehityskeskustelussa sovitut asiat on helppo palauttaa mieleen niin arjessa työtä tehdessä, kuin seuraavassa kehityskeskustelussakin. Esimerkiksi uhkakuvia ja mahdollisia ongelmia etukäteen pohdittaessa pystytään jo valmiiksi miettimään, miten työntekijä toimii, jos kyseiset uhkakuvat toteutuvat. Tällöin niihin voidaan myös etukäteen varautua.

Vahvuudet ja osaaminen	Kehitettävät ominaisuudet ja taidot
Tavoitteet tulevalle kaudelle	Mahdolliset uhat tavoitteiden toteutumiselle

Kuvio 5. Sovellettu Swot -analyysimalli kehityskeskustelun kokoajana

Ryhmäkehityskeskustelussa on mahdollista koota koko yksikön kehityskeskustelut yleisellä tasolla yhteen. Tällöin käytäisiin läpi yleisesti kehityskeskusteluissa esiin tulleita, koko työyhteisöä koskevia asioita. Tällainen ryhmäkehityskeskustelun nimelläkin toimiva kokoontuminen mahdollistaisi myös yksikön yhteisistä asioista ja tavoitteista keskustelemisen sekä henkilökunnan motivoinnin yhteisen tavoitteen toteuttamiseksi. Ryhmäkehityskeskustelussa voitaisiin myös keskustella yhteisistä pelisäännöistä ja sovitusta vastuualueista sekä tuoda esiin työyhteisön kehittämisehdotuksia. Ryhmäkehityskeskustelu lisää myös työyhteisön vuorovaikutusta ja yhteistyötä sekä onnistuessaan parantaa ilmapiiriä.

Yhteenvetona voisikin todeta, että kyseisessä organisaatiossa kehityskeskustelun kehittäminen ei vaadi kovin suuria resursseja. Tulosten pohjalta voidaan lyhyesti todeta, että kehittämistarpeita on kehityskeskustelulomakkeen lisäksi myös tiedon

lisääminen kehityskeskusteluista, kehityskeskustelujen säännöllinen toteutus sekä avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin sekä palautekulttuurin kehittäminen työyhteisössä. Näiden lisäksi olisi hyvä miettiä myös kehityskeskusteluprosessia helpottavia työkaluja keskustelua kokoamaan, kuten ryhmäkehityskeskustelu ja kehityskeskustelun SWOT –analyysimalli. Opinnäytetyön tutkimustuloksissa esiin nousseet kehittämissuhteet on koottu kuvioon 6.



Kuvio 6. Kehittämissuhteet

8 POHDINTA

Kehityskeskustelu on tärkeä väline työntekijän ja työn kehittymiselle. Onnistuessaan sen on todettu lisäävän myös työhyvinvointia. Aarnikoivun (2008) mukaan kehityskeskustelun tulee rakentua organisaation mukaan omanlaisekseen siten, että siinä huomioidaan kunkin organisaation erityispiirteet. Tällöin siitä saadaan myös parhaalla mahdollisella tavalla hyötyä. (Aarnikoivu 2008, 122–123). Tämän opinnäytetyön hyödyt näkyvät ennen kaikkea siinä, että sen avulla saadaan tietoa juuri kyseisen organisaation hoitohenkilökunnan kehityskeskusteluista sekä havaitaan nykyisen kehityskeskustelukäytännön ongelmakohdat ja kehittämistarpeet. Sen perusteella voidaan opinnäytetyön pohjalta lähteä systemaattisesti kehittämään kehityskeskustelua sellaiseksi, että se on toimiva ja kaikkia osapuolia hyödyttävä työkalu arjen työssä. Kehityskeskusteluiden kehittämisen tärkeys ja ajan-kohtaisuus on tunnustettu myös organisaation johdossa, sillä kuntayhtymän strategiaa on tarkennettu kehityskeskusteluiden osalta opinnäytetyön aloittamisen jälkeen. Sen mukaan kehityskeskustelujen sisältöä ja vaikuttavuutta tulisi parantaa siten, että kehityskeskustelut toteutuvat 100%:sti ja että ne koetaan tärkeinä molemmiin puolin ja että esille tulleita asioita viedään vahvasti eteenpäin myös keskustelujen väliaikoina (Eskoon sosiaalipalvelujen kuntayhtymän henkilöstöstrategia 2010).

Opinnäytetyön pohjalta on mahdollista myös yhtenäistää kehityskeskustelukäytäntöä kyseisessä organisaatiossa sekä lisätä tietoa siitä, mikä on kehityskeskustelun tarkoitus ja hyöty niin työntekijälle kuin esimiehelle ja koko organisaatiollekin. Tiedon lisääminen lisää myös kaikkien osapuolten motivaatiota ja sitoutumista kehityskeskustelun käymistä kohtaan, kuten tässäkin opinnäytetyössä on todettu. Opinnäytetyö tuo kehityskeskusteluun myös näkökulman työntekijän itsensä johtamisesta ja sen merkityksestä niin kehityskeskustelun kuin työntekijän laadukaana työnkin onnistumiselle. Kehittämisehdotusten toimeenpano jää kuitenkin tämän opinnäytetyön ulkopuolelle ajan riittämättömyydestä johtuen. Tulosten esittämisen jälkeen sovitaan yhdessä yksiköiden esimiesten kanssa siitä, miten kehittä-

tämistyötä lähdetään toteuttamaan. Opinnäytetyön esittäminen koko henkilökunnalle voidaan nähdä myös yhtenä koulutustilaisuutena.

Kehityskeskustelun kehittäminen on tärkeää monestakin syystä. Kehityskeskustelut vievät organisaatiossa runsaasti niin esimiesten kuin työntekijöidenkin työaika, joten on tärkeää, että niistä olisi oikeasti hyötyä molemmille osapuolille. Onnistuessaan kehityskeskustelu lisää työhyvinvointia ja motivoi työntekijää itsensä ja työn kehittämiseen, millä on suuri merkitys työssä jaksamiseen. Tämä lisää työn laatua ja kustannustehokkuutta ja sitä kautta takaa hyvän hoidon ja palvelut asiakkaille myös tulevaisuudessa. Tehokas kehityskeskustelukäytäntö mahdollistaa myös organisaation valmistautumisen tulevaisuuteen ja esimerkiksi väestön ikääntymisestä aiheutuviin ongelmiin, kuten osaavan työvoiman saannin heikentymiseen.

Lohvansuu-Tauriainen (2008) esittää osastonhoitajien kehityskeskustelukokemusten pohjalta kehittämisehdotuksiksi mm. koulutuksen järjestämisen osastonhoitajille ja työntekijöille, tavoitteen ja tarkoituksen uudelleen määrittely organisaation strategian, työntekijän ja työn mukaisesti, kehityskeskustelujen prosessinomaisen jatkuvuuden kehittäminen, kehityskeskustelujen erilaisten toteutumismenetelmien kehittämisen sekä työnohjauksen, ihmissuhde- ja vuorovaikutusvalmennuksen järjestäminen osastonhoitajille sekä riittävän tuen ja aikaresurssien myöntäminen kehityskeskustelun suunnitteluun ja toteutukseen. (Lohvansuu-Tauriainen 2008, 59–60.) Tässä opinnäytetyössä tultiin hyvin samansuuntaisiin tuloksiin.

8.1 Kehityskeskustelun merkitys ja hyödyllisyys

Tämän opinnäytetyön tutkimustulosten mukaan 70% hoitohenkilökunnasta käy säännöllisesti kehityskeskustelussa esimiehensä kanssa. Tämä on lähes yhteneväinen vuonna 2005 tehdyn valtakunnallisen selvityksen mukaan, jonka mukaan noin 60% hoitotyöntekijöistä käy kehityskeskusteluja esimiehensä kanssa (Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009–2011 2009, 69). Vaikka Eskoon sosiaalipalvelujen kuntayhtymän strategiaan on

kirjattu kehityskeskustelun käyminen säännöllisesti kerran vuodessa, se ei silti tällä hetkellä aina toteudu. Säännöllinen toteutus mahdollistaa kuitenkin kehityskeskustelun hyödyntämisen ja osoittaa sen, että kehityskeskustelu on tärkeä väline työntekijän kehittymisessä. Epäsäännöllinen toteutus taas lisää tunnetta siitä, ettei kehityskeskustelulla ole merkitystä. Se myös vähentää kehityskeskustelun tavoitteellisuutta ja jatkuvuutta. Aarnikoivun (2008, 116–118) mukaan keskustelun varsinaisesta sisällöstä riippumatta esimiehen ja työntekijän välinen, molemminpuolista kunnioitusta toteuttava keskustelu parantaa usein jo itsessään työntekijän työmotivaatiota. Esimiehen keskustelu työntekijän kanssa osoittaa välittämistä ja luo merkitystä työntekijän työlle. Kirjallisuuden mukaan (esimerkiksi Valpola 2000, 13; Mönkkönen & Roos 2010, 146–147; Aarnikoivu 2010, 75) on selvää, ettei kehityskeskustelu saisi olla esimiehen vapaaehtoisuuden varassa, mutta se ei myöskään saisi olla sitä työntekijälle. Kehityskeskustelu tulisi kuulua itsestään selvyytensä jokaiselle työyhteisön jäsenelle. Tämän opinnäytetyön tulokset osoittavat, että työntekijät kokevat tärkeänä kehityskeskusteluiden säännöllisen toteutuksen. Osa työntekijöistä toivoi kehityskeskustelua jopa useammin kuin kerran vuodessa, esimerkiksi siten, että toinen keskusteluista olisi lyhyempi tavoitteet mieleen palauttava keskustelu.

Tämän opinnäytetyön tutkimustulosten mukaan työntekijät, jotka toivoivat kehityskeskusteluja useammin kuin kerran vuodessa, pitivät kehityskeskusteluja pääosin tärkeinä ja hyödyllisenä tai vähintäänkin jokseenkin tärkeinä ja jokseenkin hyödyllisenä. 12,5% työntekijöistä toivoi, että keskusteluja voisi olla harvemmin. He taas pitävät kehityskeskusteluja pääosin joko jonkin verran tärkeinä tai ei lainkaan tärkeinä. Tämä tulos antaa olettaa, että ne, jotka pitävät kehityskeskustelua tärkeänä ja hyödyllisenä pystyvät myös hyödyntämään kehityskeskustelua omassa työssään ja omassa kehittymisessään. Tästä johtuen he myös osallistuisivat kehityskeskusteluun useamminkin kuin kerran vuodessa. Kun taas ne, jotka eivät koe kehityskeskustelua kovin tärkeänä ja hyödyllisenä, eivät oletettavasti myöskään ole kiinnostuneita kehityskeskustelusta oman työn ja osaamisensa kehittämiseksi. Voi myös olla, että heidän kohdallaan kehityskeskustelu ei ole onnistunut, mikä on aiheuttanut turhautumista kehityskeskustelua kohtaan. Tämä ei voi olla vaikuttamatta kehityskeskusteluun valmistautumiseen ja sitä kautta taas koko kehityskes-

kustelun onnistumiseen. Tämän opinnäytetyön tulosten mukaan noin 7% työntekijöistä ei valmistaudu kehityskeskusteluun. Voisi olettaa, että tästä joukosta osa on niitä, jotka haluaisivat kehityskeskusteluja harvemmin tai kenties ei ollenkaan.

Kehityskeskustelut nähdään tässä opinnäytetyössä pääosin tärkeinä tai jonkin verran tärkeinä työntekijöiden mielestä. Vain 7% työntekijöistä ei koe niitä itselleen tärkeinä. Reilu kolmannes työntekijöistä kokee kehityskeskustelut hyödyllisinä ja hieman yli puolet jonkin verran hyödyllisenä. Hieman enemmän kuin joka kymmenes ei koe kehityskeskustelua hyödyllisenä. Lähes 74% kokee voivansa hyödyntää kehityskeskusteluita omassa työssään ainakin jonkin verran, kun taas 26% on sitä mieltä, etteivät juurikaan pysty sitä hyödyntämään. Verrattuna vuonna 2005 (Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009–2011 2009, 69) tehtyyn valtakunnalliseen selvitykseen kehityskeskustelun hyödyllisyydestä lukemat ovat lähes samankaltaiset. Kyseisessä selvityksessä 60% piti kehityskeskusteluja hyödyllisinä työnsä ja työssä kehittymisensä kannalta, 20% taas hyödyttömänä.

Lähes joka viides työntekijöistä ei kuitenkaan kyselyn mukaan osaa sanoa mitä hyötyä kehityskeskusteluista on tai kehityskeskusteluista ei koeta olevan suurempaa hyötyä työntekijälle itselleen tai työyhteisölle. Keskustelun hyöty jää usein kehityskeskustelutilanteeseen, eikä keskustelussa läpikäytyjä asioita koeta pystyttävän siirtämään arjen työhön. Aarnikoivun (2008, 116–117, 131–132) mukaan työntekijän kokemus kehityskeskustelun tärkeydestä heijastelee usein esimiehen asennetta kehityskeskusteluista kohtaan. Myös se, että kehityskeskustelusta ei seuraa mitään tai sovitut asiat laiminlyödään, vaikuttaa siihen, että kehityskeskusteluista katoaa merkitys ja motivaatio. Myös Kidd ym. (2003, 119–133) toteavat tutkimustuloksissaan, että jos esimies ei pidä kiinni sovituista asioista keskustelun jälkeen, se vaikuttaa negatiivisesti työntekijän kokemukseen koko keskustelusta. Kehityskeskustelussa oleellista näyttäisi olevan molempien osapuolten aktiivinen osallistuminen ja sitoutuminen keskustelun käymiseen. Kehityskeskustelun käyminen vaatii myös aikaa ja paneutumista sekä riittävää tietoa sen toteutuksesta. Ilman molempien osapuolten aktiivista roolia ja positiivista asennetta jää kehityskeskustelun todellinen hyöty olemattomaksi.

Koulutuksen tai ohjeistuksen tarve kehityskeskusteluista nousi selkeästi esiin tässä opinnäytetyössä. Joka kolmas työntekijä ja yli puolet esimiehistä toivoi koulutusta tai ohjeistusta kehityskeskustelun tarkoituksesta ja hyödyistä sekä toteutuksesta. Kirjallisuudessa on nostettu esiin se, että tieto kehityskeskustelun tarkoituksesta ja merkityksestä lisää työntekijän sitoutumista kehityskeskusteluun ja siellä sovittuihin asioihin (Aarnikoivu 2008, 118, 123–124). Myös Valpolan (2000, 13) mukaan kehityskeskustelu tulee olla ohjeistettu ja sen toteutumista tulee seurata määrällisesti ja laadullisesti. Hirvihuhta ja Litovaara (2003, 240–241) mainitsevat myös, että kehityskeskustelun idean selventäminen työyhteisössä lisää kehityskeskustelun merkittävyyttä ja ohjaa tulevaa toimintaa. Myös Aarnikoivun (2008, 116–118) mukaan esimiehen tulisi selvittää työntekijälle kehityskeskustelun mahdollisuudet ja hyödyt. Hänen mukaansa esimiestasolla pidetään jopa itsestään selvyytenä, että työntekijät tietävät kehityskeskustelun tarkoituksen ja tavoitteet. Suojan (2008, 85–86) tutkimustuloksissa osoitetaan kehityskeskustelun ohjeistuksen ja valmennuksen tärkeys. Sen mukaan koko henkilöstölle tulee selvittää kehityskeskustelun tavoite ja tarkoitus. Esimiesten on tärkeää ymmärtää niin palautteen annon kuin tavoitteiden asettaminen merkitys strategian mukaisesti. Työntekijöille voidaan korostaa kehityskeskustelun mahdollisuutta omaan työhön vaikuttamisessa, henkilökohtaisessa kehittämisessä sekä hyvinvoinnin ja viihtyvyyden lisääntymisessä työpaikalla.

Tämän opinnäytetyön pohjalta vahvistuu myös se seikka, että ennen kehityskeskustelua olisi hyödyllistä järjestää työyhteisölle lyhyt orientaatiotilaisuus kehityskeskusteluista, jossa kerrotaan lyhyesti kehityskeskustelun tarkoitus ja merkitys sekä keskusteltaisiin sen hyödyistä niin työntekijälle itselleen kuin koko organisaatiollekin. Sen lisäksi tässä yhteydessä olisi ehkä syytä käydä läpi lyhyesti koko organisaation ja oman yksikön visio ja strategia sekä työntekijän rooli sen toteuttamisessa. Tällöin jokainen työyhteisön jäsen tietäisi, miksi on tärkeää valmistautua tulevaan keskusteluun huolella. Kehityskeskustelulomakkeen selkeyttäminen ja sen läpikäyminen yhdessä ennen kehityskeskusteluiden alkua voisi myös parantaa kehityskeskusteluun valmistautumista. Tämän opinnäytetyön tulokset myös osoittavat, että kehityskeskusteluiden jälkeen on tarvetta riittävän yleisluontoiselle, koko työyhteisöä koskevalle yhteiselle koonnille kehityskeskusteluissa ilmenneistä

asioista. Sen voisi toteuttaa esimerkiksi koko työyhteisöä koskevassa ryhmäkehityskeskustelussa tai työyhteisön muissa foorumeissa. Tällöin pystyttäisiin pureutumaan myös työyhteisössä ilmenneisiin mahdollisiin ongelmakohtiin ja sopimaan yhdessä tietyistä kaikkia työyhteisön jäseniä koskevista asioista ja vastuualueista. Nyt kehityskeskustelun jälkeen monelle työntekijälle jää tunne siitä, ettei sovituista asioista pidetä kiinni tai ettei kehityskeskustelu johda mihinkään. Myös Mikkola (2006, 67–70) esittää omassa tutkimuksessaan kehittämisehdotuksina etukäteistiedon lisäämisen, erityisesti kehityskeskustelun tarkoituksesta sekä sen eri vaiheiden tärkeydestä (valmistautuminen, kehityskeskustelutilanne ja jälkihoito).

8.2 Kehityskeskustelun sisältö

Tämän opinnäytetyön tulosten mukaan hoitotyöntekijöiden kehityskeskustelujen sisältö koostui karkeasti kahdesta eri osa-alueesta: työntekijän ja työyhteisön kehittämisestä. Painopiste kehityskeskusteluissa oli kuitenkin selkeästi työntekijän työssä ja työskentelyssä sekä osaamisen kehittämisessä. Työyhteisöstä keskusteltaessa painottui pääosin työyhteisön ilmapiiri sekä osaston tulevaisuus ja kehittämisehdotukset. Nämä tulokset ovat samansuuntaiset Kansteen (2007, 42–47) tutkimustulosten kanssa, jonka mukaan hoitajien kehityskeskustelujen sisältö koostui työntekijäorientoituneesta sekä työyhteisöorientoituneesta ydinalueista. Hänen mukaansa työntekijäorientoitunut ydinalue sisältää osaamisen, vastavuoroisen palautteen, työhyvinvoinnin sekä työnkuvan ja työn tavoitteet, kun taas työyhteisöorientoituneella alueella keskustelu suuntautui työyksikön toimivuuteen, hoitotyön kehittämiseen ja työyksikön ihmissuhteisiin. Painopiste oli myös Kansteen tutkimuksessa selkeästi työntekijäorientoituneella alueella.

Tämän työn tutkimustulosten mukaan hoitajien kehityskeskusteluiden sisällössä painottuu enemmänkin hoitajien ammatillinen osaaminen ja kehittyminen kuin toiminnan ja työsuorituksen arviointi. Tämä tuli esille myös Kansteen (2007, 42–47) tutkimuksessa. Kansainvälisesti kehityskeskustelussa korostuu ehkä enemmänkin taas suorituksen arviointi, kuten Spencen ja Woodin (2007, 55–59) tutkimus osoittaa. Kansainvälisesti kehityskeskustelusta käytetäänkin yleensä nimitystä Perfor-

mance Appraisal, joka tarkoittaa suorituksen arviointia. Ulkomailla hoitotyöntekijän suoriutumista arvioidaan usein tiettyjen sovittujen kriteerien avulla, joita ovat esimerkiksi *potilaan hoidon tehokkuus, tiimityön tehokkuus, laadunhallinta sekä asi-antuntijuus*. Tämän opinnäytetyön tulokset osoittivat, että esimies antaa yleensä suullista palautetta työntekijän suoriutumisesta omien näkemystensä pohjalta, kuten ehkä suomalaisessa kehityskeskustelussa on yleensä tapana. Selkeä arviointikriteeristö mahdollistaisi kuitenkin ehkä tasapuolisemman arvioinnin sekä nostaisi työntekijän kehittämistarpeet ja kehittymisen selkeämmin näkyville ja mahdollistaisi kehittymisen jatkuvuuden. Suomessa kehityskeskustelujen osana käytetään joskus esimerkiksi osaamiskartoituksia, mutta varsinaiseen suorituksen arviointiin on harvoin käytössä yhdessä sovittuja kriteerejä tai työkaluja, ainakaan sosiaali- ja terveysalalla. Syytä olisi ehkä kehittää nykyistä kehityskeskustelukäytäntöä myös siltä osin, jolloin toteutuisi myös oikeudenmukaisuus arvioinneissa. Osaamiskartoitukset ja suorituksen systemaattinen arviointi olisivat varmasti tehokas lisä osaamisen ja suoriutumisen esille tuomiseksi ja arvioimiseksi enemmänkin sosiaali- ja terveysalalla. Siitä hyötyisi niin työntekijä kuin työnantajakin.

Toisaalta työntekijän arviointi ei kuitenkaan saisi olla liian strukturoitua ja jäykkää, sillä esimerkiksi Brutus (2010, 144–157) on todennut, että työntekijä reagoi sanalliseen arviointiin voimakkaammin kuin luokiteltuun, kvantitatiiviseen arviointiin. Hän on todennut, että annettaessa sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista palautetta, arvioitava kiinnittää enemmän huomiota jälkimmäiseen. Sanallinen, kvalitatiivinen palaute koetaan myös rikkaampana ja monipuolisempana palautteena ja juuri kyseiselle henkilölle suunnattuna. Tämän perusteella palaute työntekijän suoriutumisesta ja osaamisesta voisikin ehkä olla yhdistelmä molempia, niin suorituksen kvantitatiivista kuin kvalitatiivista arviointia.

Kansteen (2007, 42–47) tutkimustulosten mukaan hoitajien kehityskeskusteluissa ei käsitelty organisaation visiota ja strategiaa tai työyksikön tavoitteita. Tämän opinnäytetyön tulokset kuitenkin osoittavat, että keskustelua yksikön strategiasta ja visiosta käydään jonkin verran kyseisessä organisaatiossa. Kaikista kyselyyn vastanneista 15%:n mukaan yksikön visio ja strategia toimii suunnannäyttäjänä kehityskeskusteluissa. Jokseenkin samaa mieltä oli 45%. Tulosten mukaan kehi-

tyskeskustelussa keskustellaan myös lähes joka kerta koko organisaation visiosta ja strategiasta sekä yksikön tavoitteista. Esimerkiksi Mikkolan (2006, 67–70) mukaan kehityskeskustelun tavoitteisiin tulisi sisällyttää organisaation strategia.

Tämän opinnäytetyön mukaan esimiehet kokevat konkreettisten tavoitteiden asettamisen kehityskeskustelussa usein haastavana. Tulosten mukaan työntekijöistä 73% asettaa konkreettisia tavoitteita työlleen yhdessä esimiehen kanssa ja 40% myös aikatauluja näiden saavuttamiseksi. Koska konkreettisten tavoitteiden asettaminen on usein haastavaa, saattavat asetetut tavoitteet olla liian epämääräisiä, jos niitä asetetaan lainkaan. Myös Pietilä (2004, 56) toteaa tutkimuksessaan, ettei kehityskeskusteluissa aina aseteta tavoitteita. Jos tavoitteita asetettiin, niiden asettaminen tapahtui yleensä pelkästään työntekijän toimesta ja ne kohdistuivat lähinnä koulutuksen pääsyn turvaamiseen. Tässä opinnäytetyössä tavoitteina sovittiin lähinnä erilaisia vastuualueita, joita työntekijän oli mahdollista oman työnsä ohella tehdä. Alastalon (2009, 70–71) mukaan Sirkka Mertala korostaa kehityskeskusteluja ja työhyvinvointia käsittelevässä luennossaan, että konkreettisten kehittämistavoitteiden puuttuminen on yksi syy siihen, ettei osa työntekijöistä pidä kehityskeskusteluja tärkeänä. Hänen mukaansa kehityskeskustelussa asetettuja kehittämistavoitteita tulisi olla yhdestä kolmeen ja ne tulee asettaa yhdessä esimiehen kanssa. Näiden tietojen pohjalta tulisi jatkossa enenevässä määrin korostaa kehityskeskustelun tulevaisuusnäkökulmaa ja kiinnittää huomiota asetettuihin tavoitteisiin organisaation strategia ja visio huomioiden. Myös se, miten näitä tavoitteita mitataan, on tulevaisuudessa oleellista. Tavoitteet tulisi pyrkiä asettamaan riittävän konkreettisesti ja yksilöidysti ja siten, että ne olisi mahdollista toteuttaa ja mitata. Kehityskeskustelussa tulisi mahdollisesti pohtia myös sitä, miksi tavoitteita ei ole saavutettu ja asettaa sama tavoite ehkä uudelleen konkreettisemmin.

Tutkimustulosten mukaan kehityskeskustelutilanteissa asioiden samankaltaisina toistuminen tai sovittujen asioiden etenemättömyys koetaan hoitotyöntekijöiden mukaan turhauttavana. Sen koetaan myös heikentävän kehityskeskusteluiden merkityksellisyyttä työntekijöiden näkökulmasta. Kehityskeskustelun haasteena on tämänkin opinnäytetyön tutkimustulosten mukaan kehityskeskustelutilanteen pitäminen joka vuosi uudistavana ja kehittäväenä. Tiedon lisääminen ja koulutus sekä

sitoutuminen kehityskeskustelun käymiseen saattaisi lisätä kehityskeskustelun kehityksellistä näkökulmaa ja uudistumismahdollisuuksia. Myös erilaisten kehityskeskustelua tukevien työkalujen käyttöönotto voisi vähentää tätä ongelmaa. Myös Alastalo (2009, 70–71) toteaa tutkimustuloksissaan, että kehityskeskustelussa vuorovaikutteisen prosessin elinvoimaisena ja vuodesta toiseen etenevänä ja kehittävänä pitäminen koetaan usein haasteellisena. Hänen mukaansa kehityskeskustelun kävijöillä tulee olla valmius yhteisiin johtopäätöksiin, kehitystavoitteisiin, sopimukseen ja niitä toteuttaviin tekoihin. Kyseisen vuoden sopimukset ja teot ovat siten myös pohja ensi vuoden keskustelulle.

Mikkolan (2006, 67–70) pro gradu –tutkielmassa todetaan, että palautetta annetaan työyhteisöissä edelleen liian vähän, vaikka sen merkitys on todettu olevan erittäin suuri yksilön kehittämisessä. Myös tämän opinnäytetyön tulosten mukaan lähes puolet työntekijöistä ja esimiehistä kokee saavansa liian vähän rakentavaa palautetta toiselta osapuolelta kehityskeskustelutilanteessa. Tuloksissa tuli esille myös se, että sekä työntekijät että esimiehet kokevat erityisesti negatiivisen tai korjaavan palautteen antamisen vaikeana. Myös Mikkolan (2006) mukaan esimiehet kokevat negatiivisen palautteen antamisen usein vaikeana (Mikkola 2006, 65). Työyhteisöissä tulisikin kehittää avointa vuorovaikutusta ja palautekulttuuria. Tapa, jolla palautetta annetaan vaikuttaa myös olennaisesti siihen, miten vastaanottaja siihen suhtautuu.

8.3 Vuorovaikutus sekä työntekijän rooli ja vastuu kehityskeskustelussa

Vuorovaikutus ja tunnelma kehityskeskustelutilanteessa koetaan tämän opinnäytetyön tulosten mukaan tässä organisaatiossa useimmiten avoimena, rentona ja luottamuksellisena. Noin 80% kokee tulleensa kuulluksi kehityskeskustelutilanteessa. Kehityskeskustelut nähdään sekä hoitohenkilökunnan että esimiesten mukaan luottamuksellisena, kahdenkeskisenä keskusteluna, jossa on mahdollisuus keskustella niin tunteista, mieltä painavista asioista kuin työilmapiiristäkin. Luottamuksen merkitys korostuu myös muissa kehityskeskustelua koskevissa tutkimuksissa. Esimerkiksi Laineen (2007, 75–77, 119) mukaan luottamus on työyhteisös-

sä merkittävä asia ja se vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen suuressa määrin. Aarnikoivun (2010, 12, 18, 20) mukaan esimiehen ja työntekijän välisellä luottamuksella on suuri merkitys kehityskeskustelussa. Se mahdollistaa myös avoimen vuorovaikutuksen syntyminen. (Aarnikoivu 2010, 12, 18, 20.) Myös Kosken (2008, 62) saamien tutkimustulosten mukaan kehityskeskusteluja pidetään ennen kaikkea luottamuksellisina ja hyödyllisinä kahdenkeskisinä tilanteina, joissa voidaan pohtia, arvioida ja kehittää työntekijän osaamista.

Tämän opinnäytetyön tutkimustulosten mukaan työntekijät kokevat edelleen, että vastuu kehityskeskustelusta on pääosin esimiehellä. Vastuu tuntuu siirtyvän enemmän työntekijälle siinä vaiheessa, kun kehityskeskustelussa sovittuja asioita aletaan arjessa toteuttaa. Tulosten mukaan esimies luottaa työntekijään ja tämän ammattitaitoon ja antaa työntekijälle melko vapaat kädet toteuttaa sovittuja asioita. Se, että kehityskeskustelutilanne ja siellä sovitut ja keskustellut asiat siirtyisivät myös työntekijän arjen työhön vaatii työntekijältä hyvää itsensä johtamisen taitoa. Työyhteisöissä tulisi herättää keskustelua myös työntekijän roolista aktiivisena toimijana ja oman itsensä ja työnsä johtajana. Ehkä myös aiheeseen liittyvä koulutus olisi hyväksi.

Itsensä johtaminen tuntuu olevan tutkimuskohteena vielä melko tuntematon käsite. Erityisesti sosiaali- ja terveysalalla työskentelevien itsensä johtamista on tutkittu Suomessa ja ulkomaillakin melko vähän. Kuitenkin itsensä johtaminen on nykyajan organisaatioissa, myös sosiaali- ja terveysalalla enenevässä määrin tärkeää, sillä työyhteisössä odotetaan työntekijän ottavan yhä enemmän vastuuta itsestään, omasta työstään ja työskentelystään. Itsensä johtamisella on suuri merkitys myös kehityskeskustelun onnistumisessa, sillä ilman työntekijän itsensä aktiivista roolia niin itse kehityskeskustelutilanteessa kuin sen jälkeenkin ei kehityskeskustelu etene ajatusten tasolta konkreettisiksi teoiksi. Tämä vaatii työntekijän ajatusten muokkaamista siten, että hän muuttuu johdettavasta alaisesta itseään johtavaksi asiantuntijaksi. Esimiehen tulee luottaa alaiseensa ja antaa työntekijälle riittävästi valtaa johtaa itseään. Tällainen kulttuurin muutos vaatii molemmilta osapuolilta ajattelun muuttamista, tiivistä vuorovaikutusta sekä luottamusta omiin ja toisen kykyihin. Työyhteisöissä tulisikin ehkä herätellä keskustelua myös esimiehen ja

työntekijän rooleista ja vuorovaikutustaidoista sekä oman mielen ja itsensä johtamisen periaatteista ja merkityksestä työlle ja työhyvinvoinnille.

8.4 Jatkotutkimushaasteet

Jatkoa ajatellen olisi mielenkiintoista kohdistaa tutkiva katse ja kehittävän työntutkimuksen periaate erityisesti hoitajien kehityskeskustelun arviointiin siten, että kehitettäisiin kyseiseen organisaatioon sekä osaamisen että suorituksen arviointityökalut. Ne auttaisivat työntekijää tunnistamaan oman osaamisensa ja vahvuutensa sekä esimiestä työntekijän arvioimisessa. Se toisi myös näkyväksi kunkin työntekijän osaamisen, jota voitaisiin hyödyntää myös laajemmin organisaatiossa. Myös kehityskeskustelun laadunarviointi olisi tulevaisuudessa tärkeää ihan jokaisessa organisaatiossa, jossa kehityskeskustelut ovat käytössä. Sen avulla pystyttäisiin vuosittain seuraamaan niin kehityskeskusteluiden laatua kuin sen vaikuttavuutta ja säännöllisyyttäkin työyhteisössä.

8.5 Opinnäytetyön prosessin ja eettisyyden arviointi

Opinnäytetyöprosessi alkoi alkuvuodesta 2010 aiheen valinnalla sekä opinnäytetyön suunnitelmalla, jonka jälkeen lähdettiin keräämään teoriapohjaa tulevaa tutkimusosiota ajatellen. Opinnäytetyön tutkimusosuus siirtyi alkuperäisten ajatusten mukaan loppukeväästä syksylle, sillä ennen tutkimusosiota haluttiin kerätä vankka teoriapohja tutkimuksen toteuttamisen tueksi. Vaikka suunnitellut aikataulut eivät aina pitäneetkään, saatiin kuitenkin kehityskeskustelua koskeva kysely hyvissä ajoin liikkeelle, lokakuussa 2010 hoitohenkilökunnan täytettäväksi. Tällöin teoriapohja oli jo hyvällä mallilla ja se antoi tutkimukselle hyvän pohjan. Tutkimustulosten analysointi aloitettiin heti kyselyn päätteeksi, jolloin ne olivat tuoreessa muistissa. Haastatteluiden aloitus siirtyi loppuvuodesta 2010 helmikuulle 2011, joskin se oli opinnäytetyön pienempi osuus ja siten melko nopeasti toteutettavissa. Tämä siksi, että haastattelut perustuivat osin kyselyn tutkimustuloksiin, jotka haluttiin analysoida ensin. Myös haastattelut litteroitiin heti haastattelun jälkeen, jolloin

haastattelu oli vielä tuoreessa muistissa ja ne myös analysoitiin välittömästi, kun kaikki haastatteluaineisto oli kerätty. Teoriaosuus oli pääpiirteissään valmis helmikuulla 2011. Opinnäytetyö sai lopullisen muotonsa huhtikuulla 2011.

Prosessina opinnäytetyö on ollut ajoittain rankka ja sen yhdistäminen työn, perheen ja vapaa-ajan kanssa on ollut välillä haastavaa. Toisaalta tutkimusosio on ollut myös erittäin mielenkiintoinen toteuttaa ja se on välillä vienyt tekijän mukanaan. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto, sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelmassa on kuitenkin kehittänyt tekijän osaamista monella eri tavalla. Se on lisännyt erityisesti tutkimustiedon tärkeyden merkitystä sosiaali- ja terveysalan kehittämiseksi sekä antanut työkaluja työyhteisöjen kehittämiseen. Se on myös lisännyt tietoa johtamisen menetelmistä ja elementeistä ja antanut hyvän lähtökohdan esimiestyöhön. Kahden erilaisen tutkimusmenetelmän käyttö opinnäytetyössä on antanut tärkeää kokemusta myös tutkimuksen toteuttamisesta, mistä on hyötyä myös tulevaisuudessa monissa työtehtävissä. Erityisesti opinnäytetyöprosessi on opettanut ajankäytönhallintaa, mikä on tärkeää myös johtamistyössä.

Jälkeenpäin ajateltuna opinnäytetyön tutkimusosio olisi kuitenkin voitu toteuttaa hieman nopeammallakin aikataululla, jolloin olisi voitu yhdistää opinnäytetyöhön myös kehityskeskusteluiden kehittämisosio. Nyt opinnäytetyö tuo esiin nykyisen kehityskeskustelukäytännön, sen hyödyt, merkityksen ja ongelmat työntekijöiden ja esimiesten kokemusten mukaan sekä niiden pohjalta tehdyt kehityskeskustelun kehittämissuositukset, mikä sinänsä on jo hyvä asia, mutta itse kehittämistyö jää elämään työyhteisössä omana erillisenä projektina. Itse näkisin niin, että kehittämistyötä jatkettaisiin yksiköiden esimiesten toimesta, mutta jossa mukana voisi olla myös toimijoita työyhteisöstä. Tällöin kehitetyt asiat saavat näkökulmaa myös työntekijöiden puolelta, joka on tärkeää, että kehityskeskustelu on hyödyllinen tulevaisuudessa mahdollisimman laajassa mielessä. Vaarana on, että kehittämistyö jää muiden työtehtävien jalkoihin.

Tutkimusosion luotettavuutta lisättiin esitestaamalla kyselykaavake kahdella työntekijällä ja kahdella esimiehellä. Esimiehiltä sai myös hyviä kommentteja kysymys-

ten asetteluun. Toisaalta jälkeinpäin ajateltuna kysymyksiä olisi voinut selkeyttää ja yksinkertaistaa vieläkin enemmän. Erityisesti erilaiset vastausmahdollisuudet eri kysymysosoissa tuottivat hankaluuksia analysointivaiheessa. Jatkossa kysymysten asettelu tulee miettiä erityisen tarkasti siten, että ne ovat yksinkertaisia ja selkeitä. Vastaajat saivat vastata kyselyyn nimettöminä internetin kautta, jolloin ketään vastaajista ei pystytty tunnistamaan. Tämä lisää myös tulosten luotettavuutta, koska ei ole pelkoa tunnistetuksi tulemisesta. Tuloksia myös käsiteltiin siten, ettei ketään tunnisteta vastaajien joukosta. Tämän varmistamiseksi vastauksia käsiteltiin pääosin kokonaisuutena, eikä tuloksia lähdetty yksilöimään yksiköittäin, koska sillä ei tässä työssä ollut merkitystä.

Opinnäytetyön eettinen toteutus onnistui hyvin. Kyselyn kysymykset olivat tarkkaan harkittuja ja ne käsittelivät vain niitä asioita, joita tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää. Haastattelut oli vaikeampi toteuttaa siten, ettei kukaan tiennyt haastatteluun tulevan henkilön tulevan haastatteluun. Yleensä heidän oli kuitenkin ilmoitettava esimiehelleen haastatteluun menosta. Toisaalta haastattelu käsitteli työntekijän omaa näkemystä omasta toiminnastaan kehityskeskustelussa, eikä kovinkaan arkaluontoisia asioita. Myös haastattelun tulokset kirjattiin opinnäytetyöhön siten, ettei niistä pystytä tunnistamaan yksittäisiä henkilöitä. Haastateltavilta pyydettiin myös kirjallinen suostumus haastattelun materiaalin käytöstä opinnäytetyössä.

Tutkimustulosten eettinen käsittely ei tuottanut opinnäytetyön tekijälle ongelmia. Kyselyn tuloksia analysoitaessa tehtiin jo heti alkuun päätös siitä, että tuloksista ei selvitetä yksittäisten vastaajien yksikköä, jotta varmistetaan jokaisen vastauksen anonymiteetti.

LÄHTEET

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

Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Edita Prima.

Alastalo, T. 2009. Kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. [Verkkajulkaisu] Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. yAMK-opinnäytetyö. [Viitattu 6.1.2010]. Saatavana: https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/4678/Alastalo_Tarja.pdf?sequence=2

Brutus, S. 2010. Words versus numbers: A theoretical exploration of giving and receiving narrative comments on performance appraisal. *Human Resource Management Review* 20 (2010), 144-157.

E-lomake. Pintaa syvemmältä. Kuvaus. [Verkkosivu]. Ei päiväystä. Tampere: Eduix Oy. [Viitattu: 15.1.2011]. Saatavana: <https://e-lomake.fi/web/pintaasyvemmalta/kuvaus/>

Engeström, Y. 2002. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. 3. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Eskoon sosiaalipalvelujen kuntayhtymä. [Verkkosivu]. Ei päiväystä. Eskoon sosiaalipalvelujen kuntayhtymä. [viitattu 3.4.2011]. Saatavana: <http://www.eskoo.fi/default.aspx?id=120>

Eskoon sosiaalipalvelujen kuntayhtymän henkilöstöstrategia 2008-2010. [Viitattu: 24.1.2010.]

Eskoon sosiaalipalvelujen kuntayhtymän henkilöstöstrategia 2010. [Viitattu: 13.3.2011.]

Furtner, M., Rauthmann, J. & Sachse, P. 2010. The socioemotionally intelligent self-leader: Examining relations between self-leadership and socioemotional intelligence. 2010. *Social Behavior and Personality*, 2010 38(9), 1191-1196.

Green, J. & Thorogood, N. 2009. *Qualitative Methods for Health Research*. Second Edition. Lontoo: SAGE Publications Ltd.

- Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) 2007. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark Oy.
- Heiskanen, A. & Niemi, A. 2010. Mustavalkoinen totuus terveydenhuollon johtamisesta. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hirvihuhta, H. 2006. Coaching – valmenna ja sparraa menestykseen. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirvihuhta, H & Litovaara, A. 2003. Ratkaisun taito. Vammala: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hujala, A. 2008. Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä. [Verkojulkaisu]. Kuopio: Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta, terveyshallinnon ja -talouden laitos. Väitöskirja. [Viitattu 2.1.2011]. Saatavana: http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-951-27-0519-1/urn_isbn_978-951-27-0519-1.pdf
- Hujala, A., Laulainen, S., Sinkkonen, M. & Taskinen, H. 2009. Hyvä johtaminen – reilua peliä. Premissi 4/2009.
- Huotari, P, Selivuo, H., Koski, A. & Pakarinen, T. 2005. Tuloksellisuuden arviointi, henkilöstöjohtaminen ja työyhteisön toimivuus. Teoksessa Niiranen, V., Stenvall, J. & Lumijärvi, I. (toim.) Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi. Tasapainotettu mittaristo kunnallisissa organisaatioissa. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveys-toimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. [Verkojulkaisu]. Tampere: Tampereen yliopisto, johtamistieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja. [Viitattu 15.4.2010]. Saatavana: <http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-7596-2.pdf>
- Jalava, U. & Matilainen, R. 2010. Dynaaminen johtaminen. Kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Hämeenlinna: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009-2011. 2009. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Julkaisuja 2009:18.

- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-Kustannus
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Kanste, O. 2007. Kehityskeskustelujen sisältö hoitajien kuvaamana terveydenhuoltoalalla. *Premissi* 3/2007.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2007. Strategian toteutus. Helsinki: Talentum.
- Kehityskeskustelu. [Verkkosivu]. 14.4.2010. Työterveyslaitos. [Viitattu: 22.8.2010] Saatavana: http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/kehityskeskustelu/sivut/default.aspx#
- Keskinen, S. 2005. Alaistaito. Kunnallisan alan kehittämissäätiön Polemia –sarjan julkaisu nro 59. Vammala: Vammalan kirjapaino.
- Kidd, J., Jackson, C. & Hirsh, W. 2003. The outcomes of effective career discussion at work. *Journal of Vocational Behavior* 62 (2003), 119-133.
- Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Kuopio: Kuopion yliopisto. Terveystalouden ja –talouden laitos. Akateeminen väitöskirja.
- Koski, S. 2008. Kehityskeskustelu hoitotyön osaamisen johtamisen apuvälineenä. Pro gradu –tutkielma. [Verkkojulkaisu]. Tampere: Tampereen yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Hoitotieteen laitos. Pro – gradu tutkielma. [Viitattu 30.8.2010]. Saatavana: <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu02905.pdf>
- Laine, N. 2007. Trust in Superior-Subordinate Relationship. An empirical study in the context of learning. [Verkkojulkaisu]. Tampere: University of Tampere, Department of Education. Academic Dissertation. [Viitattu 16.2.2011]. Saatavana: <http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-7418-7.pdf>
- Lehtonen, T.J. & Salmensaari, H. 2004. Henkinen pääoma 2004 tutkimus. IC insight. Tutkimusraportti 15.10.2004. Espoo: IC Insight Ltd. Oy. Teoksessa Vesteninen, P. (toim.) 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WSOY.
- Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund. 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Miettinen, S., Miettinen, M., Nousiainen, I. & Kuokkanen, L. 2000. Itsensä johtaminen sosiaali- ja terveystalalla. Helsinki: WSOY.
- Mikkola, J. 2006. Kehityskeskusteluiden toimivuus. [Verkkajulkaisu]. Tampere: Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu, johtamistieteiden laitos. Pro gradu – tutkielma. [Viitattu 19.2.2011]. Saatavana: <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu01105.pdf>
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. EU: UNIpress.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki. WSOYpro Oy.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Juva: WSOY.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.
- Pietilä, N. 2004. Kehityskeskustelu sairaanhoitajan työssä oppimisen tukijana. [Verkkajulkaisu]. Tampere: Tampereen yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta, hoitotieteen laitos. Pro gradu –tutkielma. [Viitattu 12.8.2010]. Saatavana: <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu00374.pdf>
- Poikela, E. 2007. Miten kehityskeskusteluissa voi onnistua? Premissi 4/2007, 27-28.
- Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2006. Onnistu alaisena – näin johdan esimiestäni ja itseäni. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Sotarauta, M. & Lakso, T. 2000. Muutoksen johtaminen ja luova jännite. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Spence, D. & Wood, E. 2007. Registered Nurse Participation in Performance Appraisal Interviews. Journal of Professional Nursing, Vol. 23, No 1 (January-February), 55-59.
- Spence Lashinger, H., Wilk, P., Cho, J. & Greco, P. 2009. Empowerment, engagement and perceive deffectiveness in nursing work environments: does experience matter? Journal of Nursing Management 2009/17, 636-646.
- Suoja, M. 2008. Kehityskeskustelun merkitys liiketoiminnalle. Tampere: Tampereen yliopisto, johtamistieteiden laitos. [Verkkajulkaisu]. Pro gradu –tutkielma. [Viitattu: 19.2.2011]. Saatavana: <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu02773.pdf>

- Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Tauriainen-Lohvansuu, A. 2008. Osastonhoitajien kokemuksia kehityskeskusteluista. ”Kyllä minä yritän ainakin kerran vuodessa raapia positiivista palautetta.” Oulu: Oulun yliopisto. Terveystieteiden laitos. Pro gradu –tutkielma.
- Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Uusihauta, E. 16.12.2009. Asumisjohtaja. Eskoon sosiaalipalvelujen kuntayhtymä. Palaveri opinnäytetyön aiheesta.
- Uusihauta, E. <xxx.xxx@xxx.fi> 10.3.2010. Sähköpostia opinnäytetyöstä [Henkilökohtainen sähköpostiviesti]. Vastaanottaja: Miia Näppä. [Viitattu 30.3.2010].
- Vahtio, E-L. 2006. Avaa ikälukot. Vapaudu johtamaan. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Valpola, A 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. 2. painos. Juva: WSOY.
- Vasset, F. 2010. Employees` perceptions of justice in performance appraisals. Nursing Management, May 2010, Volume 17, number 2, 30-34.
- Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WSOY.
- Viitala, R. 2003a. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Viitala, R. 2003b. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. 3. painos. Vaasa: Vaasan yliopisto. Akateeminen väitöskirja.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otava.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.
- Wink, H. 2006. Dialoginen kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. Teoksessa: Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. 139-151. Juva: WSOY.
- Wink, H. 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatiossa. [Verkkajulkaisu]. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto. [Viitattu: 12.9.2010]. Saatavana: <http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-6995-4.pdf>
- Åhman, H. 2004. Menestyvä johtaminen. Haasta itsesi. Porvoo: WSOY.

LIITTEET

Liite 1: Kyselylomake (muokattu E-lomakkeesta)

Hei,

Opiskelen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Seinäjoen ammattikorkeakoulussa, kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa ja teen opinnäytetyönäni kartoitusta hoitohenkilökunnan kehityskeskusteluista Eskoon sosiaalipalvelujen kuntayhtymässä. Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa nykyistä kehityskeskustelukäytäntöä sekä hoitohenkilökunnan ja heidän esimiestensä mielipiteitä ja ajatuksia Eskoossa käytävistä kehityskeskusteluista. Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää nykyistä kehityskeskustelukäytäntöä sellaiseksi, että se koettaisiin hyödyllisenä ja tärkeänä omalle ammatilliselle kehittymiselle ja työlle.

Kyselyn voit täyttää työajalla! Kyselyn täyttäminen vie n. 15-20 minuuttia. Toivon, että vastaat kyselyyn huolellisesti ja ajatuksella sekä mahdollisimman totuudenmukaisesti!

Kaikki vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti! Tulokset analysoidaan ja raportoidaan siten, että yksittäisiä vastauksia ei missään vaiheessa voida tunnistaa! Opinnäytetyön valmistuttua tulokset esitellään kaikille avoimessa palautetilaisuudessa.

Oranssi kysymysmerkki kysymyksen perässä antaa tarvittaessa lisätietoja ja tarkennuksia kysymyksestä.

KEHITYSKESKUSTELUT ESKOOSSA

Vastauksesi on tärkeä! Vastaamalla huolellisesti tähän kyselyyn voit vaikuttaa kehityskeskustelujen kehittämiseen ja sitä kautta omaan työhösi ja ammatilliseen kehittymiseesi.

Kiitos jo etukäteen vastauksistasi!

Miia Näppä

Henkilötiedot (vastausvaihtoehdot merkitty sinisellä)

1. Sukupuoli? *Nainen/Mies*
2. Ikä? *Alle 20/ 20-30/ 31-40/ 41-50/ 51-60/ yli 60*
3. Yksikkö? *Metsätähti/ Kuntokaari/ Kotopihlaja/ Tuulentupa/ Neliapila/ Helakoti/ Metsäkulma/ Kuusikoto/ Tupatie ja Metsärinne*
4. Asema organisaatiossa? *Esimies/työntekijä*
5. Työsuhde? *Vakinainen/määräaikainen*
6. Työkokemus sosiaali- ja terveysalalta? *alle 5 vuotta/ 5-10 vuotta/ 11-15 vuotta/ 16-20 vuotta/ yli 20 vuotta*
7. Työkokemus esimiestehtävistä? *Ei esimieskokemusta/ alle 5 vuotta/ 5-10 vuotta/ 11-15 vuotta/ 16-20 vuotta/ yli 20 vuotta*

Yleistä kehityskeskustelusta**HUOMIOI!**

Esimies vastaa seuraaviin kysymyksiin esimiesnäkökulmasta (eli kun itse toimit kehityskeskustelutilanteessa esimiehenä ja keskustele työntekijöidesi kanssa).
Hoitohenkilökuntaan kuuluva työntekijä vastaa kysymyksiin työntekijän näkökulmasta, omalta kohdaltaan (miten omassa kehityskeskustelussa toimitaan tai miten itse asian koet omien kehityskeskustelukokemuksiesi pohjalta).

8. Tiedätkö, mikä on kehityskeskustelun tarkoitus? *kyllä/ en/ jonkin verran*
9. Oletko käynyt viimeksi kuluneen vuoden aikana kehityskeskustelussa esimiehesi/työntekijöidesi kanssa? *kyllä/ en/ keskustelut vielä kesken*

10. Käytkö esimiehesi/työntekijöidesi kanssa säännöllisesti (kerran vuodessa) kehityskeskusteluja? *kyllä/ en*

11. Koetko kerran vuodessa käytävät kehityskeskustelut riittävänä vai käydäänkö niitä mielestäsi liian harvoin tai liian usein? *kyllä, riittävänä/ en, toivoisin kehityskeskusteluja useammin/ mielestäni liian usein/ en osaa sanoa*

12. Täytätkö henkilökohtaisen kehityskeskustelulomakkeen ennen varsinaista kehityskeskustelua? *kyllä/ en/ ei koske minua*

13. Koetko kehityskeskustelut itsellesi tärkeänä? *kyllä/ ei/ jonkin verran*

14. Onko kehityskeskustelusta sinulle hyötyä? *kyllä/ ei/ jonkin verran/ ei koske minua*

15. Asetatteko kehityskeskustelussa työlle ja kehittymiselle vuosittain konkreettisia tavoitteita? (työntekijä ja esimies yhdessä) *kyllä/ en/ ei koske minua*

16. Asetatteko tavoitteiden saavuttamiselle myös aikatauluja? (esimies ja työntekijä yhdessä) *kyllä/ ei/ ei koske minua*

17. Keskusteletteko kehityskeskustelussa edellisen vuoden tavoitteista ja niiden saavuttamisesta? *kyllä/ ei/ ei koske minua*

18. Kirjaatteko kehityskeskustelussa havaitut koulutustarpeet ylös henkilökohtaiseksi kehittymis- tai koulutussuunnitelmaksi? *kyllä/ ei/ ei koske minua*

19. Oletko saanut koulutusta tai muuta ohjeistusta kehityskeskusteluista ja sen tarkoituksesta? *kyllä, koulutusta/ kyllä, ohjeistusta/ en ole saanut koulutusta tai ohjeistusta*

20. Toivoisitko saavasi koulutusta ja/tai ohjeistusta? *kyllä/ en*

21. Jos toivoisit saavasi koulutusta tai ohjeistusta, niin millaista? _____

22. Onko työyksikössäsi käytössä ryhmäkehityskeskustelut? *kyllä/ ei/ en osaa sanoa*

Valitse seuraavista väittämistä lähin mahdollinen mielipide omiin kehityskeskustelukokemuksiisi pohjautuen

Vastaukset Likert-asteikolla (kysymykset 23-41)

täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä	ei koske minua
------------------------	----------------------------	--------------------------	----------------------	-------------------

23. Tiedän mielestäni riittävästi kehityskeskustelujen tarkoituksesta

24. Koen kehityskeskustelut itselleni hyödyllisinä

25. Koen kehityskeskustelut itselleni tärkeänä

26. Kehityskeskustelu ei ole minulle "välttämätön paha", vaan minun oikeuteni

27. Valmistaudun kehityskeskusteluun huolellisesti etukäteen

28. Pystyn hyödyntämään kehityskeskusteluja omassa työssäni

29. Kehityskeskustelun pohjalta asetamme konkreettisia tavoitteita tulevalle kaudelle
30. Pystyn kehityskeskustelujen kautta vaikuttamaan omaan työhöni
31. Pystyn kehityskeskustelujen kautta vaikuttamaan yksikköni toimintaan
32. Kehityskeskustelussa havaittu koulutustarve huomioidaan seuraavalla kaudella
33. Saan riittävästi rakentavaa palautetta työstäni esimieheltäni/työntekijältäni
34. Uskallan antaa myös negatiivista palautetta esimiehelleni/työntekijälleni kehityskeskustelussa
35. Koen tullessi kuulluksi kehityskeskustelussa
36. Kehityskeskustelussa käydään mielestäni läpi oleellisia ja tärkeitä asioita
37. Kehityskeskustelussa yksikön visio ja strategia toimii suunnannäyttäjänä
38. Kehityskeskustelussa päivitetään vuosittain työnkuvani ja vastualueeni
39. Kehityskeskustelu innostaa minua kehittämään itseäni ja työtäni
40. Kehityskeskustelulla on positiivinen vaikutus ammatillisen osaamiseni kehittämiseen
41. Kehityskeskustelulla on positiivinen vaikutus oman työn kehittämiseen

Avoimet kysymykset

Seuraaviin avoimiin kysymyksiin esimies vastaa esimiehen näkökulmasta ja työntekijä työntekijän näkökulmasta. Vastaathan kysymyksiin hieman pohtien!

42. Mikä on mielestäsi kehityskeskustelujen päätarkoitus?

43. Mikä merkitys kehityskeskusteluilla on itsellesi ja työllesi ja mitä hyötyä koet niistä olevan?

44. Mitkä asiat koet vaikeina tai ongelmallisina kehityskeskustelussa tai sen toimivuudessa, mitkä asiat taas toimivina?

45. Miten valmistaudut kehityskeskusteluun?

46. Mistä asioista keskustellette kehityskeskustelussa ja onko asioita, joista haluaisit keskustella enemmän?

47. Millaisena koet kehityskeskustelutilanteen? (vuorovaikutus esimiehen ja työntekijän välillä, tunnelma...)

48. Miten kehityskeskusteluja tulisi mielestäsi kehittää, jotta ne palvelisivat sinua ja työtäsi?

Liite 2: Ohjeistusta esimiehille kehityskeskustelukyselystä**OHJEISTUSTA YKSIKÖIDEN ESIMIEHILLE KEHITYSKESKUSTELU –
KYSELYN TÄYTTÄMISEKSI YKSIKÖISSÄ!**

Yamk-opinnäytetyöhöni liittyvä, hoitohenkilökunnalle ja heidän esimiehilleen (teille) suunnattu kysely kehityskeskusteluista on nyt valmis! Toivon, että tiedotatte kaikkia työntekijöitänne kyselyn täyttämisestä mahdollisimman pian!

Kyselyyn vastaa siis JOKAINEN HOITOHENKILÖKUNTAAN KUULUVA TYÖNTEKIJÄ (sairaanhoitajat, lähihoitajat, osasto-ohjaajat eli kaikki sosiaali- ja terveydenhuollon ammattihenkilöt) sekä YKSIKÖIDEN ESIMIEHET (osastonhoitajat) Eskoon Palvelukeskuksen alueella.

Kyselyn voi täyttää netissä osoitteessa: *lomakkeen osoite*

Kyselyyn tulee vastata mahdollisimman totuudenmukaisesti ja ajatuksella. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti siten, ettei niistä missään vaiheessa tunnista yksittäisiä vastauksia.

Liitteenä oleva, kyselyä koskeva tiedotus (vaikka useampikin kopio siitä!) yksiköiden työntekijöille kannattaa jättää osastolla näkyvälle paikalle ja liittää sen yhteyteen nimilista, johon jokainen voi merkata rastin nimensä kohdalle, kun on kyselyyn vastannut. Näin voidaan varmistaa, että jokainen työntekijä käy täyttämässä kyselyn.

Kyselyn voi täyttää työajalla ja sen täyttämiseen menee n. 15 minuuttia. Aikaa kyselyn täyttämiseen on 2 viikkoa (viimeistään 20.10. mennessä). Toivottavaa kuitenkin olisi, että kysely täytetään mahdollisimman pian!

Lisätietoja ja -ohjeita voi kysyä allekirjoittaneelta.

KIITOS YHTEISTYÖSTÄ!

terveisin, Miia Näppä

Yhteystiedot

Liite 3: Tiedote hoitohenkilökunnalle kehityskeskustelukyselystä

6.10.2010

Hyvä hoitohenkilökuntaan kuuluva työntekijä ja yksikön esimies,

Olen tekemässä yamk-opinnäytetyönäni kartoitusta hoitohenkilökunnan ja heidän esimiestensä käymistä kehityskeskusteluista Eskoossa. Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa nykyistä kehityskeskustelukäytäntöä Eskoossa sekä arvioida nykyisen kehityskeskustelukäytännön toimivuutta ja hyödynnettävyyttä työssä ja omassa ammatillisessa kehittämisessä. Opinnäytetyön tavoitteena on kartoituksen pohjalta kehittää nykyistä käytäntöä siten, että jokainen työntekijä ja esimies pystyisi hyödyntämään kehityskeskusteluja omassa työssään ja ammatillisessa kehittämisessään.

Jotta kehityskeskusteluiden nykytilasta saataisiin mahdollisimman totuudenmukainen kuva tulisi **jokaisen hoitohenkilökuntaan kuuluvan työntekijän ja yksikön esimiehen** vastata kyselyyn. Kysely löytyy netissä osoitteessa: *lomakkeen osoite*

Kyselyn täyttämiseen on aikaa kaksi viikkoa, viimeistään kuitenkin 20.10.2010 mennessä. Vastaa kyselyyn kuitenkin mahdollisimman pian! **Kyselyn voi täyttää työajalla.**

Vastaathan kyselyyn huolellisesti ja mahdollisimman totuudenmukaisesti. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti siten, ettei yksittäisiä vastauksia pystytä tunnistamaan!

Kiitos jo etukäteen vastauksistasi!

Yhteistyöterveisin, Miia Näppä

Liite 4: Haastattelun teemat**HAASTATTELUN TEEMAT:**

1. Miten kehityskeskustelussa sovitut asiat näkyvät tällä hetkellä omassa arjen työssäsi? Miten konkreettisesti hyödynnät kehityskeskusteluja omassa työssäsi? Miten koet konkreettisesti hyötyväsi kehityskeskusteluista omassa työssäsi?
2. Millaisena itse koet tällä hetkellä oman roolisi ja vastuusi työntekijänä kehityskeskustelussa ja siinä sovittujen asioiden eteenpäin viemisessä?
3. Miten työyhteisö kannustaa tällä hetkellä mielestäsi vastuunottamiseen ja itsensä johtamiseen?

Lyhyet kommentit:

- Keskustellaanko kehityskeskustelussa organisaation visiosta ja strategiasta? Tai oman yksikön tavoitteesta?
- Arvosanasi kehityskeskustelun hyödyllisyydestä itsellesi? 1-5