

# Kehityskeskustelut esimiesten työvälineenä

Kehityskeskustelujen nykytilan selvittäminen ja kehityskeskustelumallin kehittäminen

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Sosiaali – ja terveysala  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Sosiaali – ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen  
Opinnäytetyö  
Kevät 2011  
Aki Rintala

Lahden ammattikorkeakoulu  
Sosiaali – ja terveystieteiden ylempi AMK  
Sosiaali – ja terveystieteiden kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

AKI RINTALA: Kehityskeskustelu esimiesten työvälineenä: kehityskeskustelujen nykytilan selvittäminen ja kehityskeskustelumallin kehittäminen  
Sosiaali- ja terveystieteiden kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelman opinnäytetyö, 62 sivua, 7 liitesivua  
Kevät 2011  
TIIVISTELMÄ

---

Kehityskeskustelut ovat esimiehen ja työntekijän välisiä luottamuksellisia keskusteluja, joissa käydään läpi työntekijöiden osaamista ja työssä suoriutumista. Kehityskeskustelut on hyvä työväline esimiehille osaamisen johtamisessa ja organisaation tai oman yksikön kehittämisessä. Kehityskeskustelut ovat yksi tapa viestiä organisaation strategiaa työntekijätasolle.

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää kehityskeskustelujärjestelmää Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän (Carea) erikoissairaanhoidon vastuualueella. Kehittämishankkeen tavoitteina oli selvittää kehityskeskustelujen nykytila ja luoda kehityskeskustelumalli erikoissairaanhoidon vastuualueelle. Kehittämishankkeen aikana toteutettiin kysely erikoissairaanhoidon vastuualueen esimiehille. Kyselyssä selvitettiin kehityskeskustelujen nykytila ja esimiesten omia näkemyksiä omista esimiestaidoista kehityskeskustelujen toteutuksessa. Kehityskeskusteluvaiheet vaihtelevat eri tutkimusten kesken. Tässä kehittämishankkeessa kehityskeskusteluvaiheet oli jaettu kolmeen osaan: valmistautuminen, kehityskeskustelutilanne ja seuranta.

Kyselystä saatujen tulosten perusteella esimiehet kävivät kehityskeskusteluja useammin työntekijöiden kuin oman esimiehen kanssa. Kehityskeskustelut antoivat hyödyllistä tietoa työntekijöiden osaamisesta ja työssä suoriutumisesta. Lisäksi kehityskeskustelut antoivat hyödyllistä tietoa työntekijöiden koulutustarpeisiin ja yksikön tai osaston kehittämiseen. Kehityskeskusteluihin valmistautuminen sujui esimiehiltä, mutta esimiesten kyky ohjata työntekijöiden valmistautumista ei ollut yhtä sujuvaa. Kehityskeskustelutilanteissa kaikki esimiehet eivät käyneet edellisen vuoden tavoitteita läpi, eivätkä osanneet yhdistää organisaation strategiaa ja tavoitteita työntekijöiden tavoitteisiin. Esimiehet eivät myöskään seuranneet kehityskeskusteluissa sovittuja asioita.

Tutkimustulosten, kehittämishankkeen tietoperustan ja johtajaylihoitajan tapoamisten avulla laadittiin kehityskeskustelumalli, jonka avulla esimiehet voivat kehittää omaa osaamistaan kehityskeskustelujen toteutuksessa erikoissairaanhoidon vastuualueella. Kehittämishankkeessa esitettiin esimiehille kehityskeskustelumalli. Mallin tarkoituksena oli antaa esimiehille valmiuksia toteuttaa kehityskeskusteluja.

Avainsanat: kehityskeskustelut, esimiestaidot kehityskeskusteluissa, kehityskeskustelumalli

Lahti University of Applied Sciences  
Master of Health Care and Social Services  
Health Care and Social Services Development and Management

AKI RINTALA: Development discussions as an instrument for managers: clarification of the present state of the development discussions and creation of a model for the development discussion

Master's Thesis in Health Care and Social Services Development and Management: 62 pages, 7 appendices

Spring 2011

ABSTRACT

---

Development discussions are confidential discussions between a manager and an employee where the main topic is the employee's competence and work performance. Development discussions are a good work instrument for managers in knowledge management and for the development of the whole organization or unit. Development discussions are a way to express the strategy of the organization to the employees.

The purpose of this development project was to improve the development discussion structure in the remit of the special health care in the Federation of Municipalities for Hospital and Social Services (Carea) in Kymenlaakso. The aim of this development project was to clarify the present state of the development discussions and create a model for the development discussions for the managers in the remit of the special health care. The managers answered a survey, the purpose of which was to establish the present state of the development discussions and the views of the managers on their own competence in holding the development discussions. The development discussion phases vary in different research studies. In this development project, the phases are divided into three parts: preparations, development discussion situations and follow-ups.

The result of the survey showed that the managers held development discussions more frequently with their employees' than with their own managers. The discussions were seen as a useful instrument to improve employees' competence and work performance. The information gathered from the development discussions also helped to improve employee training and developed the unit or department. The managers were prepared for the development discussions, but their competence in preparing the employees was lacking. Previous goals were not included in the development discussions and the managers found it challenging to combine the organization goals and strategy to the goals of the employee. Further, the issues agreed on in the development discussions were not followed-up by all the managers.

The model for the development discussions was created with the help of the theory part of the development project, the results of the survey and the meetings held with the leading matron. The purpose of the model is to improve the readiness of the managers to hold development discussions.

Key words: development discussion, manager competence in development discussions, model for the development discussion

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Kehittämishankkeen tausta	1
1.2	Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoitteet	2
1.3	Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän (Carea) erikoissairaanhoidon vastuualue	3
2	KEHITTÄMISHANKKEEN TIETOPERUSTA	5
2.1	Kehityskeskustelut organisaatiossa	5
2.2	Esimiestaidot kehityskeskusteluissa	13
2.3	Kehittämishankkeen tietoperustan yhteenveto	17
3	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS	21
3.1	Kehittämishankkeen eteneminen	21
3.2	Kyselyn toteutus	23
3.3	Aineiston analysointi	24
4	KEHITYSKESKUSTELUJEN NYKYTILA KYMENLAAKSON SAIRAANHOITO- JA SOSIAALIPALVELUJEN KUNTAYHTYMÄN (CAREA) ERIKOISSAIRAANHOIDON VASTUUALUEELLA	26
4.1	Vastaajien taustatiedot	26
4.2	Kehityskeskustelujen nykytila	27
4.3	Kehityskeskustelut oman esimiehen kanssa	29
4.4	Kehityskeskustelut omien alaisten kanssa	33
4.5	Esimiesten osaaminen kehityskeskusteluissa	37
4.6	Tulosten yhteenveto	44
5	ESIMIESTEN KEHITYSKESKUSTELUMALLI	49
6	KEHITTÄMISHANKKEEN YHTEENVETO	53
6.1	Aineistonkeruumenetelmän luotettavuus ja eettisyys	53
6.2	Kehittämishankkeen ja sen toteutuksen arviointi	55
6.3	Kehittämishankkeen hyödynnettävyys ja jatkokehittämismahdollisuudet	57
	LÄHDELUETTELO	59
	LIITTEET	
	LIITE 1. KEHITTÄMISHANKKEEN YHTEISTYÖSOPIMUS	

LIITE 2. KYSELY

LIITE 3. SAATEKIRJE

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Kehittämishankkeen tausta

Sosiaali- ja terveysala on kovien muutossaasteiden edessä. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisessa kehittämissuohjelmassa eli Kaste – ohjelmassa määriteltiin lähivuosien sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämistavoitteet ja keskeisimmät toimenpiteet, joilla kehittämistavoitteet saavutetaan. Kehittämissuohjelman tavoitteet perustuvat hallinnonalan pitkän aikavälin strategisiin tavoitteisiin, jotka tähtäävät henkilöstön riittävyteen ja osaamisen kehittämiseen johtamiskäytäntöjen uudistamisen ja työhyvinvoinnin kehittämisen avulla. Johtamisosaaminen ja johtamiskäytäntöjen kehittäminen ovat välttämättömiä sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteellisten ja toiminnallisten uudistusten toteutumisessa. Hyvällä johtamisella ohjataan henkilöstöä asiakkaiden tarpeita vastaaviin palveluihin, parannetaan alan vetovoimaa ja työntekijöiden työhyvinvointia. Lisäksi henkilöstön riittävyys on varmistettava työntekijöiden osaamista vahvistamalla. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008, 2 – 3, 36, 38 – 39.)

Kehityskeskustelujen avulla vahvistetaan työntekijöiden osaamista, ja sen kautta työntekijöiden työhyvinvointia. Kehityskeskusteluja käytetään yhtenä työvälineenä esimiesten osaamisen johtamisessa. (Alastalo 2004, 139; Hietikko 2002, 63; Koski 2008, 56,59; Markkanen 2008, 73; Maukonen 2005, 70; Pietilä 2004, 71 – 72; Uusihaka 2004, 74.) Kehityskeskustelut voivat vahvistaa lisäksi organisaation strategian ja tavoitteiden etenemistä työntekijöiden tasolle. Organisaation strategia ja tavoitteet toimivat suunnannäyttäjinä johtamisessa, osaamisen kehittämisessä ja toiminnan linjaamisessa organisaation eri tasoilla. Strategian integroiminen työntekijöiden tavoitteisiin on koko kehityskeskustelujen ydin. (Mikkola 2006, 69.)

Kehityskeskustelujen avulla voidaan varmistaa henkilöstön riittävyys. Oikealla tavalla toteutettuna kehityskeskustelut vahvistavat työntekijöiden osaamista ja kehittymistä työtehtävissä sekä vahvistavat työntekijöiden omaa roolia organisaatiossa. Lisäksi kehityskeskustelut palvelevat myös organisaation strategiaa. Kehityskeskustelujen avulla ylläpidetään riittävä osaamisen taso organisaatiossa, kun

esimiehet tietävät tarkkaan jokaisen työntekijän osaamisen ja työssä suoriutumisen tason. Kehityskeskustelujen asemaa tulisi korostaa ja kehittää sosiaali- ja terveysalalla, jotta alan tuleviin haasteisiin voitaisiin vastata. Kaste – ohjelma peräänkuuluttaa hyviä johtamistaitoja, ja kehityskeskustelut voivat toimia organisaatiossa esimiehen osaamisen johtamisen työvälineenä.

Tämän kehittämishankkeen kohdeorganisaationa on Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen (Carea) kuntayhtymän erikoissairaanhoidon vastuualue. Kohdeorganisaatiossa tapahtui organisaatiomuutos tammikuussa 2010, kun Kymenlaakson sairaanhoitopiiri ja erityishuoltopiiri yhdistyivät. Yhdistymisen jälkeen laadittiin osaamiskartoitus keväällä 2010 henkilöstön osaamisen kartoittamiseksi ja sen kehittämiseksi. Organisaatiomuutos ja osaamiskartoitus ovat nostaneet kehityskeskustelujärjestelmän kehittämistarpeen kohdeorganisaatiossa. Erikoissairaanhoidon vastuualueella ei ole tällä hetkellä käytössä yhtenäisiä, säännöllisiä kehityskeskustelukäytäntöjä. Osaamiskartoitus ja kehityskeskustelujärjestelmän kehittäminen ovat osa koko henkilöstön osaamisen kehittämistä erikoissairaanhoidon vastuualueella. Lisäksi kohdeorganisaatiossa kehitetään sähköistä intranet – järjestelmää henkilöstölle, jonne on suunnitteilla myös kehityskeskustelujärjestelmän liittäminen. Tämän kehittämishankkeen avulla Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen (Carea) kuntayhtymän erikoissairaanhoidon vastuualueella on mahdollisuus kehittää kehityskeskustelujärjestelmää.

## 1.2 Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoitteet

Kehittämishankkeen tarkoituksena on kehittää kehityskeskustelujärjestelmää Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän (Carea) erikoissairaanhoidon vastuualueella. Kehittämishankkeen tavoitteena on selvittää Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän (Carea) erikoissairaanhoidon vastuualueen kehityskeskustelujen nykytila ja luoda kehityskeskustelumalli erikoissairaanhoidon vastuualueelle.

### 1.3 Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän (Carea) erikoissairaanhoidon vastuualue

Kymenlaakson sairaanhoitopiiri ja erityishuoltopiiri yhdistyivät tammikuussa 2010 Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymäksi (Carea). Kuntayhtymän tehtävänä on vastata jäsenkuntiansa erikoissairaanhoidon ja kehitysvammaisten erityishuollon palveluista, edistää terveyttä, toimintakykyä ja sosiaalista turvallisuutta sekä huolehtia muista kuntayhtymälle säädetystä tehtävistä. Kuntayhtymän jäsenkunnat ovat Hamina, Kotka, Kouvola, Miehikkälä, Pyhtää ja Virolahti. Kuntayhtymässä työskentelee yli 2500 erikoissairaanhoidon ja sosiaalipalveluiden ammattilaista mukaan lukien kuntayhtymän sisällä toimivat liikelaitokset ja osakeyhtiöt. (Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä 2010a.)

Tässä kehittämishankkeessa kohdeorganisaationa toimii Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän (Carea) erikoissairaanhoidon vastuualue. Erikoissairaanhoidon vastuualueella työskentelee noin 2100 eri terveystalon ammattilaista. Suurin ammattiryhmä muodostuu eriasteisista sairaanhoitajista, joita on yli puolet henkilöstöstä. Erikoissairaanhoidon vastuualueeseen kuuluu Kymenlaakson keskussairaala Kotkassa ja Kymenlaakson psykiatrisen sairaala Kouvola. Kymenlaakson keskussairaalassa työskentelee yli 900 terveystalon ammattilaista, ja keskussairaala toimii koko kuntayhtymän keskuksena. Erikoissairaanhoidon vastuualueella on kolme eri johtotasoa: vastuualueen johto (johtajaylilääkäri ja johtajaylihoitaja), vastuuyksikön johto (ylilääkäri ja ylihoitaja) sekä osastojohto (ylilääkärit ja osastonhoitajat). (Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä 2010a.) Kehittämishankkeen kohderyhmänä ovat Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän (Carea) erikoissairaanhoidon vastuualueen esimiehet, joita on noin 60 kolmessa eri johtotasossa. Kymenlaakson keskussairaalasta Kotkasta on 43 esimiestä ja Kymenlaakson psykiatrisesta sairaalasta Kouvola on 16 esimiestä. Kehittämishankkeessa on mukana noin 25 eri vastuuyksikköä erikoissairaanhoidon vastuualueelta.

Kohdeorganisaatiossa luodaan vuosittain henkilöstökertomus. Ammatillinen pätevyys ja osaamisen kehittäminen ovat henkilökertomuksessa olennaisia osia ter-



veydenhuollon organisaation toimintaa. Hoitokäytännöt ja toimintaympäristö muuttuvat nopeasti, mikä vaatii jatkuvaa kouluttautumista ja kehittämistä koko henkilökunnalle. Varsinkin esimiesten osaaminen nostetaan esille muun muassa henkilöstön ja oppimistarpeiden määrittämisessä ja osaamisen kehittämisen tukemisessa. Esimiesten osaamista erikoissairaanhoidon vastuualueella on kehitetty muun muassa moniammatillisin johtamiskoulutuksin. Kohdeorganisaatiossa nostettiin vuonna 2009 yhdeksi painopistealueeksi esimiesten osaaminen. Henkilöstökertomuksessa korostetaan esimiehen olevan avainasemassa henkilöstön osaamisen määrittämisessä, osaamisen kehittämisen ja täydennyskoulutusten tukemisessa ja turvaamisessa. (Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä 2010b, 13.) Osaamiskartoituksen laatiminen keväällä 2010 oli yksi merkittävä osa henkilöstön osaamisen kehittämistä.

Erikoissairaanhoidon vastuualueella käynnistyi SAP HR – projekti vuonna 2009, jonka tarkoituksena on luoda sähköinen tietojärjestelmä henkilöstölle. Sähköiseen järjestelmään on tarkoitus luoda myös kehityskeskusteluille oma alustansa. (Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä 2010b, 6.) Tämän kehittämishankkeen aikana SAP HR – tietojärjestelmää oltiin suunnitelmassa kohdeorganisaatiossa. Sähköiseen tietojärjestelmään on tulossa myöhemmin kehityskeskusteluille oma sähköinen järjestelmänsä. Tämän kehittämishankkeen myötä kohdeorganisaatio saa mahdollisesti käyttöönsä tietoja, joita voi hyödyntää sähköisen tietojärjestelmän kehittämisessä kehityskeskustelujen osalta.

## 2 KEHITTÄMISHANKKEEN TIETOPERUSTA

### 2.1 Kehityskeskustelut organisaatiossa

Kehityskeskustelut ovat vuosittaisia yhteenvetoja, joissa käsitellään työntekijöiden osaaminen ja työssä suoriutuminen. Kehityskeskustelujen pääpaino on työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittämisessä ja kehityskeskusteluissa voi nousta esille mahdollisia toimenpiteitä, joita tarvitaan ammattitaidon kehittämiseksi. (Kanste 2007, 47; Koski 2008, 59 – 60; Maukonen 2005, 70; Uusihaka 2004, 74.) Työntekijätasolla kehityskeskustelut nähdään tilaisuutena vaikuttaa omiin ja työyhteisön asioihin sekä suunnitella omaa työtä ja urakehitystä (Alastalo 2004, 139; Walsh & Fisher 2005, 38). Kehityskeskustelujen avulla on mahdollisuus vaikuttaa, antaa palautetta ja selventää työntekijöiden tilannetta työyhteisössä (Alastalo 2004, 139). Kehityskeskusteluihin kuuluu myös palautteenanto, työhyvinvoinnin ja voimavarojen tukeminen sekä työyksikön toimivuuden parantaminen (Kanste 2007, 47; Maukonen 2005, 70; Uusihaka 2004, 74).

Kehityskeskusteluissa arvioidaan myös yksikön ja esimiehen toimintaa. Kehityskeskustelut ovat näin yksi jatkuvan kehittämisen työväline, jonka avulla kehitetään organisaation toimintaa. (Uusihaka 2004, 74 – 75; Walsh & Fisher 2005, 38.) Organisaatioille on tärkeää, että työntekijät suorittavat strategian mukaisia tehtäviä (Markkanen 2008, 73). Kehityskeskustelut toimivat ohjaamis- ja johtamisvälineenä, jossa strategiset linjaukset on oltava näkyvillä (Maukonen 2005, 62 – 63). Samaan suuntaan viittaavat Huotari (2009, 125), Lehtelä (2001, 88) ja Markkanen (2008, 73) tutkimuksissaan, joiden mukaan kehityskeskustelut avaavat organisaation strategiaa perustyön tasolle. Kehityskeskustelut antavat siis mahdollisuuden viedä työntekijätasolle organisaation tavoitteita ja strategiaa (Alastalo 2004, 139). Organisaation vision ja strategian vieminen työntekijätasolle kehityskeskustelujen avulla on kuitenkin tutkimusten mukaan hankalaa. Strategia jää usein johtotason puheeksi ja strategian purkaminen ymmärrettävään muotoon työntekijätasolle on haastavaa. (Häggman 2007, 70; Koski 2008, 60; Maukonen 2005, 62; Mikkola 2006, 69.) Osassa tutkimuksia käy ilmi, ettei kehityskeskusteluissa käydä läpi organisaation strategiaa. Strategian puute kehityskeskusteluissa johtuu siitä, että esimiehet olettavat työntekijöiden tietävän strategiasta perustehtävän kautta

(Maukonen 2005, 62 – 63). Häggmanin (2007, 64) tutkimuksen mukaan puutteelliset kehityskeskustelut haittaavat strategisten tavoitteiden saavuttamista organisaatioissa.

Kehityskeskustelujen kehittyminen vaatii kehityskeskustelujen toteuttamista kaikilla organisaation tasoilla (Uusihaka 2004, 75, 80). Kehityskeskusteluja on toteutettava ylimmästä johtoportasta lähtien, jotta organisaation strategia ja tavoitteet tulisivat kaikille oikeassa muodossa esille. Tällä järjestelyllä organisaation johto varmistaa, että kehityskeskustelujen aikana jokainen työntekijä saa tietoonsa organisaation strategian ja tavoitteet. Kehityskeskustelujen onnistumisen edellytyksenä on, että ylin johto panostaa kehityskeskustelujärjestelmään ja edellyttää kehityskeskusteluja alemmilla tasoilla. (Lehtelä 2001, 87.) Kehityskeskustelut toimivat hiljaisina tiedonlähteinä organisaation kehittämässä, kun koko organisaatio on sitoutunut niihin (Uusihaka 2004, 75).

Kehityskeskustelujen onnistumiseen liittyy oleellisesti, miten hyödyllisenä kehityskeskusteluja pidetään. Osassa tutkimuksia ilmenee, että esimiesten kokemukset kehityskeskusteluista ovat myönteisiä. Kehityskeskusteluja pidetään luottamuksellisina ja hyödyllisinä kahdenkeskisinä tilanteina. (Kanste 2007, 60; Koski 2008, 60.) Kehityskeskustelujen koetulla hyödyllisyydellä on yhteys yksikön tavoitteiden selkeyteen, yhteisten tavoitteiden sitoutumiseen, ammatillisen osaamisen hyödyntämiseen, palautteen riittävyteen ja esimiestyytyväisyyteen (Kanste 2007, 47). Hyödyllisyyden tunteella on yhteys oikeudenmukaisuuden lisäämiseen niin kehityskeskusteluissa kuin työntekijöidenkin keskuudessa (Linna 2008, 53). Kuitenkin kehityskeskustelujen merkitys eri organisaatioissa vaihtelee, sillä Häggmanin (2007, 63) tutkimuksen mukaan kehityskeskusteluja ei pidetty hyödyllisinä.

Kehityskeskustelujen tulisi olla säännöllisiä, jotta niitä voidaan pitää hyödyllisinä. Kehityskeskustelujen säännöllisyys antaa mahdollisuuden esimiehen ja työntekijöiden säännölliseen kahdenkeskeiseen kommunikointiin. Toistuvilla kehityskeskusteluilla varmistetaan niin työntekijöiden kuin organisaatioidenkin kehittyminen. (Alastalo 2004, 9.) Tutkimuksissa ilmenee kehityskeskustelujen säännöllisyyden vaihtelu, mutta yleisimmin kehityskeskusteluja käydään kerran vuodessa (Hietikko 2002, 63; Lehtelä 2001, 89; Maukonen 2005, 70; Uusihaka 2004, 76).

Kerran vuodessa tapahtuvia kehityskeskusteluja voidaan pitää riittämättöminä, sillä kerran vuodessa tapahtuvat kehityskeskustelut eivät anna riittävästi tietoa työntekijöiden työsuorituksista. Sovitut kehittämissuunnitelmat eivät myöskään anna riittävästi tietoa esimiehille, jos arviointi tapahtuu ainoastaan kerran vuodessa. (Wilson & Western 2000, 98.) Myös aikaa on varattava riittävästi, sillä esimerkiksi puolen tunnin kestäviä kehityskeskusteluja ei voida pitää riittävinä (Uusihaka 2004, 76). Esimiehet kokevat ajanpuutteen tärkeimmäksi syyksi, ettei kehityskeskusteluja käydä organisaatioissa. Ajanpuute hallinnolliseen työhön, sijaisten puute ja ainainen kiire työnteossa ovat syitä, miksi kehityskeskusteluja ei ole käytetty kaikkien työntekijöiden kanssa. Säännöllisyys voi vaihdella myös yhden organisaation sisällä ja eri yksiköiden välillä. (Tuhkanen 2004, 85, 87.) Kun on riittävästi aikaa työntekijöiden kohtaamiseen, kehityskeskustelujen arvostus ja luottamus nousevat työntekijöiden keskuudessa (Uusihaka 2004, 76).

Kehityskeskusteluihin liittyy oleellisesti vuorovaikutus. Tasavertainen vuorovaikutus luo avoimuutta ja luottamusta esimiehen ja työntekijöiden välille (Alastalo 2004, 9; Pietilä 2004, 39; Walsh & Fisher 2005, 38). Avoimuus lisää rehellisyyttä kehityskeskusteluihin, joka nostaa esille työntekijöiden todellisia kehittämistarpeita. (Pietilä 2004, 39.) Kehityskeskustelujen tärkeys korostuu, kun työntekijät uskaltavat kertoa todelliset mielipiteensä kahdenkeskisissä keskusteluissa. Tällöin esimies hyötyy avoimuudesta, koska työntekijöiden mielipiteet saadaan esimiesten tietoisuuteen. (Uusihaka 2004, 77.) Kehityskeskustelujen vuorovaikutusta edistää molempien osapuolten tieto toistensa toiveista ja odotuksista, mikä ehkäisee ristiriitojen syntymistä (Mikkola 2006, 66). Osassa tutkimuksia työntekijät kuitenkin aristelevat antaa palautetta tai tuoda esille mielipiteitään (Hietikko 2002, 63; Maukonen 2005, 55 – 56).

Vuorovaikutukseen liittyvä molemminpuolinen palautteenanto on tärkeä osa johtamista ja sen myötä myös merkittävä osa kehityskeskusteluja (Hietikko 2002, 63; Markkanen 2008, 71 – 72; Mikkola 2006, 66; Pietilä 2004, 39). Kehityskeskusteluissa palautteenannossa on hyvä antaa yksilöllistä palautetta, joka palvelee organisaation strategian määrittämiä tavoitteita (Mikkola 2006, 69). Wink (2007, 199 – 202, 204 – 210) nosti esille tutkimuksessaan neljä eri kehityskeskustelujen vuorovaikutukseen liittyvää lajia. Kehityskeskustelujen vuorovaikutus voi olla dialo-

gista, tavanomaista, monologista tai debattista keskustelua. Pietilän (2004, 39) tutkimuksessa esimiesjohtoinen vuorovaikutus kehityskeskusteluissa näkyy etäisenä ja hierarkkisenä keskusteluna, joita Wink (2007, 204 – 210) nosti esille myös omassa tutkimuksessaan.

Dialogissa esimiesasemassa olevat osoittavat hyväksymistä ja arvostusta koko kehityskeskusteluprosessin aikana. Dialogissa esiintyy motivointia, kannustusta, tunnustusta ja tunteiden osoituksia. Rohkaiseva ja kannustava ote esimieheltä lisää työntekijöiden uskoa itseensä. Vuorovaikutus dialogissa on rikasta, monipuolista ja dynaamista, kun kehityskeskusteluissa ei esiinny vahvaa autoritääristä ilmapii-riä. Tavanomaisessa keskustelussa vallitsee hyvä vuorovaikutussuhde arvostuksen ja hyväksymisen osoituksena, mutta keskusteluja leimaa lievä autoritäärisyys ja valtarakenteiden olemassaolo. Esimiesten kysymykset ovat usein johdattelevia sisältäen ennakko-odotuksia, eivätkä työntekijät uskalla olla eri mieltä asioista vaan tyytyvät myöntelemään ja mukautumaan esimiesten ajatuksiin. Vaikka keskustelu voi olla dynaamista ja vuorovaikutuksellista, kehityskeskusteluissa ei välttämättä uskalleta olla eri mieltä. Tämä voi vähentää kehityskeskustelujen tuottavuutta. Keskustelujen taso jää tavanomaisessa keskustelussa pinnalliseksi, koska esimiehet jatkavat kiireesti asiasta toiseen vaihtamalla puheenaihetta ja keskeyttämällä työntekijöiden puheen. (Wink 2007, 199 – 202.)

Monologissa esiintyy epätasaista kommunikointia, jonka esimiesten voimakkaammasta asemasta johtuva organisatorinen hierarkia aiheuttaa. Tällöin syvällisempää keskustelua ei synny, eikä esimies-työntekijäsuhde pääse syventymään. Monologissa esimiesten hiljentymiseen voi vaikuttaa työntekijöiden kielteinen suhtautuminen asioihin ja puolustava asenne. Työntekijöiden kielteisen suhtautumisen ja puolustavan asenteen taustalla voi olla epäpätevyyden tunnetta tai hankalia tunnetiloja. Debatissa on samanlaisia piirteitä kuin monologissa. Molemmissa voi joko esimies tai työntekijä arvostella toista voimakkaasti. Lausumat voivat sisältää moitteita, käskemis- ja kehotuslauseita. (Wink 2007, 204 – 210.)

### ***Kehityskeskusteluvaiheet***

Esimiesten ja työntekijöiden välinen kehityskeskustelu on yksilöllistä, minkä vuoksi kehityskeskusteluvaiheet ja sisällöt voivat vaihdella (Mikkola 2006, 63). Tutkimusten mukaan kehityskeskusteluvaiheet jaetaan yleisemmin kolmeen vaiheeseen: valmistautuminen, kehityskeskustelutilanne ja jälkivaihe (Losyk 2002, 10; Markkanen 2008, 73; Mikkola 2006, 62 – 64). Alastalo (2004, 139) kutsuu kehityskeskusteluja tilannekatsaukseksi, jossa määritellään mennyt, nykyhetki ja tulevaisuus.

**Kehityskeskusteluihin valmistautuminen** pitää tapahtua sekä esimies- että työntekijätasolla (Hietikko 2002, 64; Koski 2008, 59; Losyk 2002, 10; Mikkola 2006, 62; Wilson & Western 2000, 99). Hyvä valmistautuminen kertoo koko kehityskeskustelujärjestelmään sitoutumisesta molemmilta osapuolilta (Wilson & Western 2000, 97). Esimiesten valmistautuminen kehityskeskusteluihin toteutuu yleisimmin käymällä läpi edellisen kehityskeskustelulomakkeen tiedot, jos sellainen on käytettävissä. Lisäksi työntekijöiden vahvuuksien pohtiminen on yksi tapa valmistautua kehityskeskusteluihin. Työntekijöiden valmistautuminen tapahtuu yleensä kehityskeskustelulomakkeen täyttämällä ennen varsinaista keskustelua. Valmistautumiseen liittyy myös ajan sopiminen ja riittävän pitkän ajan varaaminen ennen kehityskeskustelutilannetta. (Tuhkanen 2004, 75 - 76.) Wilson ja Western (2000, 97) pitävät yleisimpinä kahden viikon valmistautumisaikaa molemmille osapuolille.

Joidenkin tutkimusten mukaan valmistautuminen on kuitenkin jäänyt molemminpuolin vähäiseksi (Markkanen 2008, 73; Mikkola 2006, 62). Kehityskeskusteluja kannattaa käydä, kun keskustelijat tietävät keskustelun tarkoituksen. Sen vuoksi voi olla tarpeellista käyttää kehityskeskusteluvalmennuksia tai –oppaita. (Lehtelä 2001, 88.) Valmistautumisen apuna voidaan käyttää hyväksi esimerkiksi kehityskeskustelutilanteeseen liittyviä valmistavia kysymyksiä tai aiheita (Losyk 2002, 10). Työntekijöiltä tarvitaan taitoa suoriutua kehityskeskusteluista, minkä vuoksi heidän valmentautumisensa kehityskeskusteluihin on tärkeää (Cook & Crossman 2004, 535).

**Kehityskeskustelutilanteet** voivat vaihdella sisällöltään riippuen organisaatiosta tai kehityskeskustelujen painopisteestä. Työntekijöiden tavoitteet ja niiden määrittelyt nousevat useimmissa tutkimuksissa esille. (Lehtelä 2001, 59; Losyk 2002, 12, Mikkola 2006, 64 – 65.) Myös työntekijöiden osaaminen on yksi tärkeä sisältöön liittyvä aihe kehityskeskustelutilanteissa (Alastalo 2004, 140; Huotari 2009, 129; Koski 2008, 59; Lehtelä 2001, 59). Kehityskeskustelutilanteiden sisältö on syytä pohjautua työntekijöiden perustehtävään ja organisaation strategiaan, jotta saadaan riittävä alusta osaamisen kehittämiseksi (Huotari 2009, 129). Esimiehet näkevät kehityskeskustelut tilanteina, jossa varmistetaan oikeiden tavoitteiden asettaminen (Alastalo 2004, 139). Kehityskeskusteluissa tapahtuva arviointi on tärkeää, sillä se mahdollistaa työssäoppimista. Kehityskeskusteluissa on hyvä arvioida työntekijöiden tekemää työtä ja kehittämistarpeita suhteessa työntekijöiden omiin kehittymispyrkimyksiin ja organisaatiossa ilmeneviin tarpeisiin. (Pietilä 2004, 72.) Työntekijöiden motivointi kehityskeskustelutilanteisiin nousee myös esille (Hietikko 2002, 64; Markkanen 2008, 73; Maukonen 2005, 74).

Kehityskeskustelutilanteissa arvioidaan työntekijöiden työsuoriutumista ja työnkuvaa (Kanste 2007, 45; Markkanen 2008, 73; Maukonen 2005, 72; Mikkola 2006, 66). Kehityskeskusteluissa korostetaan työntekijöiden työnkuvan selkeyttämistä, sillä työntekijöiden on tiedettävä perustehtävänsä. Tämän avulla kehityskeskusteluissa saavutetaan tavoitteet helpommin. (Mikkola 2006, 65.) Työnkuvan lisäksi työhön liittyviä osa-alueita kuten työhyvinvointi, työyksikön toimivuus, työn kehittäminen ja työyksikön ihmissuhteet liittyvät työn ja työsuoritusten arviointiin (Hietikko 2002, 63; Kanste 2007, 45). Työntekijät voivat tuoda kehityskeskusteluihin omia toiveita työtehtävien, erityisosaamisen ja ammattitaidon kehittämiseksi (Maukonen 2005, 73). Terveystieteiden alalla esimiehet korostavat kehityskeskustelutilanteissa työilmapiiriä, yhteistyötä ja työntekijöiden jaksamista, koska pitävät näitä aiheita terveystieteiden alalla korostuneena (Tuhkanen 2004, 89).

Työntekijöiden osaamiseen liittyen nousee tutkimuksissa yleisimmin esille työntekijöiden osaamisen arviointi ja kehittämistarpeiden selvittäminen (Huotari 2009, 129; Kanste 2007, 45; Mikkola 2006, 65). Koski (2008, 59) pitää työntekijöiden osaamisvajetta yhtenä tarkastelun kohteena, kun taas Huotari (2009, 129) korostaa

työntekijöiden osaamisen vahvuuksia osaamisen arvioinnissa. Työntekijöiden osaamisen kehittämistarpeet ja siihen liittyvät kehittämis- tai koulutussuunnitelmat ovat myös keskeisessä asemassa (Alastalo 2004, 140; Huotari 2009, 129; Koski 2008, 59; Lehtelä 2001, 59; Losyk 2002, 11; Mikkola 2006, 65). Muutamien tutkimusten mukaan kehityskeskustelutilanteissa käytetään osaamiskartoitusta työntekijöiden osaamisen arvioinnissa, mitä hyödyntäen saadaan tarkempi käsitys työntekijöiden osaamisesta ja ammattitaidosta. Osaamiskartoitus yhtenä apukeinona kehityskeskusteluissa voi antaa mahdollisuuden purkaa näkyville työntekijöiden osaaminen ja ammattitaito. (Hakola 2009, 54 – 56; Maukonen 2005, 71.)

Kehityskeskustelutilanteessa tavoitteita arvioidessa on tärkeää arvioida edellisen vuoden tavoitteiden toteutumista, koska niiden pohjalta arvioidaan työntekijöiden kehittymistä ja toimintaa (Koski 2008, 59; Uusihaka 2004, 76). Seuraavan vuoden tavoitteita on myös tärkeää määritellä kehityskeskusteluissa, kuten työn ja osaamisen tavoitteita (Alastalo 2004, 140; Uusihaka 2004, 76). Tavoitteet kohdistuvat pääosin työhön liittyvän koulutuksen turvaamiseen ja erityisosaamisen parantamiseen (Pietilä 2004, 72). Tavoitteita määriteltäessä on tärkeää huomioida työntekijöiden oma arviointi omasta osaamisesta ja onnistumisesta sekä saadusta tuesta. Uusia tavoitteita määriteltäessä voi nousta esille myös työntekijöiden omia kiinnostuksen kohteita. (Maukonen 2005, 70.) Joidenkin tutkimusten mukaan kehityskeskustelujen tavoitteet eivät nouse keskeiseen rooliin (Mikkola 2006, 64, 69; Pietilä 2004, 72).

Monessa tutkimuksessa on työntekijöiden tavoitteita asetettaessa viitattu organisaation tavoitteisiin. Yksilöllisten tavoitteiden asettamisen on hyvä olla linjassa organisaation tavoitteisiin. Työntekijöille määritetyt tavoitteet ovat kehityskeskustelujen ydin, jonka pohjalta kehityskeskustelut tulisi rakentaa. Varsinkin strategian tuominen työntekijätasolle on tärkeää. (Alastalo 2004, 141; Hietikko 2002, 64; Kulla 2008, 116; Maukonen 2005, 74; Mikkola 2006, 69; Pietilä 2004, 67 – 68.) Työntekijöiden tavoitteet on hyvä asettaa yhdessä työntekijöiden kanssa (Lehtelä 2001, 88; Mikkola 2006, 69). Tavoitteista saadaan selkeämpiä, jos työntekijät pystyvät aktiivisesti osallistumaan niiden määrittelyyn (Mikkola 2006, 69). Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet kehityskeskusteluissa on organisaation tulevai-



suuden tavoitteiden määrittelyjen lisäksi antaa oma työpanoksensa tavoitteiden saavuttamiseksi (Alastalo 2004, 139).

Kehityskeskustelutilanteissa käytetään lomakkeita, joihin kirjataan kehityskeskusteluissa käytyjä ja sovittuja asioita. Kirjaaminen antaa mahdollisuuden sovittujen tavoitteiden ja asioiden seuraamiselle, mikä osaltaan tukee jatkuvuutta. (Losyk 2002, 11; Uusihaka 2004, 77; Wilson & Western 2000, 99.) Kehityssuunnitelman laatiminen kirjallisesti tukee kehityskeskustelujen jatkuvuutta ja lisää kehityskeskustelujen luotettavuutta (Maukonen 2005, 71 – 72; Uusihaka 2004, 77). Kehityskeskustelulomakkeiden käyttö kehityskeskustelutilanteissa vaihtelee kuitenkin joidenkin tutkimusten mukaan. Uusihaan (2004, 77) tutkimuksessa kirjaamista ei koeta tärkeäksi ja sitä vieroksutaan. Kirjaamisessa nähdään kahta puolta – kirjaaminen voi heikentää kehityskeskustelutilanteissa vallitsevaa vuorovaikutusta, mutta se voi myös luoda työntekijöiden keskuudessa arvostusta, motivaatiota ja sitoutumista. Lehtelän (2001, 89) tutkimuksen mukaan lomake koetaan olevan erittäin hyvä apukeino kehityskeskustelujen toteuttamisessa, sillä se tuo samanarvoisuutta kehityskeskusteluihin.

**Kehityskeskustelujen seuranta** kuuluu kehityskeskusteluvaiheisiin (Alastalo 2004, 141; Lehtelä 2001, 90; Mikkola 2006, 69; Uusihaka 2004, 78). Seuranta tarkoittaa kehityskeskusteluissa sovittujen asioiden seuraamista. Kehityskeskustelujen uskottavuus on organisaatiossa koetuksella, jos kehityskeskustelujen seuranta unohdetaan. (Mikkola 2006, 64.) Kehityskeskustelutilanteissa luodaan kehittämissuunnitelmia ja konkreettisia toimenpiteitä työntekijöiden osaamisen kasvatamiseksi, joita seurataan seuraavan jakson aikana (Koski 2008, 59; Markkanen 2008, 74; Mikkola 2006, 69). Tuhkasen (2004,87) tutkimuksen mukaan seuranta ei kuitenkaan aina toimi, koska seuranta ei aina ole esimiehillä riittävän järjestelmällistä tai jatkuvaa. Seurannan hyöty organisaatiolle on tärkeää, sillä sen avulla esimies on tarkemmin selvillä yksikön ja työntekijöiden toiminnasta. Järjestelmällisellä seurannalla on myös yhteyksiä esimiestyön tyytyväisyyteen ja luotettavuuteen. (Tuhkanen 2004, 87.)

## 2.2 Esimiestaidot kehityskeskusteluissa

Kehityskeskustelut vaativat hyviä esimiestaitoja, valmennus- ja konsultaatiotaitoja, ristiriitatilanteiden hallintaa sekä vuorovaikutus- ja palautteenantotaitoja (Appelbaum, Roy & Gilliland 2010, 18). Esimiehen johtamistoiminta sisältää niin henkilöstön kuin toiminnankin johtamista, mikä vaatii monipuolisia tiedollisia, taidollisia ja vuorovaikutuksellisia valmiuksia. Esimiesten johtamisosaaminen on tärkeä osa kehityskeskusteluja. Kehityskeskustelut ovat osa organisaation henkilöstöjohtamista ja sen avulla edistetään yksittäisen työntekijän ja organisaation tavoitteiden mukaista kehittymistä. Toimiva johtamistapa riippuu muun muassa luottamuksesta henkilöstöön, työhyvinvoinnin merkityksestä, työhön sitoutumisesta, kokonaisuuden hahmottamisesta ja demokraattisesta johtamistavasta. (Hietikko 2002, 63 – 64.)

Useissa tutkimuksissa kehityskeskusteluja pidetään hyvänä johtamisen työvälineenä osaamisen johtamisessa (Hietikko 2002, 64; Koski 2008, 59; Markkanen 2008, 73; Maukonen 2005, 55; Tuhkanen 2004, 88; Uusihaka 2004, 74). Kehityskeskustelujen avulla esimiehille hahmottuu kokonaistilanne työntekijöiden, työyksikön ja organisaation näkökulmista (Maukonen 2005, 55 - 56). Tosin Lehtelän (2001, 89) tutkimuksessa esimiehet pitivät kehityskeskustelujen hyötyjä johtamiseen vähäisinä, koska johtamista tapahtuu päivittäin ja kehityskeskusteluja vain kerran vuodessa. Kosken (2008, 58) tutkimuksessa esimiehet pitivät osaamisen johtamisen toteuttamista tärkeänä, mutta oman osaamisen johtaminen koetaan riittämättömänä. Esimiesten on hyvä ymmärtää kehityskeskustelut osaksi työntekijöiden vaikuttamiskanavaa. Kehityskeskustelujen avulla esimiehet oppivat tuntemaan työntekijät paremmin. Yksilöllisissä keskusteluissa esimiehen on hyvä kannustaa, ohjata ja motivoida työntekijöitä sekä selventää työntekijöiden roolia organisaatiossa. (Uusihaka 2004, 74 – 75.) Kehityskeskusteluissa yhtenä tärkeänä johtamiskeinona on työntekijöiden sitoutuminen ja ongelmien selvittely (Markkanen 2008, 73).

Kehityskeskusteluissa esimiehen on oltava kykyä muuttaa laaja strategia henkilökohtaiseksi ja konkreettiseksi, koska strategian vieminen työntekijätasolle on koko kehityskeskustelun ydin. (Mikkola 2006, 69.) Kehityskeskustelut ovat johtami-

sen työväline, jonka avulla kehitetään henkilöstön osaamista strategian suuntaiseksi muuttuvassa toimintaympäristössä (Lehtelä 2001, 89). Sen vuoksi Koski (2008, 62 – 63) peräänkuuluttaa esimiestaitoja yhdistää oman yksikön tai osaston toiminta koko organisaation strategiaan. Esimiesten tehtävä on toimia suodattimena ylemmän johdon ja työntekijöiden välillä, ja välittää työntekijöilleen keskeiset tiedot koskien heidän työtään ja yksikköään. Esimiesten perustehtävä ja toiminta hankaloituvat, jos henkilöstölle strategian merkitys ja sen tiedostaminen ovat epäselviä. Jos perustehtävä on epäselvä, kokonaisvastuu ja strategian suunnittelu hämärtyvät. Strategian hämärtyminen kehityskeskusteluissa johtaa kehityskeskusteluissa seurannan puutteellisuuteen. (Häggman 2007, 70 – 74.) Yhteisten tavoitteiden ja suuntaviivojen epäselvyys vaikeuttaa yhteisten lähtökohtien ja organisaation kehittymistä. Johdon on siis pidettävä huolta siitä, että esimies tietää ja tunnistaa organisaation strategian ja tavoitteet omassa perustehtävässään sekä osaamisen johtamisessa. (Koski 2008, 60.)

Esimiesten vuorovaikutustaidot on yksi tärkeä osa luoda tasavertaisuutta kehityskeskusteluissa. Jo aiemmin tietoperustassa Wink (2007, 199 – 202, 204 – 210) toi esille vuorovaikutusmalleja, jotka on hyvä tiedostaa omia vuorovaikutustaitoja arvioitaessa. Esimiehen on osattava kuunnella ja ymmärtää työntekijöitä, jotta työntekijöiden mielipiteet ja ajatukset tulevat esille (Alastalo 2004, 139). Parhaimmillaan vuorovaikutustilanteissa syntyy tunne oikeudenmukaisuudesta, joten organisaatiossa on hyvä kehittää osapuolten sosiaalisen kanssakäymisen taitoja (Linna 2008, 53). Esimiehen taito kuunnella mahdollistaa työntekijöiden avoimuuden (Uusihaka 2004, 77). Kehityskeskusteluissa tärkeimpinä pidetään esimiehen ja työntekijöiden välistä suhdetta ja luottamusta, mutta suhteen ja luottamuksen rakentaminen käytännön tasolla on vaikeaa. Yhtenä keinona on rakentaa suhdetta ja luottamusta perustyön ja säännöllisten kohtaamisten kautta. (Appelbaum ym. 2010, 16.)

Esimiestoiminnassa tarvitaan vuorovaikutuksellisia valmiuksia, sillä johtamistoiminta sisältää niin työntekijöiden kuin toiminnankin johtamista (Hietikko 2002, 63 – 64). Esimiehet kokevat negatiivisen palautteen antamisen työntekijöille ja kritiikin muotoilemisen rakentavaan muotoon haastavina. Lisäksi esimiehet eivät aina tiedä, miten reagoida työntekijöiden negatiiviseen palautteeseen. (Markkanen

2008, 74.) Hietikon (2002, 64) tutkimuksen mukaan esimiehet pitävät tärkeinä omien vuorovaikutustaitojen kehittämistä. Uusihaan (2004, 77) tutkimuksessa esimiehet kokevat molemminpuolisen palautteen vaikeaksi, ja siihen koetaan tarvittavan koulutusta.

Kehityskeskustelut kehittyvät omien esimiestaitojen lisääntymisen myötä, ja usein kehityskeskustelut muotoutuvat kullekin esimiehelle oman näköiseksi (Uusihaka 2004, 80). Esimiestaitoja kehittäessä nousee esiin kehityskeskusteluihin liittyvät koulutukset (Koski 2008, 60; Uusihaka 2004, 81). Esimiestyöhön liittyy paljon odotuksia ja vaatimuksia. Sen vuoksi esimiehiä on koulutettava ja kannustettava kehityskeskustelujen toteuttamiseen, koska hyvin suunniteltujen ja toteutettujen kehityskeskustelujen avulla esimiehet saavat tärkeää tietoa työntekijöiden osaamisen ja työsuoritusten kehittämistä. (Hietikko 2002, 63 – 64; Koski 2008, 63.) Johdon on hyvä tiedostaa, että esimiehet tarvitsevat harjoitusta kehityskeskustelujen toteuttamiseen. Toistojen ja harjoitusten avulla minimoidaan yleisimmät arviointivirheet kehityskeskusteluissa, ja sillä varmistetaan kehityskeskustelujen tehokkuus. (Appelbaum ym. 2010, 16.) Jos kehityskeskustelut halutaan osaksi johtamisjärjestelmää, on esimiehiä koulutettava ja veloitettava käymään kehityskeskusteluja. Esimiesten motivaatioon liittyy oleellisesti, miten esimiehet itse kokevat hyödylliseksi kehityskeskustelut. Kehityskeskustelujen toimivuudelle on tärkeää, että esimies ymmärtää kehityskeskustelujen tarkoituksen ja tavoitteellisuuden. (Lehtelä 2001, 4, 87.)

Kollegoilta saatu vertaistuki on tärkeää esimiestaitojen kehittämässä. Tämän lisäksi esimiehet saavat tukea kehityskeskusteluihin erilaisista lomakkeista, ohjeista sekä esimiehen roolista. (Koski 2008, 60.) Kuitenkin Narisen (2000, 148) tutkimuksessa esimiehet kokevat omilta esimiehiltä saadun tuen ja säännöllisen palautteen heikoksi. Ollilan (2008, 24) tutkimuksessa mainitaan, että sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa tuen saamisessa ja antamisessa tarvitaan vuorovaikutuksellista ilmapiiriä ja vahvaa asennetta esimiehiltä. Esimiesten työhön kuuluu vaativia ja vastuullisia tehtäviä, minkä vuoksi on perusteltua rakentaa tukijärjestelmää esimiehille. Esimiesten mainitut kehittämistoiveet ovat kollegojen vertaistuki ja siihen liittyvät vertaiskeskustelut. Muita kehittämistoiveita ovat työnkierto,

ammattikirjallisuus, mentorointi, benchmarking ja tietoteknisten välineiden käyttö. (Hietikko 2002, 64; Koski 2008, 57, 60; Markkanen 2008, 72.)

### *Esimestaidot kehityskeskusteluvaiheissa*

**Kehityskeskustelujen valmistautumisessa** esimiesten on hyvä tiedostaa valmistautuminen niin esimiesten kuin työntekijöidenkin tasoilla. Esimiehet ovat usein saaneet koulutusta kehityskeskustelujen suorittamiseen, mutta työntekijöillä alais-  
taidot eivät ole kehityskeskusteluissa riittävät. (Cook & Crossman 2004, 534.)

Kehityskeskustelujen onnistumisen tärkeänä edellytyksenä on, että molemmat osapuolet tietävät kehityskeskusteluihin liittyvät osa-alueet. Esimiesten tehtäväksi jää työntekijöiden valmentautuminen kehityskeskusteluihin. Valmistautuessaan esimiehen on oltava selvillä organisaation strategiasta. (Mikkola 2006, 69.)

**Kehityskeskustelutilanteissa** esimiesten on osattava käydä läpi työntekijöiden työsuorituksia, osaamista ja tavoitteita. Kosken (2008, 60) tutkimuksessa esimiehet kaipaavat enemmän aikaa kehityskeskustelujen käymiseen. Markkasen (2008, 73) tutkimuksessa esille tulevien asioiden huomioiminen ja toimenpiteiden toteutuminen on pääosin esimiesten vastuulla. On tärkeää selventää työntekijöille oman työn vaikutukset organisaation tulokseen. Tällä tavalla työntekijöiden on helpompi ymmärtää oma osansa organisaation strategian toteutuksessa.

Kehityskeskusteluissa tarvitaan esimiesten osaamisen johtamista, jotta kehityskeskustelut olisivat onnistuneita. Onnistuminen edellyttää oikeudenmukaisuutta, sekä työntekijöiden vastuun ja osallistumisen lisäämistä kehityskeskusteluissa. Lisäksi esimiesten on tiedettävä riittävästi henkilöstöstä ja heidän työtilanteista, jotta oikeudenmukainen arviointi kehityskeskusteluissa tapahtuu. (Cook & Crossman 2004, 534 - 535.). Johdon ja esimiesten on tähdättävä oikeudenmukaiseen kehityskeskustelujärjestelmään. Oikeudenmukaisen järjestelmän kehittäminen vaatii oikeudenmukaista ja säännöllistä tapaa suorittaa kehityskeskusteluja. Koko kehityskeskustelujärjestelmän oikeudenmukaisuus lisää järjestelmään koetua tyytyväisyyttä ja organisaation tehokkuutta. Pelkkä tieto työntekijöistä ja heidän työtilanteistaan ei riitä, sillä esimiehen on oltava myös kiinnostunut työnteki-

jöiden osaamisesta ja oltava riittävän motivoitunut kehittämään itseään työntekijöiden kanssa (Maukonen 2005, 74).

Esimiehen on hyvä tiedostaa, että työntekijöiltä on vaadittava vastuuta kehittymisestä. Esimies ei voi ottaa vastuuta työntekijöiden oppimisesta, mutta esimiehen tehtävä on luoda alusta oppimiselle ja kehittymiselle. (Koski 2008, 62.) Työntekijätkin tarvitsevat koulutusta kehityskeskustelujen toteutukseen, mikä on tärkeä näkökulma esimiesten osaamisen johtamisessa. Vastuun ja osallistumisen lisääminen vaatii työntekijöiden ja esimiesten saumatonta yhteistyötä työtilanteissa ja säännöllisissä kehityskeskustelutilanteissa. (Cook & Crossman 2004, 534 – 535; Koski 2008, 62.)

**Kehityskeskustelujen seuranta** toimii esimiesten kohdalla paremmin, kun esimies saa kokemusta kehityskeskusteluista (Uusihaka 2004, 78). Esimiehen tehtävä on kirjata käsiteltyjä asioita ylös, jotta sovittuihin asioihin voidaan palata ja niitä voidaan arvioida (Mikkola 2006, 69; Uusihaka 2004, 78). Organisaation johdon tehtävänä on aktiivisesti seurata kehityskeskustelujen määrää, ja seurannasta on tärkeää raportoida (Lehtelä 2001, 87).

### 2.3 Kehittämishankkeen tietoperustan yhteenveto

Tässä kehittämishankkeessa keskeisiä käsitteitä ovat kehityskeskustelut, esimiestaidot kehityskeskusteluissa ja kehityskeskustelumalli. Tietoperustassa on käyty läpi kehittämishankkeen käsitteitä kehityskeskustelut ja esimiestaidot kehityskeskusteluissa. Tietoperustasta on hyvä luoda synteesi eli yhteenveto. Synteesillä tarkoitetaan tärkeiden asioiden kokoamista yhteen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 225).

Säännöllisesti tapahtuvat kehityskeskustelut ovat osoittautuneet hyödylliseksi työvälineeksi työntekijöiden osaamisen kehittämisessä. Kehityskeskustelujen luonne ja tavoitteet voivat eri organisaatioissa vaihdella, mutta pääosin kehityskeskustelujen tärkeimpänä tavoitteena on työntekijöiden osaamisen arviointi ja kehittäminen. Tutkimusten mukaan kehityskeskustelut antavat esimiehille tietoa työntekijöiden

kehittämisen- ja koulutustarpeista. Sekä esimiesten että työntekijöiden näkemys kehityskeskustelujen hyödyllisyydestä on tärkeää. Kehityskeskustelujen tavoitteisiin vaikuttaa koettu hyödyllisyys, ja sen myötä hyödyllisydentunne selkeyttää työyksikön ja työntekijöiden tavoitteita, ammatillisen osaamisen hyödyntämistä, molemminpuolista palautetta ja esimiestytyväisyyttä. Esimiehen oma motivaatio on myös tärkeää, joten esimiehen on hyvä tiedostaa kehityskeskustelujen hyödyllisyys.

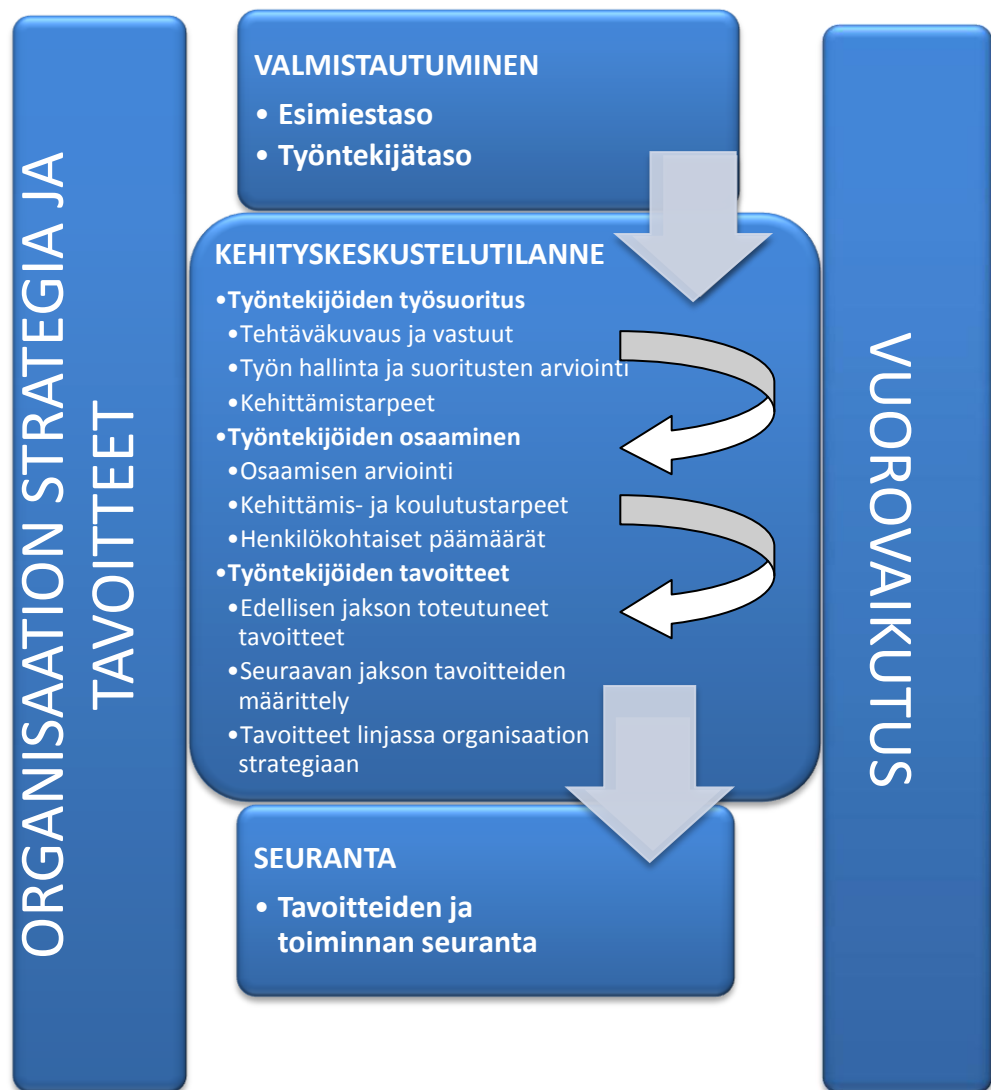
Kehityskeskustelujen onnistuminen riippuu pitkälti vuorovaikutustilanteen toimivuudesta. Merkittäviä osia kehityskeskustelutilanteissa ovat vuorovaikutus ja molemminpuolinen palautteenanto. Ne ovat myös tärkeä osa johtamista, minkä vuoksi esimiehellä on oltava valmiuksia kohdata työntekijät tasavertaisina ja arvostettuina yksilöinä. Esimiesten vuorovaikutustaidot johtamisessa nousevat siis tärkeään rooliin. Esimiesten on tärkeää luoda tunne oikeudenmukaisuudesta ja tasavertaisuudesta, koska oikeudenmukaisuus ja tasavertaisuus lisäävät kehityskeskusteluissa avoimuutta ja rehellisyyttä. Tasavertainen vuorovaikutus luo avoimuutta, mikä luo rehellistä ja kannustavaa ilmapiiriä kehityskeskusteluihin. Hyvä ilmapiiri nostaa esille työntekijöiden todellisia kehittämistarpeita. Yhtenä tavoitteena kehityskeskusteluissa on oltava yhteisymmärryksen lisääminen.

Organisaation strategian tulisi näkyä kehityskeskusteluissa. Kehityskeskustelut ovat tärkeitä keskustelutilanteita, jossa strategiaa siirretään henkilöstön toimintaan ja osaamiseen. Tämä on esimiestaitoja tarkastellessa hyvä tiedostaa. Esimiehen on oltava selvillä strategiasta ja esimiehellä on oltava kykyä muuttaa organisaation laaja strategia työntekijöille ymmärrettävään muotoon. Strategian ymmärtäminen kehityskeskustelujen toteuttamisessa nostaa kehityskeskustelujen merkitystä organisaatiossa entisestään. On hyvä muistaa, että kehityskeskustelujen olemassaolo pohjautuu organisaation strategiaan ja perustyöhön. Tämä on tärkeä esimiestaidon näkökulma, sillä esimies on tärkeässä asemassa työntekijöiden työsuoritusten tason varmistamisessa strategisella tasolla. Voidaan myös ajatella, että organisaation strategia kehityskeskusteluissa kehittää omalta osaltaan organisaatiota.

Kehityskeskustelut toimivat yhtenä osana henkilöstöjohtamisessa ja se sisältää niin henkilöstön kuin toiminnankin johtamista. Tämä vaatii esimieheltä monipuol-

lisiä tietoja, taitoja ja vuorovaikutuksellisuutta. Kehityskeskustelujen onnistumisessa yhtenä taitona esimiehiltä vaaditaan johtamista. Kehityskeskustelut auttavat esimiestä niin työntekijöiden, työyksikön kuin koko organisaationkin kokonaistilanteen hahmottamisessa. Lisäksi kehityskeskustelujen avulla esimiehet oppivat luottamuksellisissa keskusteluissa tuntemaan työntekijänsä paremmin.

Tutkimusten mukaan kehityskeskustelujen vaiheet jakaantuvat erilaiseksi. Kehityskeskustelujen vaiheet jakaantuvat tässä kehittämishankkeessa kolmeen tasoon: valmistautuminen, kehityskeskustelutilanne ja seuranta (kuvio 1).



KUVIO 1. Kehittämishankkeen tietoperustan yhteenveto kehityskeskustelujen vaiheista ja sisällöstä



Valmistautumisessa korostetaan sekä esimiesten että työntekijöiden valmistautumista ja perehtymistä tulevaan kehityskeskustelutilanteeseen. Tutkimusten mukaan valmistautuminen pitää tapahtua molempien osapuolten toimesta. Kuitenkin usein esimiehet ovat ainoa osapuoli organisaatioissa, jotka ovat saaneet koulutusta kehityskeskustelujen suorittamiseen. Esimiestaidoissa on tärkeää tiedostaa, että työntekijät tietävät omat vastuut ja tehtävät kehityskeskusteluja varten. Tärkeintä esimiestaidoissa on, että esimies on valmistautuessaan selvillä organisaation strategiasta ja tavoitteista.

Kehityskeskustelutilanteiden sisältö on tutkimuksia vertaillessa hyvin samanlaista. Kehityskeskustelutilanteen sisältö tässä kehittämishankkeessa jakaantuu kolmeen osaan: työntekijöiden työsuoritus, työntekijöiden osaaminen ja työntekijöiden tavoitteet (kuvio 1). Kehityskeskustelutilanteissa käydään läpi työntekijöiden työnkuvaa, arvioidaan työssä suoriutumista, työntekijöiden osaamista ja työntekijöiden tavoitteita. Etenkin työntekijöiden perustehtävän merkitystä korostetaan. Kehityskeskustelutilanteissa vaaditaan esimiehiltä hyvää osaamisen johtamista, jotta kehityskeskustelut olisivat onnistuneita niin työntekijän kuin organisaationkin näkökulmasta. Esimiesten on osattava arvioida työntekijöiden työsuorituksia, osaamista ja tavoitteita yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Tärkeänä osa-alueena on saada työntekijät ymmärtämään oma rooli organisaatiossa, ja organisaation strategian ja tavoitteiden osalta. Esimiesten on tärkeää tiedostaa, että työntekijöiden vastuuta ja osallistumista on hyvä lisätä kehityskeskusteluissa.

Seuranta on tärkeä vaihe kehityskeskusteluissa, jotta voidaan arvioida sovittujen asioiden toteutumista. Seuranta toimii vedenjakajana seuraavan kehityskeskustelujen edellisen vuoden tavoitteiden arvioinnissa. Kehityskeskusteluilta häviää uskottavuus, jos seuranta unohdetaan. Kehityskeskustelutilanteissa sovittujen asioiden seurannan toteutus vaihtelee tutkimuksia vertaillessa, eikä seuranta ole riittävän järjestelmällistä. Esimiehen tehtävänä on seurata kehityskeskusteluissa sovittuja asioita.

### 3 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

#### 3.1 Kehittämishankkeen eteneminen

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän (Carea) erikoissairaanhoidon kehityskeskustelujärjestelmää. Kuntayhtymän (Carea) erikoissairaanhoidon vastuualueella laadittiin osaamiskartta henkilöstölle keväällä 2010, minkä jälkeen nousi esille tarve yhteneväiselle kehityskeskustelujärjestelmälle. Kehittämishankkeen tavoitteena oli selvittää Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän (Carea) erikoissairaanhoidon vastualueen kehityskeskustelujen nykytila ja luoda kehityskeskustelumalli erikoissairaanhoidon vastuualueelle. Kehityskeskustelumallin avulla kehittämishankkeessa kuvattiin kehityskeskustelut yhtenä esimiehen johtamisen ja osaamisen kehittämisen työvälineenä. Kehittämishankkeen eteneminen on kuvattu kuviossa 2.



KUVIO 2. Kehittämishankkeen eteneminen

Kehittämishanke käynnistyi Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän (Carea) erikoissairaanhoidon vastuualueen johtajaylihoitajan tapaamisilla keväällä 2010. Ensimmäisten tapaamisten tuloksena täsmentyivät kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoitteet. Työelämän ohjaajaksi kehittämishankkeeseen päätettiin Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän (Carea) erikoissairaanhoidon vastuualueen johtajaylihoitaja. Yhteistyöstä sovittiin kirjallisesti yhteistyösopimuksella (liite 1). Kehittämishankkeelle asetettiin tutkimustehtävä ja sen aineistonkeruumenetelmäksi muotoutui kyselylomake, joka suunniteltiin kolmelle eri esimiestasolle (liite 2). Yhdessä johtajaylihoitajan kanssa sovittiin tapaamisten etenemisestä ja kehittämishankkeen tutkimustehtävästä.

Kehittämishankkeeseen liittyvä kysely toteutettiin syksyllä 2010 ja kyselyn kohderyhmänä olivat Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän (Carea) erikoissairaanhoidon vastuualueen esimiehet. Tulosten analysointi saatiin päätökseen talvella 2011. Kehittämishankkeen tavoitteena oleva kehityskeskustelumalli luotiin kehittämishankkeen tietoperustan ja kyselytulosten perusteella sekä johtajaylihoitajan tapaamisten avulla keväällä 2011.

Kehityskeskustelumallin jäsenyys tarkentui tuloksien jälkeen. Yhteistyössä johtajaylihoitajan kanssa laadittiin esimiehille kehityskeskustelumalli kehityskeskustelujen toteuttamisen avuksi. Kehityskeskustelumallissa esimiehille luotiin toimintaohjeet kehityskeskustelukäytännöistä, joiden pohjana on kehittämishankkeen tietoperusta ja tutkimustehtävästä saadut tulokset. Kehittämishanke päättyi keväällä 2011. Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoitteiden saavutus erikoissairaanhoidon vastuualueella voidaan todeta sen jälkeen, kun kehityskeskustelujärjestelmä on vakiintunut kohdeorganisaatiossa.

### 3.2 Kyselyn toteutus

Kehittämishankkeen aikana toteutettiin kysely, jonka tehtävänä oli selvittää kehityskeskustelujen nykytilanne kohdeorganisaatiossa. Kehityskeskustelujen nykytilannetta selvitettiin määrällisellä kyselyllä. Kyselylomakkeen rakenteen yleisimmät muodot ovat avoimet, monivalinta- tai asteikkokysymykset (Hirsjärvi ym. 2009, 198). Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimusotteessa käytetään yleensä aineistonkeruussa standardoituja tutkimuslomakkeita, jossa aineistoa kerätään strukturoidummin verrattuna kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen (Heikkilä 2008, 16 – 17). Kyselyn etuja voivat olla laajan tutkimusaineiston keräämisen mahdollisuus ja tutkijan ajan säästäminen. Kyselylomakkeen avulla saadaan aineisto nopeasti tallennettuun muotoon analysoitavaksi. Kyselyn heikkouksina voidaan pitää pinnallisuutta ja kyselyn sisältöä. Kyselyn haittoina voi olla epäselvyys vastaajien huolellisuudessa ja rehellisyydessä, vastausvaihtoehtojen onnistumisessa ja vastaajien aihealueen tietotasossa. Lisäksi kyselyssä vastaamattomuus voi nousta suureksi. Ominaista kyselyssä on, että kohdehenkilöt muodostavat otoksen tietystä perusjoukosta. Kyselyn sisältö voi liittyä tosiasioihin, käyttäytymiseen, toimintaan, tietoihin, arvoihin, asenteisiin, uskomuksiin, käsityksiin ja mielipiteisiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 193, 195, 197.)

Avoimia kysymyksiä käytetään, kun halutaan saada vastaajan omia käsityksiä tai mielipiteitä esille. Avointen kysymysten avulla voidaan saada tietoa, jota ei ole voitu etukäteen huomata. (Heikkilä 2008, 49.) Kyselyyn loppuun asetettiin avoimia kysymyksiä, jotta vastaajien omat mielipiteet nousisivat esille sellaisenaan kehityskeskustelujen kehittämiseen. Avointen kysymysten tarkoituksena oli saada paremmin esille vastaajien näkemykset kehityskeskustelujen toteutukseen ja oman osaamisen kehittämiseen. Avoimista vastauksista saadut tulokset kehityskeskustelujen sisältöalueista muutettiin taulukkomuotoon, jossa kategoriat muodostettiin tietoperustan yhteenvedon mukaisesti.

Kyselylomake lähetettiin kohdehenkilöille Webropol 2.0 – ohjelman avulla. Sähköpostiviesti sisälsi kyselylomakkeen saatekirjeen (liite 3) ja Internet - osoitteen lomakkeeseen, jota klikkaamalla vastaajat pääsivät vastaamaan sähköisesti. Kyselylomakkeen vastaukset tallentuivat Webropol 2.0 – ohjelmaan, josta kehittämis-

hankkeen toteuttaja keräsi vastaukset. Ennen kyselyn lähettämistä kyselylomake testattiin kahdella esimiesasemassa toimivalla henkilöllä. Testauksien jälkeen kyselylomakkeen rakenteeseen ei tehty muutoksia, ainoastaan sen sähköiseen ulkoasuun. Lomake rakentui kolmesta eri osasta: vastaajien taustoista, kehityskeskustelujen nykytilasta ja vastaajien kehityskeskustelujen osaamisesta.

Vastaajien taustatiedot selvitettiin valintakysymyksillä ja avoimilla kysymyksillä. Taustakysymyksistä selvitettiin sukupuoli, ikä, työtehtävät, työkokemus esimiehenä, suorien alaisten lukumäärä, koulutustaso ja johtamiskoulutukset. Kehityskeskustelujen nykytilaa ja vastaajien esimiestaitoja suorittaa kehityskeskusteluja selvitettiin väittämäkokonaisuuksilla ja valintakysymyksillä. Jotta kehittämishankkeessa saatiin luotua kehityskeskustelumalli esimiesten työväliseksi, oli hyvä tietää esimiestaitojen nykytila suorittaa kehityskeskusteluja.

Kehityskeskustelujen nykytilan ja esimiestyön osaamisen väittämäkokonaisuuksissa käytettiin Likert asteikkoa. Vastaajien tehtävänä oli valita väittämä, joka vastaa omaa kokemusta tai omaa mielipidettä väittämästä. Likertin asteikko on yleensä 1 – 5 portainen, jossa ääripäinä ovat ”täysin samaa mieltä” ja ”täysin eri mieltä” sekä numero 3 kuvaa ”ei samaa eikä eri mieltä” (Heikkilä 2008, 53).

### 3.3 Aineiston analysointi

Kvantitatiivisen aineiston keskeisiä piirteitä ovat aineistokeruumenetelmän soveltuminen määrälliseen mittaamiseen ja taulukkomuotoon. Aineiston on oltava tilastollisesti analysoitavissa ja vastata kysymyksiin mikä, missä, paljonko ja kuinka usein? (Heikkilä 2008, 16 – 17; Hirsjärvi ym. 2009, 140.)

Kvantitatiivisen aineiston analysointi tapahtui Webropol 2.0 – ohjelman avulla. Webropol 2.0 – ohjelman perusraportin avulla saatiin yhteenveto kaikista vastauksista. Perusraportti antoi tietoa muun muassa kokonaisvastaajamäärästä, vastauksen jakaumista kokonaislukuina ja prosentteina sekä vastauksien keskiarvon. Lisäksi perusraportoinnissa saatiin avoimet kysymykset lueteltuna. (Webropol 2010, 2.) Tulokset saatiin Webropol 2.0 – ohjelmasta Excel – muotoon, jonka avulla

vastauksista luotiin frekvenssikuviot. Tässä kehittämishankkeessa kehityskeskustelujen nykytilaa ja vastaajien omaa osaamista kehityskeskusteluihin tarkasteltiin kokonaislukujen ja kokonaisprosenttien kautta.

#### 4 KEHITYSKESKUSTELUJEN NYKYTILA KYMENLAAKSON SAIRAANHOITO- JA SOSIAALIPALVELUJEN KUNTAYHTYMÄN (CAREA) ERIKOISSAIRAANHOIDON VASTUUALUEELLA

##### 4.1 Vastaajien taustatiedot

Kyselyyn vastasi yhteensä 32 esimestä vastausprosentin ollessa 54 %. Esimiehistä 43 työskentelee Kymenlaakson keskussairaalassa Kotkassa ja 16 Kymenlaakson psykiatrisessa sairaalassa Kouvolassa. Kymenlaakson keskussairaalan vastausprosentti oli 51 % (N=22) ja Kymenlaakson psykiatrisen sairaalan 63 % (N=10). Suurin osa vastaajista oli naisia (N=20). Osastonhoitajat olivat suurin ammattikohtainen ryhmä (N=20). Lääkäreitä osallistui yhdeksän ja ylihoitajia kolme. Vastaajista alle puolet oli iältään alle 45 vuotta (taulukko 1).

TAULUKKO 1. Ikäjakauma (N=31)

	Lukumäärä
Alle 35 vuotiaat	2
36 - 45 vuotiaat	13
46 - 55 vuotiaat	11
Yli 56 vuotiaat	5

Vastaajien työkokemus esimiehenä oli varsin kahtiajakoinen (taulukko 2), sillä puolella vastaajista oli työkokemusta esimiehenä alle neljä vuotta ja puolella vastaajista yli neljä vuotta. Yli neljän vuoden työkokemus esimiehenä vaihteli neljän ja 20 välillä.

TAULUKKO 2. Työkokemus esimiehenä (N=32)

	Lukumäärä
Alle 4 vuotta	15
4 - 9 vuotta	6
10 - 14 vuotta	3
15 - 19 vuotta	3
Yli 20 vuotta	5

Puolella vastaajista oli opistotason tutkinto (taulukko 3). Viidenneksellä oli ylempi korkeakoulututkinto (ylempi AMK tai maisterin tutkinto) tai tieteellinen jatkotutkinto (lisensiaatti tai tohtori). Vastaajista kahdellakymmenellä oli jonkinlaisia johtamiskoulutuksia (vähintään 30 opintopistettä) peruskoulutuksen lisäksi. Alle puolella vastaajista oli jonkinasteisia johtamiseen liittyviä koulutuksia.

TAULUKKO 3. Vastaajien koulutustausta (N=32)

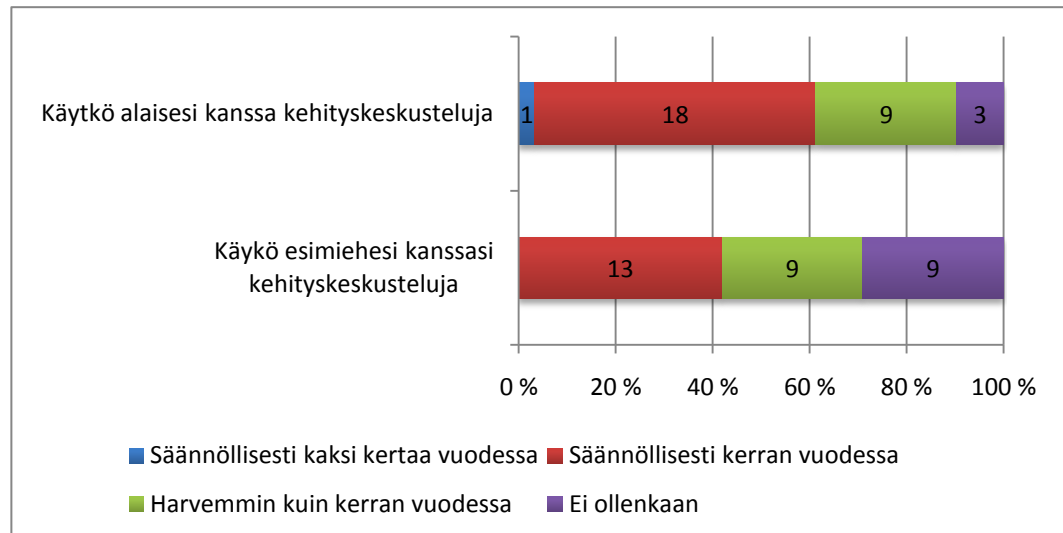
	Lukumäärä
Opistotason tutkinto	15
Alempi korkeakoulututkinto	2
Ylempi korkeakoulututkinto	7
Tieteellinen jatkotutkinto	8

Vastaajien taustatiedoista selvitettiin myös suorien alaisten lukumäärä, joka vaihteli vastaajien keskuudessa. Pienin alaismäärä vastaajien keskuudessa oli kaksi alaista ja isoin alaismäärä oli 45 alaista. Ylilääkäreillä oli keskimäärin 11 suoraa alaista, osastonhoitajilla 24 alaista ja ylihoitajilla 13 alaista.

#### 4.2 Kehityskeskustelujen nykytila

Kehittämishankkeen yhtenä tavoitteena oli selvittää Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän (Carea) erikoissairaanhoidon vastuualueen kehityskeskustelujen nykytila. Kehityskeskustelujen nykytilaa kuvaaviin kysymyksiin vastasi 31 esimiestä. Yksi vastaaja jätti kehityskeskustelujen nykytilaa koskeviin kysymyksiin vastaamatta. Vastaajista vain yli puolet kävi kehityskeskusteluja alaisten kanssa vähintään kerran vuodessa (kuvio 3). Kehityskeskusteluja oman esimiehen kanssa käytiin harvemmin, sillä vastaajista alle puolet kävi oman esimiehen kanssa vähintään kerran vuodessa kehityskeskusteluja.





KUVIO 3. Kehityskeskustelujen säännöllisyys alaisten ja oman esimiehen kanssa (N=31)

Kehityskeskustelujen nykytilasta selvitetiin myös kehityskeskustelulomakkeen käyttö. Vastaajista suurin osa oli kirjannut kehityskeskusteluissa käydyt keskustelut lomakkeelle, kuitenkin alle viidennes vastaajista ei käyttänyt kirjaamiseen minkäänlaista lomaketta. Lisäksi kyselyssä selvitetiin kehityskeskustelujen sisältöalueet. Vastaajien luottelusta kehityskeskustelujen sisältöalueista luotiin taulukko (taulukko 4), jossa yläkategoriat muodostettiin kehittämishankkeen tietoperustan yhteenvedon mukaisesti (kuvio 1). Vastauksista pääteltiin erikoissairaanhoidon vastuualueen sisällä olevan erilaisia sisältöalueita kehityskeskusteluihin. Vastaajista kaikki sisällyttivät kehityskeskusteluihin työntekijöiden tehtäväkuvausten. Pääsääntöisesti tehtäväkuvaus sisälsi työn sisältöön ja tehtäviin liittyviä arviointeja, vastuualueiden määrittelyjä, työtehtävien muutoksia ja työnkuvaan liittyviä toiveita. Lisäksi tehtäväkuvauksiin liittyi työntekijöiden kehittämistarpeet ja työntekijöiden eläkesuunnitelmat. Vastaajista kolmannes sisällytti työntekijöiden työssä suoriutumisen kehityskeskusteluihin, mikä sisälsi työssä jaksamista, tehtävien ja työsuoritukseen liittyviä arviointia sekä työhyvinvointiin liittyviä asioita. Niin ikään runsaan kolmanneksen mielestä työntekijöiden osaaminen sisälsi arviointeja koulutustarpeista. Osaamiseen arvioinnissa otettiin lisäksi huomioon vuorovaikutustaidot, Carean osaamiskartoitus ja yhteinen taitoarviointi.

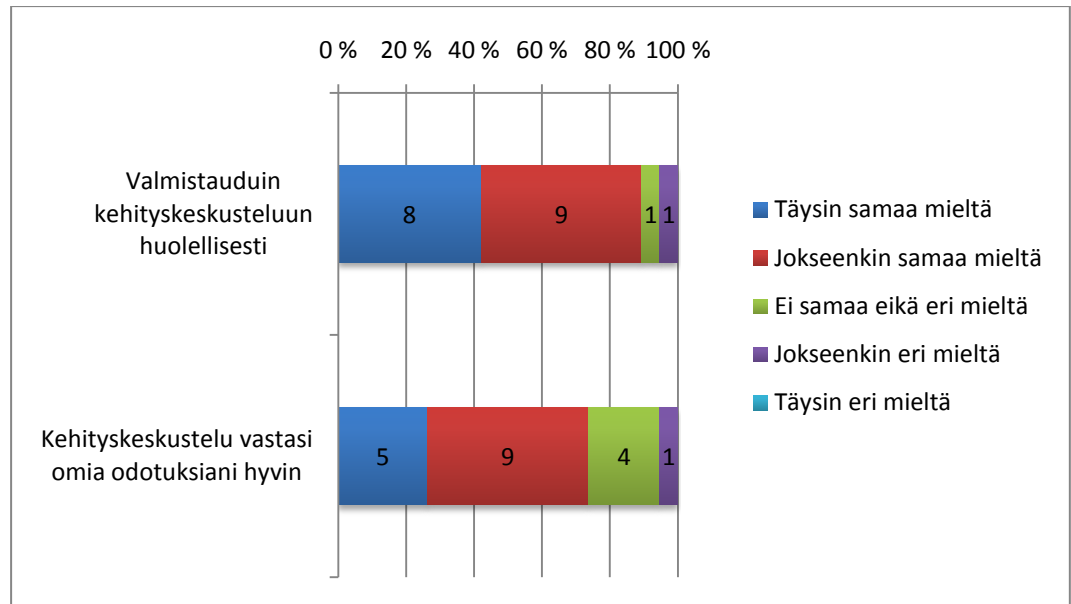
Vastaajat jakoivat työntekijöiden tavoitteet edellisen vuoden tavoitteisiin ja seuraavan vuoden tavoitteisiin. Vastaajista alle puolet sisällyttivät seuraavan vuoden tavoitteet kehityskeskusteluihin, mutta edellisen vuoden tavoitteita ei sisällytetty yhtä usein. Seuraavan vuoden tavoitteiden sisällöt vaihtelivat vastaajien keskuudessa. Seuraavan vuoden tavoitteisiin liittyivät esimiehen omat tulevat tavoitteet, työtehtävien tavoitteet, omat lähivuosien tavoitteet, oman yksikön tavoitteet ja yksikön kehittämistavoitteet.

TAULUKKO 4. Kehityskeskustelujen sisältöalueet (N=26)

KEHITYSKESKUSTELUJEN SISÄLTÖ	
TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖSUORITUKSEN JA OSAAMISEN ARVIOINTI	TYÖNTEKIJÖIDEN TAVOITTEET
Tehtäväkuvaus (N=26)	Edellisen vuoden tavoitteet
Työssä suoriutuminen (N=19)	(N=6)
Koulutustarpeet (N=11)	Seuraavan vuoden tavoitteet
Osaaminen (N=11)	(N=14)
PALAUTE KEHITYSKESKUSTELUISSA	
Palaute esimiehelle (N=5), molemminpuolinen palaute (N=4), palaute esimieheltä (N=1)	

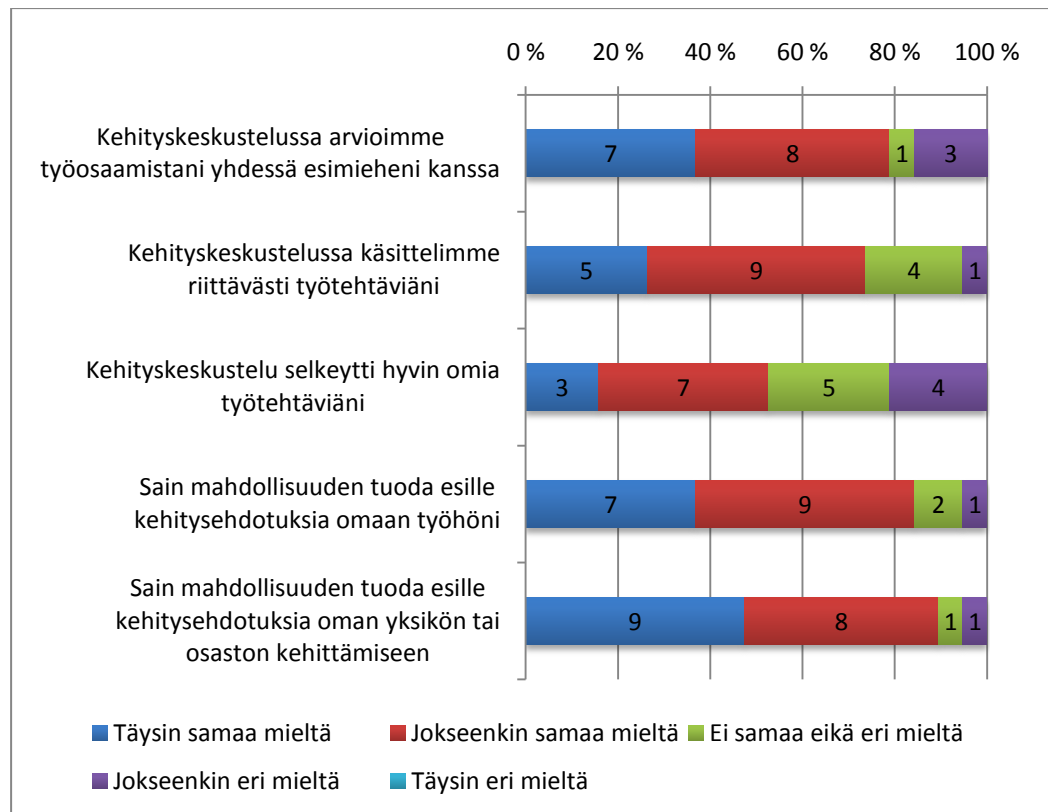
#### 4.3 Kehityskeskustelut oman esimiehen kanssa

Väittämäkokonaisuuksissa selvitettiin, miten kehityskeskustelukäytännöt ovat toimineet Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän (Carea) erikoissairaanhoidon vastuualueella oman esimiehen kanssa. Väittämäkokonaisuuteen vastasi runsas puolet vastaajista (N=19). Vastaajista suurin osa valmistautui mielestään kehityskeskusteluihin huolellisesti (kuvio 4). Huomattavasti yli puolet vastaajista koki kehityskeskustelujen vastanneen omia odotuksiaan.



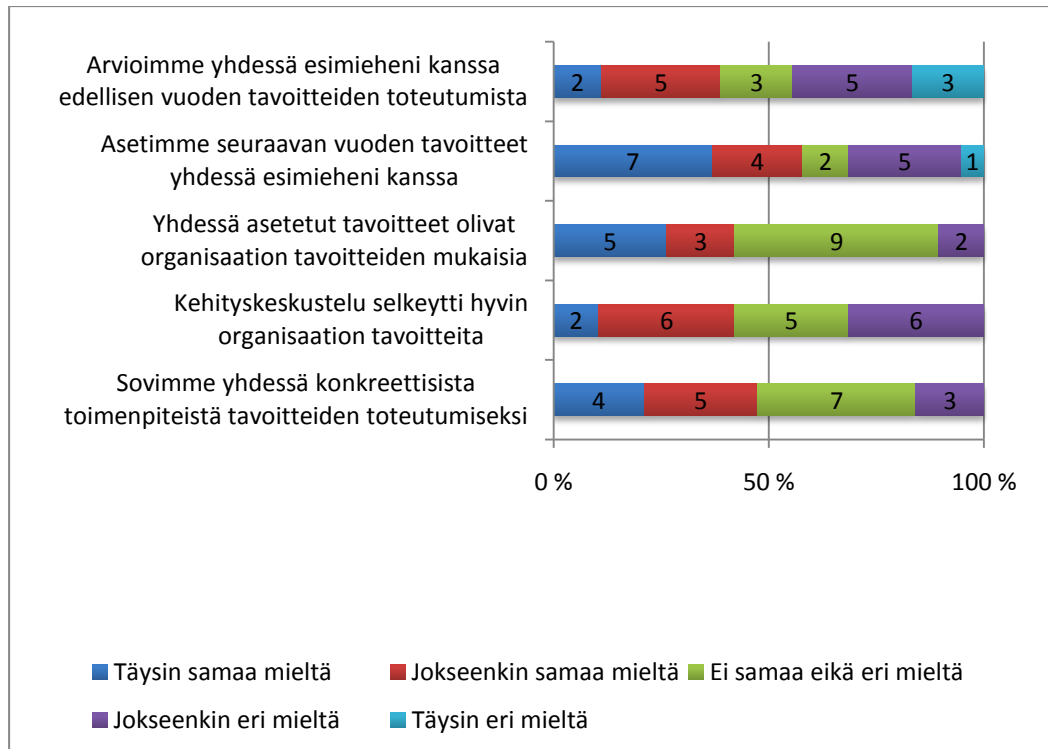
KUVIO 4. Vastaajien valmistautuminen ja omat odotukset (N=19)

Kehityskeskustelutilanteissa runsas puolet vastaajista arvioi kehityskeskusteluissa osaamistaan oman esimiehen kanssa (kuvio 5). Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että kehityskeskusteluissa käsiteltiin riittävästi työtehtäviä. Kuitenkin ainoastaan puolet vastaajista koki työtehtävien selkeytyneen kehityskeskusteluissa oman esimiehen kanssa (kuvio 5). Vastaajilla oli mahdollisuus tuoda esille kehitysehdotuksia omaan työhön, oman yksikön tai osaston kehittämiseen.



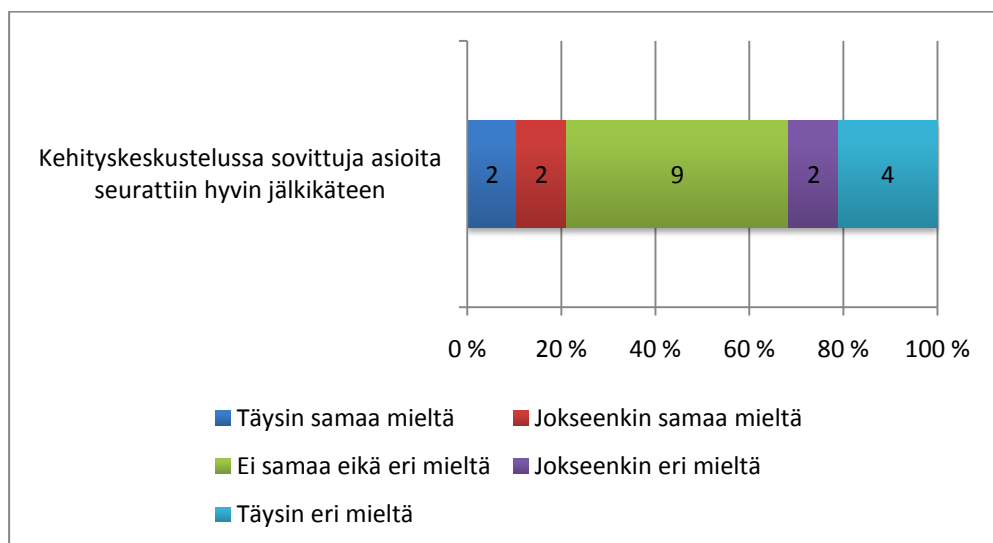
KUVIO 5. Vastaajien mielipiteet työosaamisesta, työtehtävistä ja kehitysehdotuksista kehityskeskusteluissa oman esimiehen kanssa (N=19)

Vastaajista lähes puolet oli sitä mieltä, että edellisen vuoden tavoitteiden arviointia ei toteutunut kehityskeskusteluissa oman esimiehen kanssa (kuvio 6). Vastaajista vain hieman yli puolet oli sitä mieltä, että kehityskeskusteluissa asetettiin seuraavan vuoden tavoitteita oman esimiehen kanssa. Lähes puolet vastaajista piti kehityskeskusteluissa asetettuja tavoitteita organisaation tavoitteiden mukaisina (kuvio 6). Saman verran vastaajista oli myös sitä mieltä, että kehityskeskustelut selkeyttivät organisaation tavoitteita. Lähes puolet vastaajista myös koki, että kehityskeskusteluissa sovittiin konkreettisista toimenpiteistä tavoitteiden toteutumiseksi (kuvio 6).



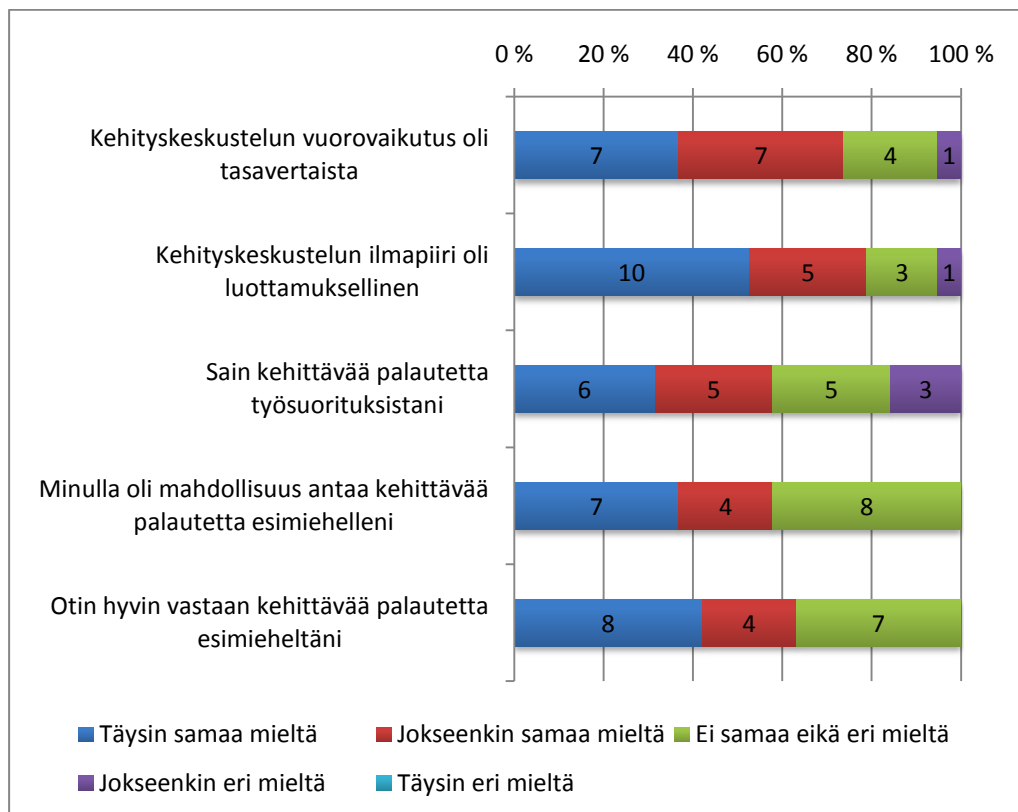
KUVIO 6. Vastaajien mielipiteet kehityskeskustelujen tavoitteiden toteutumisista kehityskeskusteluissa oman esimiehen kanssa (N=19)

Ainoastaan viidennes mielestä kehityskeskusteluissa sovittuja asioita seurattiin hyvin jälkikäteen (kuvio 7). Kolmanneksen mielestä kehityskeskusteluissa sovittuja asioita ei seurattu hyvin jälkikäteen ja alle puolet vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa.



KUVIO 7. Vastaajien mielipiteet seuraamisesta (N=19)

Vastaajista huomattavasti yli puolet piti kehityskeskustelujen vuorovaikutusta tasavertaisena ja ilmapiiriä luotettavana (kuvio 8). Hieman yli puolet vastaajista sai kehittävää palautetta työsuorituksistaan omalta esimieheltään ja saman verran vastaajista sai kehityskeskusteluissa mahdollisuuden antaa kehittävää palautetta omalle esimiehelleen. Yli puolet vastaajista otti hyvin vastaan kehittävää palautetta omalta esimieheltä kehityskeskusteluissa.

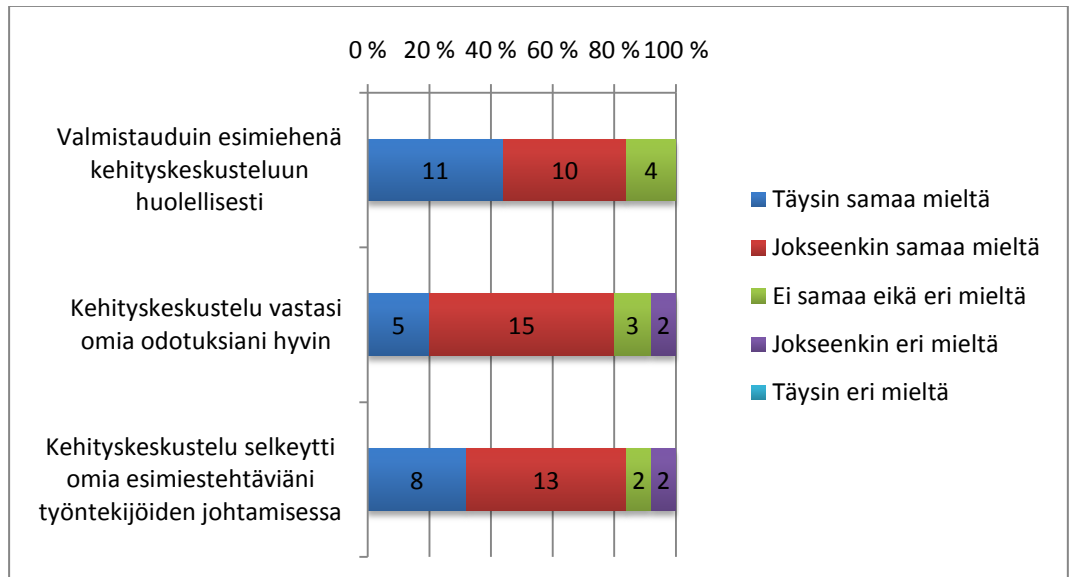


KUVIO 8. Vastaajien näkemykset kehityskeskustelujen vuorovaikutuksesta, ilmapiiristä ja kehittävästä palautteesta (N=19)

#### 4.4 Kehityskeskustelut omien alaisten kanssa

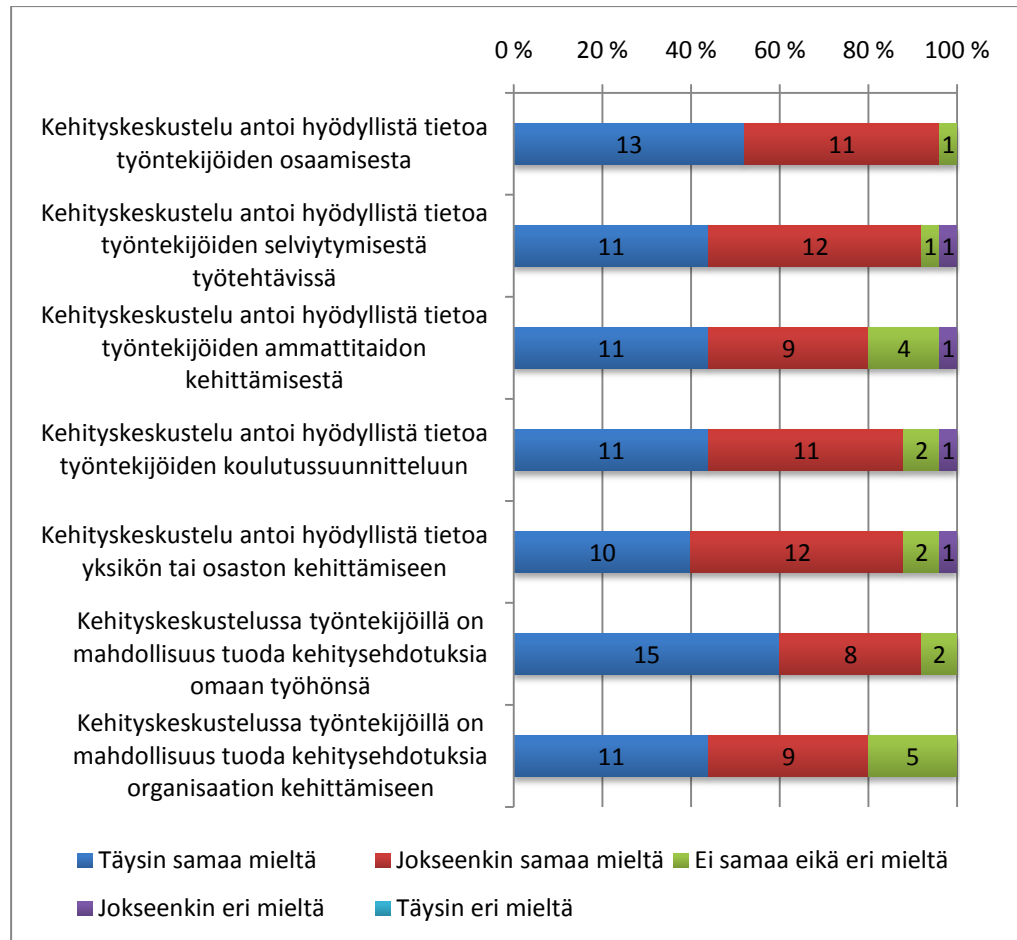
Väittämäkokonaisuuksissa selvitettiin, miten kehityskeskustelukäytännöt ovat toimineet Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän (Carea) erikoissairaanhoidon vastuualueella omien alaisten kanssa. Väittämäkokonaisuuteen vastasi 25 vastaajaa. Vastaajista suurin osa valmistautui huolellisesti esimiehenä kehityskeskusteluihin (kuvio 9). Vastaajien keskuudessa kehityskeskus-

telut omien alaisten kanssa vastasivat omia odotuksia ja selkeyttivät työntekijöiden johtamiseen liittyviä esimiestehtäviä.



KUVIO 9. Vastaajien mielipiteet omista odotuksista ja omien esimiestehtävien selkeyttämisestä kehityskeskusteluihin (N=25)

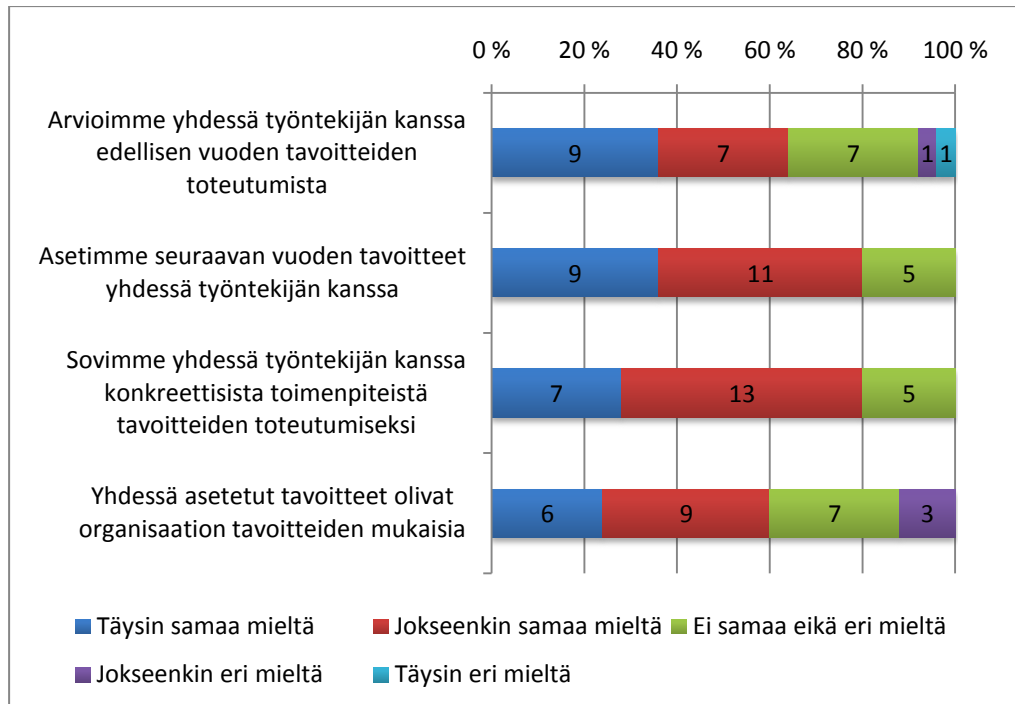
Vastaajista melkein jokaisen mielestä kehityskeskustelut antoivat hyödyllistä tietoa työntekijöiden osaamisesta ja työntekijöiden selviytymisestä työtehtävissä (kuvio 10). Runsas puolet vastaajista piti kehityskeskusteluja hyödyllisinä muun muassa työntekijöiden ammattitaidon kehittämisessä, työntekijöiden koulutussuunnittelussa ja yksikön tai osaston kehittämisessä. Lisäksi huomattavasti yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että työntekijöillä oli mahdollisuus esittää ehdotuksia oman työn tai organisaation kehittämiseksi.



KUVIO 10. Vastaajien mielipiteet kehityskeskustelujen hyödyistä (N=25)

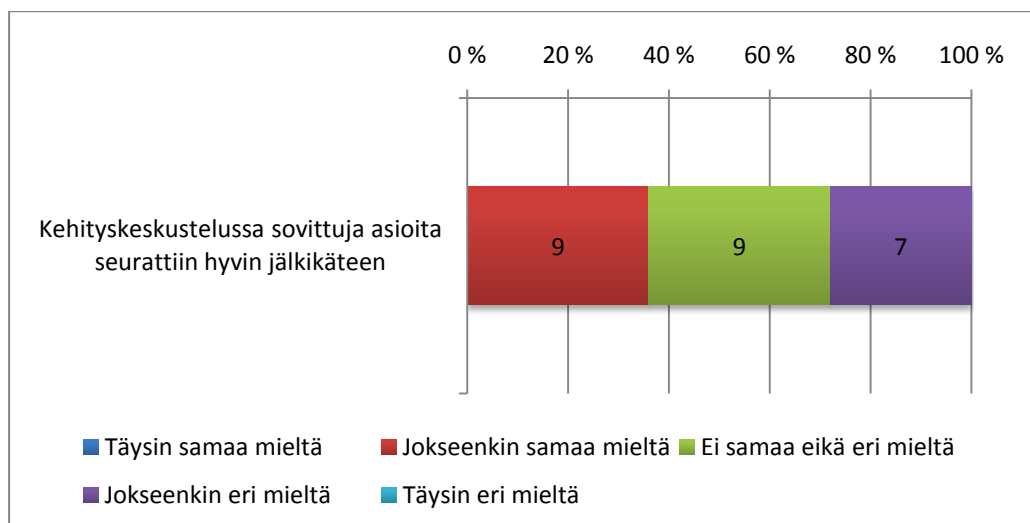
Hieman yli puolet vastaajista arvioi työntekijöiden kanssa edellisen vuoden tavoitteita (kuviot 11). Reilusti yli puolet vastaajista asetti kehityskeskusteluissa seuraavan vuoden tavoitteita yhdessä työntekijöiden kanssa ja sopi konkreettisista toimenpiteistä, joiden avulla tavoitteet voitiin toteuttaa. Vain vähän yli puolet vastaajista piti yhdessä työntekijöiden kanssa asetettuja tavoitteita organisaation tavoitteiden mukaisina.





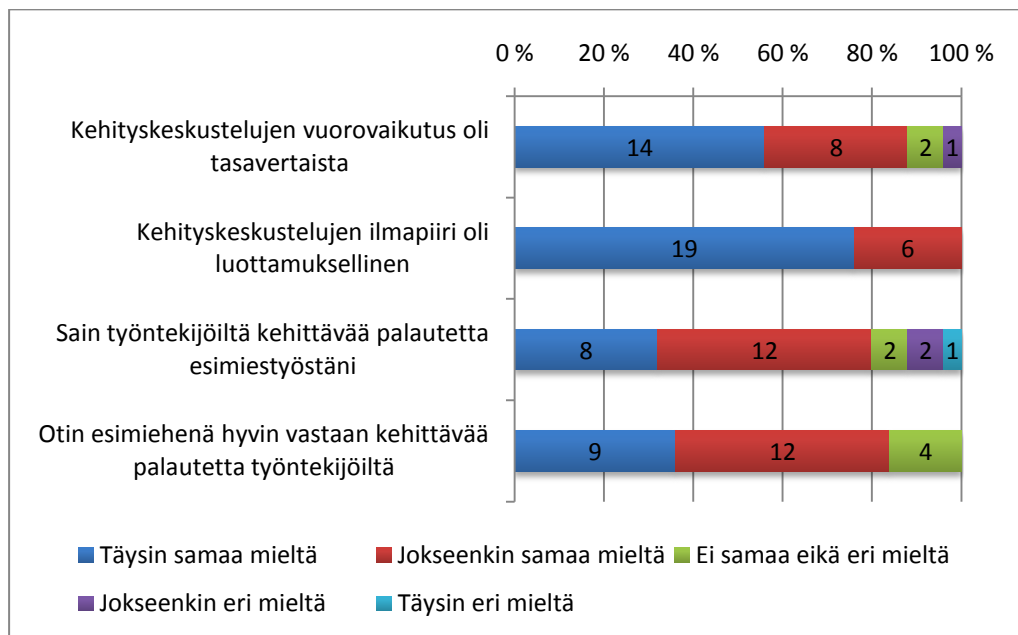
KUVIO 11. Vastaajien mielipiteet tavoitteiden asettamisesta ja toteutumisen arvioimisesta kehityskeskusteluissa omien työntekijöiden kanssa (N=25)

Ainoastaan kolmannes vastaajista seurasi kehityskeskusteluissa sovittuja asioita jälkikäteen ja saman verran vastaajista ei juurikaan seurannut sovittuja asioita (kuvio 12).



KUVIO 12. Vastaajien näkemykset kehityskeskustelujen jälkivaiheesta (N=25).

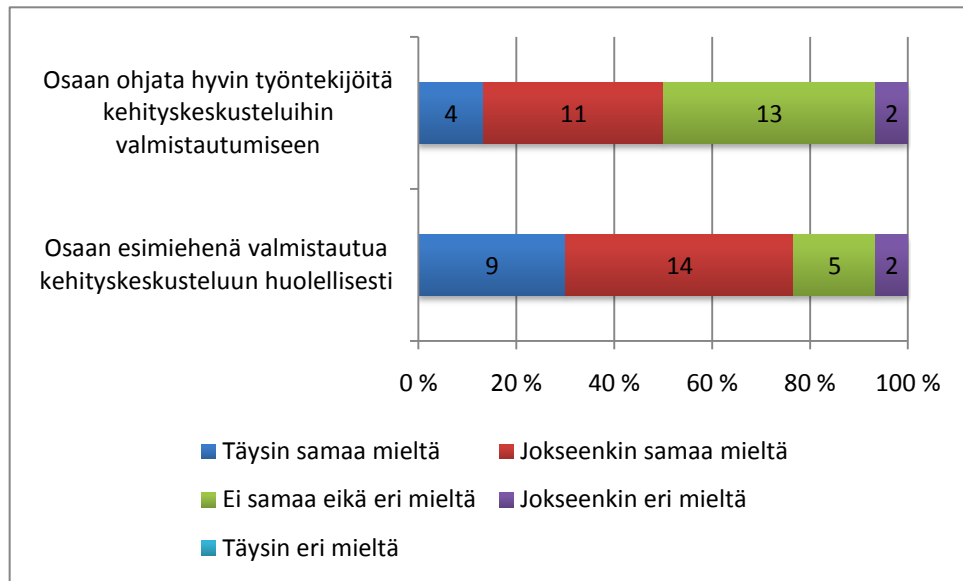
Vastaajista suurin osa piti kehityskeskustelujen vuorovaikutusta tasavertaisena ja kaikki vastaajat pitivät kehityskeskustelujen ilmapiiriä luottamuksellisena (kuvio 13). Suurin osa vastaajista myös sai kehittävästä palautetta työntekijöiltään esimiestyöstään ja otti hyvin vastaan kehittävästä palautetta työntekijöiltään.



KUVIO 13. Vastaajien mielipiteet kehityskeskustelujen vuorovaikutuksesta, ilmapiiristä ja kehittävästä palautteesta (N=25)

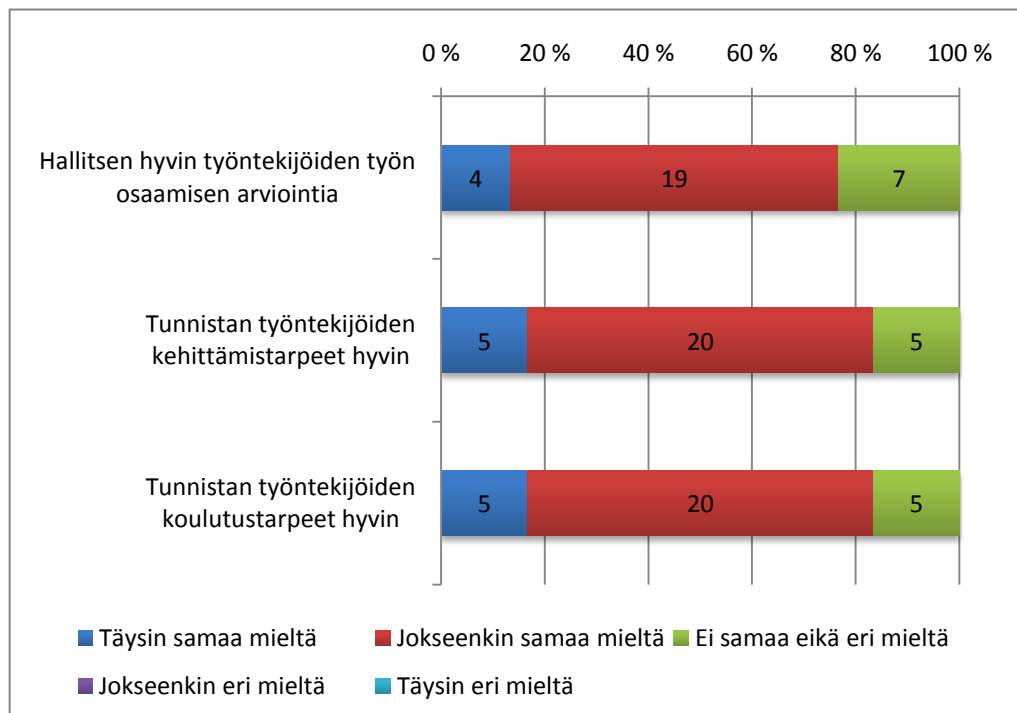
#### 4.5 Esimiesten osaaminen kehityskeskusteluissa

Väittämäkokonaisuuksissa selvitettiin esimiestaitoja toteuttaa kehityskeskusteluja. Väittämäkokonaisuuteen vastasi 30 vastaajaa. Vastaajista reilusti yli puolet osasi mielestään valmistautua esimiehenä huolellisesti kehityskeskusteluihin, mutta vain puolet osasi ohjata työntekijöitään kehityskeskustelujen valmistautumiseen (kuvio 14).



KUVIO 14. Vastaajien mielipiteet valmistautumisesta (N=30)

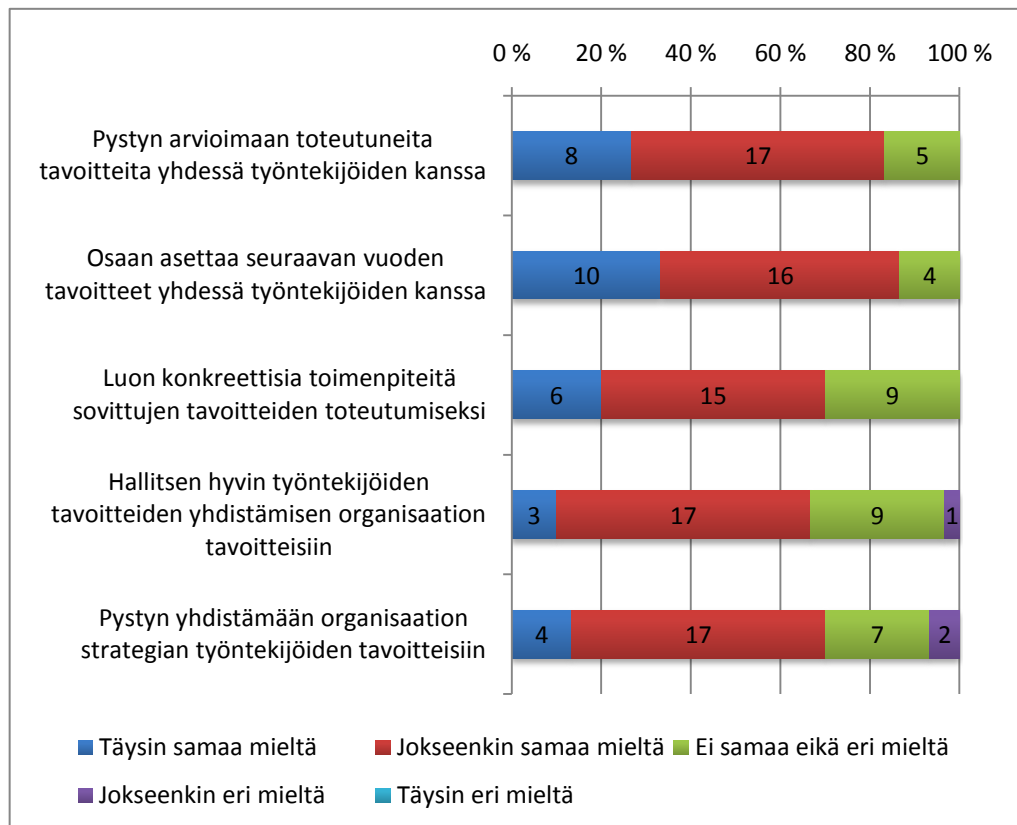
Vastaajista runsas puolet hallitsi työntekijöiden osaamisen arvioinnin (kuvio 15). Lisäksi suurin osa vastaajista osasi tunnistaa työntekijöiden kehittämisen- tai koulutustarpeet.



KUVIO 15. Vastaajien näkemykset omasta osaamisesta arvioida työntekijöiden osaamista (N=30)

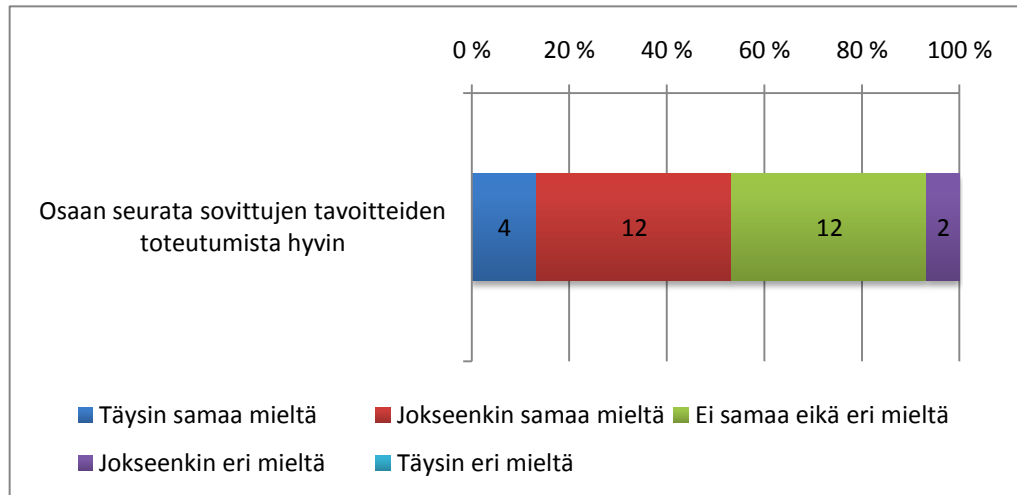
Vastaajista runsas puolet osasi arvioida toteutuneita tavoitteita ja asettaa seuraavan vuoden tavoitteet yhdessä työntekijöiden kanssa (kuvio 16). Vastaajista harvempi, mutta silti runsas puolet, osasi luoda konkreettisia toimenpiteitä sovittujen tavoitteiden toteutumiseksi.

Vain vähän yli puolet vastaajista hallitsi työntekijöiden tavoitteiden yhdistämisen organisaation tavoitteisiin ja alle kolmannes ei ollut väittämän kanssa samaa eikä eri mieltä (kuvio 16). Myös vähän yli puolet vastaajista osasi yhdistää strategian työntekijöiden tavoitteisiin, ja alle viidennes vastaajista ei ollut väittämän kanssa samaa eikä eri mieltä.



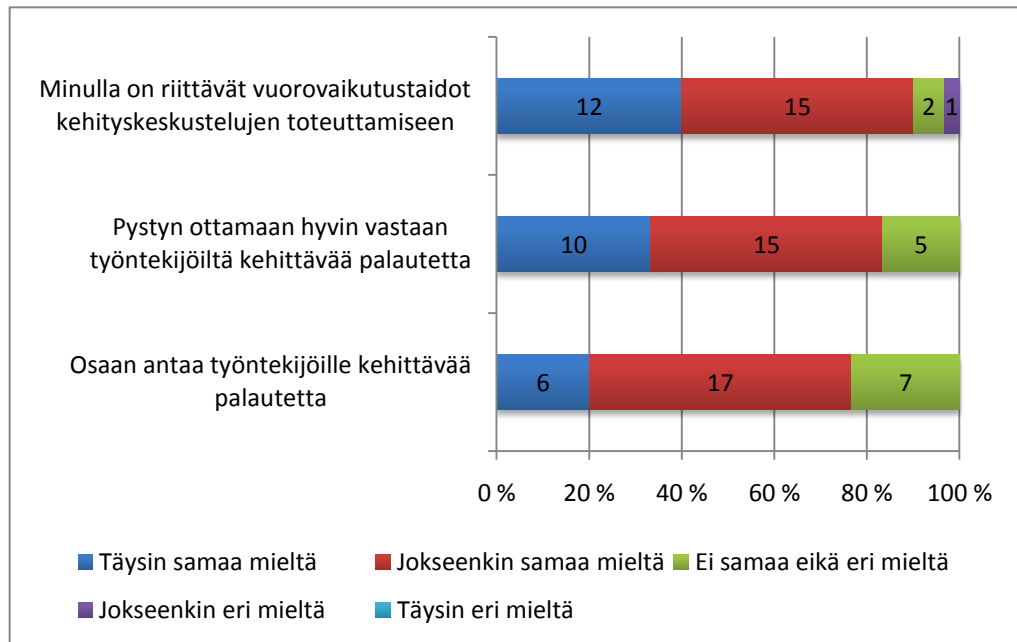
KUVIO 16. Vastaajien mielipiteet omasta osaamisesta toteuttaa kehityskeskustelujen tavoitteita (N=30)

Seurannan selvittämiseksi väittämässä kysyttiin, miten vastaajat osaavat seurata sovittuja tavoitteita. Vain puolet vastaajista osasi seurata sovittujen tavoitteiden toteutumista (kuvio 17).



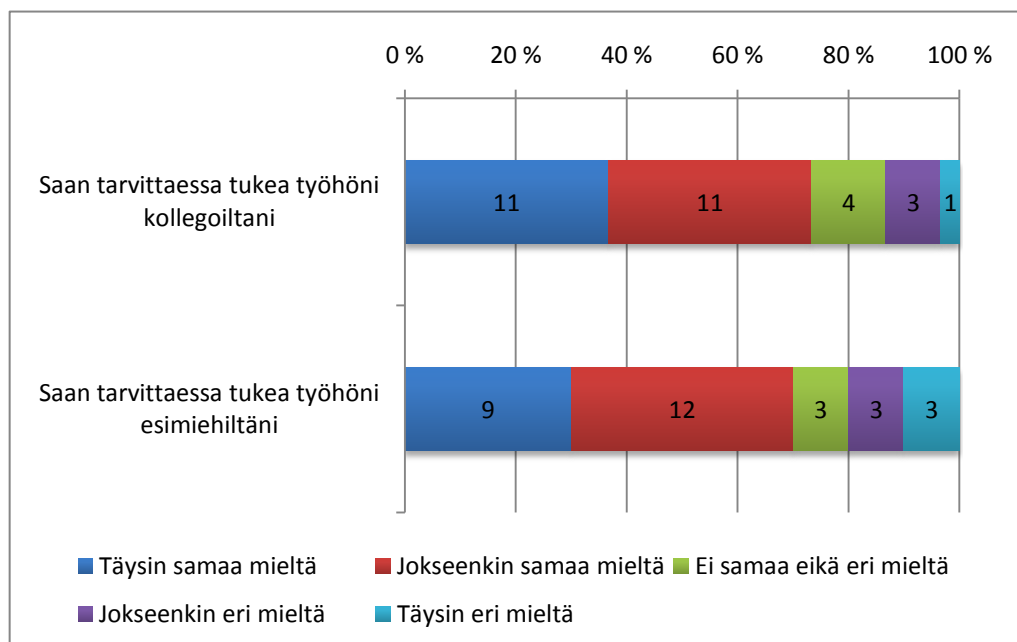
KUVIO 17. Vastaajien näkemykset omasta osaamisesta seurata sovittuja tavoitteita (N=30)

Lähes kaikki vastaajat pitivät omia vuorovaikutustaitojaan riittävinä toteuttaa kehityskeskusteluja (kuvio 18). Suurin osa vastaajista osasi ottaa vastaan työntekijöiltä kehittävää palautetta ja lähes yhtä moni osasi antaa kehittävää palautetta työntekijöille. Molemmissa väittämässä vastaajista neljännes ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämien kanssa.



KUVIO 18. Vastaajien näkemykset omista vuorovaikutustaidoista kehityskeskusteluista (N=30)

Vastaajista suurin osa sai tarvittaessa tukea työhönsä kollegoilta tai esimiehiltä. Vastaajien keskuudessa koettiin, että kollegoilta saatiin tarvittaessa paremmin tukea kuin omalta esimieheltä (kuvio 19).



KUVIO 19. Vastaajien kokemukset tuen saamisesta omaan työhön kollegoilta ja esimiehiltä (N=30)

Kyselyssä annettiin vastaajille mahdollisuus omin sanoin kuvata oman osaamisen kehittämistarpeita suorittaa kehityskeskusteluja. Vastauksista nousi esille kehityskeskusteluihin liittyvien yhteisten koulutusten ja lisäkokemuksen tarve. Osalle vastaajista kehityskeskustelurunko ja kehityskeskustelujen toteuttaminen oli epäselvää. Yhtenä tärkeänä asiana pidettiin osa-alueita, joissa korostetaan työntekijöiden kehittymistä.

*”Mitä asioita tulisi ottaa esille työntekijän osaamisalueiden tarkastelun lisäksi?”*

*”Tarvitsen asiassa ohjausta, jotta keskustelusta olisi hyötyä työntekijälle sekä esimiehelle”*

*”Uuden kehityskeskustelurungon läpikäyminen ja käytäntöön ottaminen vaatii jonkin verran tutustumista ja perehtymistä”*

Kehittävän palautteen antaminen nousi esille oman osaamisen kehittämistarpeista. Vastauksissa nousi esille, ettei onnistuminen palautteenannossa ole koskaan erinomaista, ja tilanteen pitäminen tasavertaisena koettiin tärkeäksi. Kehittävän palautteen antamiseen haluttiin lisää varmuutta.

*”Miten sanoa esimerkiksi negatiiviset asiat positiivisen kannustavasti?”*

*”Tarvitsen rohkeutta ja taitoa puuttua hankaliin asioihin”*

*”Kun ihminen vain vakuuttaa kaiken olevan hyvin, vaikka tiedän tilanteen olevan oikeasti aivan päinvastoin”*

Kyselyssä annettiin vastaajille mahdollisuus tuoda esille omia kehittämisideoita organisaation kehityskeskustelukäytäntöihin. Vastauksista nousi esille tarve yhtenäistää kehityskeskustelujen suorittamista. Kehityskeskustelujen toteuttamiseen

kaivattiin ohjeistusta, rakenteen läpikäymistä ja yhteisiä periaatteita. Lisäksi osaamiskartan yhdistäminen kehityskeskustelukäytäntöihin koettiin olevan yksi asia kehityskeskustelujärjestelmän kehittämisessä.

*”Esimiesten olisi hyvä yhteisesti organisaatiossa käydä läpi kehityskeskustelujen ideologiaa ja toteuttamista, jotta se olisi systemaattisempaa ja yhteneväisempää organisaatiotasolla”*

*”Jotenkin niin, että kehityskeskustelut palvelisivat paremmin koko organisaation tavoitteita. Pitäisi olla selkeät käytännöt ja ohjeet, miksi ja miten niitä käydään”*

Vastauksista nousi esille lähiesimiehen ja esimiehen välisten kehityskeskustelujen käytännöt. Vastaaajien keskuudessa toivottiin kehityskeskustelukäytäntöjä kaikille organisaatiotasoilta, ei pelkästään lähiesimiesten ja työntekijöiden välillä.

*”On jo suuri puute, jos lähiesimiesten kanssa ei käydä kehityskeskusteluja”*

*”Kehityskeskusteluja tulisi käydä läpi koko organisaation”*

Osa vastaajista nosti esille kehityskeskustelujen merkityksen. Pohdinnat viittaavat siihen, että erikoissairaanhoidon vastuualueella halutaan ymmärtää kehityskeskustelujen hyödyt, ja esimiehet kaipaavat selkeää näyttöä kehityskeskustelujen olemassaolosta.

*”Miten saisi työyhteisöt ymmärtämään kehityskeskustelujen idean paremmin? Joskus tuntuu, että kaikki esimiehetkään eivät sitä kunnolla ymmärrä tai sitten eivät osaa tuoda sitä oikealla tavalla esille työyhteisössä”*

*”Mikä on näytön aste kehityskeskustelujen hyödyistä terveydenhuollon todellisen tehtävän eli potilaiden hoidon kannalta?”*



*”Onko kehityskeskusteluista ihan oikeasti niin paljon hyötyä, kun meidän annetaan uskoa?”*

#### 4.6 Tulosten yhteenveto

Tutkimustuloksia on selitettävä ja tulkittava tuloksien analysoinnin jälkeen. Tuloksien tulkinta tarkoittaa pohdintaa analyysin tuloksista, ja tulkinnoissa luodaan omia johtopäätöksiä. Johtopäätöksissä tulee eteen tulkintaongelmia, minkä vuoksi johtopäätöksiä on hyvä tulkita eri näkökulmista. Teoriasta ja tosiasioista voidaan muodostaa erilaisia johtopäätöksiä ja näin eri henkilöiden välillä voi syntyä erimielisyyksiä tulosten tulkinnoissa. Johtopäätöksissä on pohdittava, mikä on tulosten merkitys. (Hirsjärvi ym. 2009, 224 - 225.)

Kehittämishankkeen tavoitteena oli selvittää Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän (Carea) erikoissairaanhoidon vastualueen kehityskeskustelujen nykytila. Kehittämishankkeen aikana toteutetun kyselyn tulosten mukaan erikoissairaanhoidon vastuualueella toteutettiin kehityskeskusteluja. Yleisimmin kehityskeskusteluja käytiin kerran vuodessa. Kehityskeskustelujen säännöllisyys ei kuitenkaan toteutunut kaikkien vastaajien kohdalla, sillä osa vastaajista ei käynyt kehityskeskusteluja ollenkaan. Myös muissa tutkimuksissa ilmenee kehityskeskustelujen epäsäännöllisyyttä (Hietikko 2002, 63; Koski 2008, 56; Kulla 2008, 117; Maukonen 2005, 70; Uusihaka 2004, 76). Kehityskeskusteluja toteutettiin tiheämmin omien alaisten kuin oman esimiehen kanssa. Tämä voisi viitata siihen, että esimiesten välisiä kehityskeskusteluja käydään kohdeorganisaatiossa harvemmin kuin omien alaisten kanssa. Kehityskeskustelujen toteutusta on vaadittava ylimmistä johtoportaista lähtien, jotta varmistetaan organisaation strategian ja tavoitteiden välittyminen kaikille tasoille (Lehtelä 2001, 87; Uusihaka 2004, 75).

Organisaation tavoitteet eivät selkeytyneet kehityskeskusteluissa oman esimiehen kanssa. Lisäksi työntekijöille asetetut tavoitteet eivät olleet organisaation tavoitteiden mukaisia, mikä nousi esille kehityskeskusteluissa sekä oman esimiehen että työntekijöiden kanssa. Kuitenkin esimiehistä suurin osa mielestään hallitsi sekä

kehityskeskustelujen tavoitteiden yhdistämisen organisaation tavoitteisiin että strategian yhdistämisen työntekijöiden tavoitteisiin, minkä vuoksi tuloksissa oli nähtävissä ristiriitaisuutta. Myös muissa tutkimuksissa organisaation tavoitteiden ja strategian yhdistäminen kehityskeskusteluihin koetaan hankalana (Häggman 2007, 70; Koski 2008, 60; Maukonen 2005, 62; Mikkola 2006, 69). Kehityskeskustelujen yhtenä tärkeänä tavoitteena voidaan pitää organisaation strategian ja tavoitteiden selventämistä työntekijöille (Alastalo 2004, 141; Hietikko 2002, 64; Kulla 2008, 116; Lehtelä 2001, 90; Maukonen 2005, 74; Mikkola 2006, 69; Pietilä 2004, 67 – 68).

Kehityskeskusteluja pidettiin hyödyllisenä työvälineenä, jonka avulla selkiytyi työntekijöiden osaaminen, työtehtävistä selviytyminen, ammattitaidon kehittyminen sekä ammattitaidon kehittämis- ja koulutustarpeet. Lisäksi kehityskeskustelut niin esimiehen kuin työntekijöidenkin kanssa vastasi vastaajien odotuksia, ja kehityskeskustelut selkeyttivät esimiesten omia tehtäviä. Kehityskeskustelujen hyödyllisyys nousee esille myös muissa tutkimuksissa (Alastalo 2004, 139; Hietikko 2002, 63; Kanste 2007, 60; Koski 2008, 60; Linna 2008, 53; Markkanen 2008, 73; Maukonen 2005, 70; Mikkola 2006, 62; Uusihaka 2004, 74).

Kehityskeskusteluihin valmistautuminen toteutui niin kehityskeskusteluissa oman esimiehen kuin omien työntekijöidenkin kanssa. Esimiehet osasivat valmistautua itse kehityskeskusteluihin. Esimiehet kuitenkin pitivät heikompana omaa osaamistaan ohjata työntekijöitä valmistautumiseen. Tuloksista jää epäselväksi, miten työntekijöiden oma valmistautuminen toteutui, ja ohjattiinko esimiestasolta työntekijöitä valmistautumisessa. Esimiesten oma valmistautuminen kehityskeskusteluihin nousee esille osassa tutkimuksia (Tuhkanen 2004, 89; Uusihaka 2004, 76), mutta tuloksissa ei nouse esille esimiehen työtehtäviä työntekijöiden valmistautumiseen. Esimiehiltä toivotaan kuitenkin perehdyttävää otetta kehityskeskusteluihin (Lehtelä 2001, 88; Uusihaka 2004, 76).

Esimiesten luettelemat kehityskeskustelujen sisältöalueet noudattivat tietoperustan yhteenvedon sisältöalueita työntekijöiden työsuorituksen ja osaamisen arvioinnissa. Työntekijöiden työsuorituksen ja osaamisen arvioinnissa nousivat esille työn tehtäväkuvaus, työssä suoriutuminen, työntekijöiden osaaminen ja koulutustar-

peet. Samat aiheet ovat esillä myös Mikkolan (2006, 65) tutkimuksessa. Vaikka sisältöalueet olivat tutkimuksien suuntaisia, työsuorituksen ja osaamisen arvioinnin toteutus oli kriittisempää kehityskeskusteluissa oman esimiehen kuin omien työntekijöiden kanssa. Kehityskeskustelut oman esimiehen kanssa eivät selkeyttäneet omia työtehtäviä, vaikka joidenkin tutkimuksien mukaan perustehtävän selkeyttäminen on koko kehityskeskustelun sielu (Huotari 2009, 129; Mikkola 2006, 65). Tämä tulos viittaa tarpeeseen esimiesten välisen toiminnan kehittämiseen. Esimiehen on oltava tietoinen omista työtehtävistään, sillä oman työtehtävän epäselvyys vaikuttaa työntekijöiden johtamiseen.

Kehityskeskustelujen sisältöalueet noudattivat muiden tutkimusten kehityskeskustelujen sisältöalueita (Koski 2008, 59; Markkanen 2008, 7; Mikkola 2006, 62 – 65). Esimiehet kävivät läpi eniten edellisen vuoden tavoitteita arviointia ja seuraavan vuoden tavoitteiden asettamista. Tavoitteisiin liittyvät sisältöalueet olivat samansuuntaiset tietoperustan yhteenvedon kanssa. Kuitenkaan kukaan esimiehistä ei maininnut tavoitteiden yhteyttä organisaation strategiaan tai tavoitteisiin.

Kehityskeskusteluissa oman esimiehen kanssa käytiin vähemmän tavoitteiden arviointia ja asettamista kuin kehityskeskusteluissa omien työntekijöiden kanssa. Edellisen vuoden tavoitteiden arviointia oli käyty vähiten läpi sekä kehityskeskusteluissa oman esimiehen että omien työntekijöiden kanssa. Samaan suuntaan viitattavia ongelmia nousi esille Mikkolan (2006, 64) tutkimuksessa, jossa edellisen vuoden tavoitteisiin ei palattu eikä niitä huomioitu uusien tavoitteiden asettamisessa. Edellisen vuoden tavoitteiden arviointi on kuitenkin tärkeä osa tavoitteiden asettamisesta, näin voidaan varmistaa oikeansuuntainen kehittyminen niin työntekijöiden osaamisessa kuin työn suorittamisessakin.

Tulosten mukaan kehityskeskusteluissa sovittuja asioita ei seurattu riittävästi jälkikäteen. Sovittujen asioiden seuraaminen oli kaikista heikoimmin toteutunut kehityskeskusteluvaihe kohdeorganisaatioissa. Samansuuntaisia tuloksia tulee esille muissakin tutkimuksissa (Mikkola 2006, 64; Tuhkanen 2004, 87 – 88; Uusihaka 2004, 77 - 78). Sovittuja asioita ei seurattu kehityskeskusteluissa oman esimiehen kanssa, mutta seurannassa oli myös heikkouksia kehityskeskusteluissa omien

työntekijöiden kanssa. Osa esimiehistä ei mielestään osannut seurata sovittuja asioita, mikä nousi näissä tuloksissa isoimmaksi kehittämistarpeeksi.

Kehityskeskustelujen vuorovaikutus koettiin tasavertaiseksi ja ilmapiiri luotettavaksi. Työntekijöillä oli mahdollisuus tuoda esille kehittämisehdotuksia omaan työhönsä. Myös kehittämistarpeita nousi esille yksikön, osaston tai organisaation kehittämiseen. Tämä viittaisi kehityskeskustelutilanteiden tasavertaiseen vuorovaikutukseen, tosin tutkimus oli arvioituna esimiesten näkökulmasta. Kehittävää palautetta esiintyi kehityskeskusteluissa niin oman esimiehen kuin omien työntekijöidenkin kanssa. Kehittävää palautetta saatiin kuitenkin vähemmän kehityskeskusteluissa oman esimiehen kuin omien työntekijöiden kanssa. Myös esimiehillä oli vähemmän mahdollisuuksia antaa kehittävää palautetta kehityskeskusteluissa oman esimiehen kanssa. Tulokset eivät kuitenkaan kerro syitä siihen, miksi esimiehet kokevat vähemmän mahdollisuuksia kehittävän palautteen antamiseen oman esimiehen kanssa kuin omien työntekijöiden kanssa. Molemminpuolinen vuorovaikutus ja palautteenanto on kuitenkin merkittävä osa kehityskeskusteluja (Hietikko 2002, 63; Markkanen 2008, 72; Uusihaka 2004, 77). Tasavertaisessa vuorovaikutuksessa nousee esille työntekijöiden omia kehittämistarpeita, jos esimies osaa luoda kehityskeskusteluihin kannustavan ilmapiirin (Pietilä 2004, 71). Markkasen (2008, 72) tutkimuksessa niin esimiehen antama palaute kuin työntekijöidenkin antama palaute koetaan vähäiseksi. Joissakin tutkimuksissa palautteen antamisessa ja sen saamisessa esiintyy hierarkkista asennetta (Uusihaka 2004, 77; Wink 2007, 204). Kehittämishankkeen tulokset ovat samansuuntaisia muiden tutkimusten kanssa. Vastaajien keskuudessa kehittävä palaute voitiin ymmärtää eri tavoin, minkä vuoksi oli haastavaa muodostaa tarkempaa johtopäätöstulkintaa kehittävän palautteen olemassaolosta kohdeorganisaatiossa.

Esimiehen yhtenä tavoiteltavana johtajan ominaisuutena pidetään sosiaalisia vuorovaikutustaitoja (Huotari 2009, 133). Markkasen (2008, 72) tutkimuksessa nousee esille negatiivisen palautteen antamisen haasteellisuus. Kehittämishankkeen tulosten avoimissa vastauksissa negatiivisen palautteen antaminen koettiin hankalana, vaikka ei esimiesten kesken nousutkaan ongelmia oman osaamisen arvioinnissa palautteen antamisessa tai vastaanottamisessa. Berlin (2008, 199) suosittelee kehittämään organisaatioon järjestelmiä, joiden avulla tuetaan kannustavan ja ke-

hittävän palautteen antamista kehityskeskusteluissa. Myös Linna (2008, 53) kannustaa organisaatioita kehittämään johdonmukaisesti sosiaalisen kanssakäymisen taitoja, koska tasavertaisissa vuorovaikutustilanteissa syntyy kokemus oikeudenmukaisuudesta.

Kaikki esimiehet eivät kokeneet saavansa tukea esimieheltään tai kollegoiltaan. Esimieheltä saatu tuki koettiin kriittisemmäksi kuin kollegoilta saatu tuki. Myös muissa tutkimuksissa nousee esille vertaistuen puute sekä tarve kehittää esimiehille jonkinlaista tukijärjestelmää (Narinen 2002, 148; Ollila 2008, 24).

Kehityskeskusteluista suoriutuminen nousi tärkeämmäksi esimiestaitojen kehittämässä. Tärkeimmät aiheet olivat kehityskeskustelujen rakenteen muodostaminen yhteneväiseksi. Lisäksi kehityskeskustelujen suorittamiseen tarvitaan toistoja ja kokemusta – mitä enemmän kehityskeskusteluja käy, sitä enemmän esimiestaidot kasvavat suorittaa kehityskeskusteluja. Kehityskeskustelujen toistojen tarve tulee esille myös muissa tutkimuksissa (Alastalo 2004, 139; Tuhkanen 2004, 90; Uusi-haka 2004, 79). Myös työntekijöiden yhdenmukainen arviointi koettiin tärkeänä. Esimiesten oman osaamisen arvioinnissa kehittämistarpeiksi tuli esille tarve kehittää työntekijöiden valmistautumisen ohjaamista ja sovittujen tavoitteiden seuranta. Esimiehet toivoivat myös osaamiskartan yhdistämistä kehityskeskustelujen toteutukseen.

## 5 ESIMIESTEN KEHITYSKESKUSTELUMALLI

Kehittämishankkeen yhtenä tavoitteena oli luoda kehityskeskustelumalli Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän (Carea) erikoissairaanhoidon vastuualueelle. Esimiehille tarkoitettu kehityskeskustelumalli on nähtävissä kuviossa 20. Kehityskeskustelumallissa on kuvattu jokainen kehityskeskustelun vaihe ja sen tarkoituksena on antaa esimiehille valmiuksia kehityskeskustelujen toteuttamiseen. Kehityskeskustelumalli muodostettiin kehittämishankkeen tietoperustan ja kyselystä saatujen tulosten perusteella. Lisäksi johtajaylihoitajan tapaisilla käytiin läpi kehityskeskustelumallin rakennetta kohdeorganisaation toiveiden mukaisesti.

Kehityskeskustelut tulisi nähdä laajempaan kuin pelkästään keskustelutilanteina. Kehityskeskusteluihin liittyy valmistautumista, keskustelutilanteiden toteuttamista ja keskustelutilanteissa sovittujen asioiden seuraamista. Esimiesten ja työntekijöiden on valmistauduttava kehityskeskusteluihin. Kehityskeskustelutilanne on sitä hyödyllisempi, mitä enemmän molemmat osapuolet tietävät kehityskeskustelutilanteen rakenteesta ja sen toteutuksesta. Esimiesten tehtävänä on perehdyttää ja antaa työntekijöille mahdollisuus valmistautua kehityskeskustelutilanteeseen. Esimiehen kuuluu tuoda vastuuta työntekijöille myös kehityskeskusteluissa.

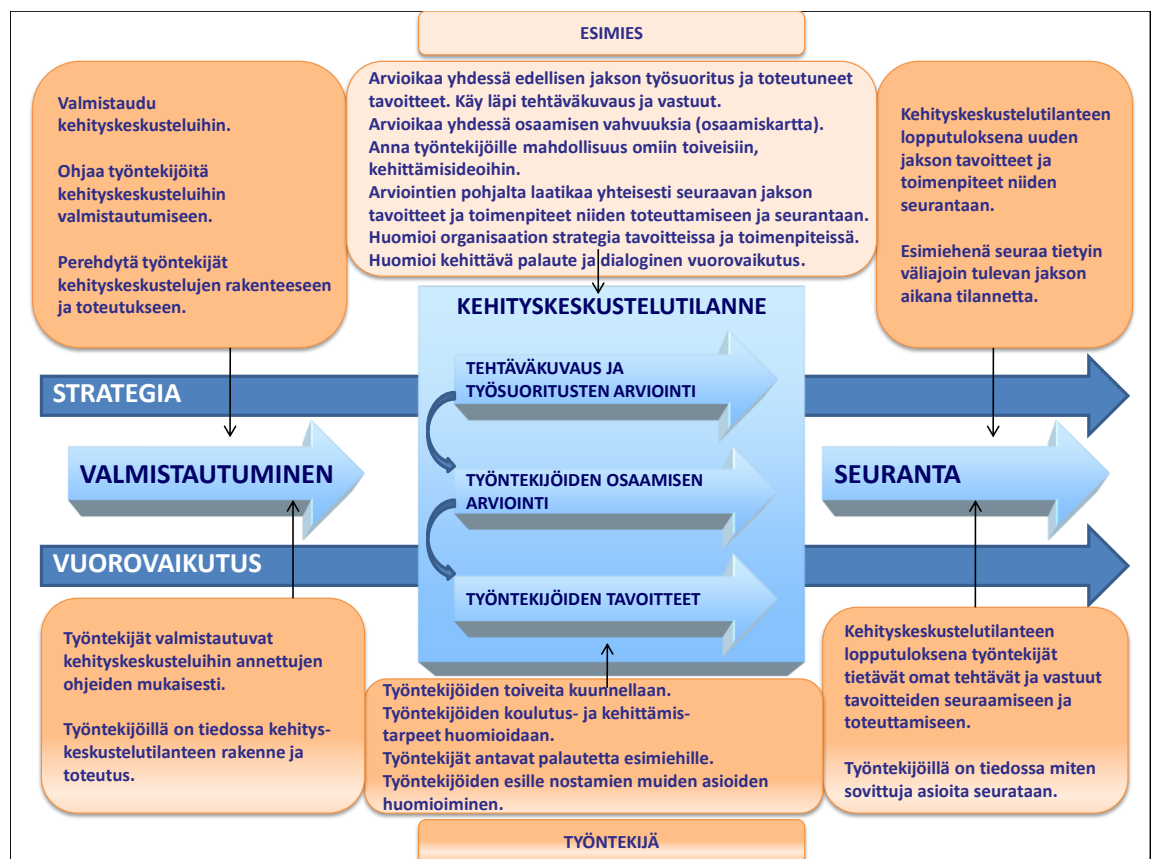
Kehityskeskustelutilanteissa käsitellään työntekijöiden tehtäväkuvaus ja työsuoritukset. Esimiehen on korostettava perustehtävää, työssä suoriutumista ja vastuunjakoa. Edellisen vuoden toiminnan arviointi on tärkeää, jotta voidaan luotettavasti arvioida työssä suoriutuminen. Sen vuoksi edellisen jakson työsuoritus ja toteutuneet tavoitteet on hyvä käydä läpi kehityskeskusteluissa. Tehtäväkuvauksen läpikäynti ja työsuorituksen arviointi voivat nostaa työntekijöiden osaamiseen kehittämistarpeita. Toisena tärkeänä osaamisen arvioinnissa on osaamiskartta, mikä on valittu malliin apuvälineeksi työntekijöiden osaamisen arviointiin kehityskeskusteluissa.

Tehtäväkuvauksen läpikäyminen, työsuorituksen ja osaamisen arvioiminen voivat nostaa työntekijöille seuraavalle jaksolle uusia tavoitteita. Tavoitteiden määrittelyt

kuuluvat kehityskeskustelutilanteisiin, jotka on hyvä luoda yhdessä työntekijöiden kanssa. Kehityskeskusteluissa on hyvä käydä edellisen vuoden tavoitteita läpi ja arvioida niiden pohjalta kehittymistä. Tehtäväkuvauksen, työsuorituksen ja työntekijöiden osaamisesta nousevat kehittämis- ja koulutustarpeet on hyvä ottaa huomioon seuraavan vuoden tavoitteita määriteltäessä. Tärkeintä on saada myös työntekijöiden oma arvio tavoitteista. Tavoitteiden määrittelyssä on hyvä luoda ohjeistus esimiehille, varsinkin edellisten tavoitteiden arvioimiseen sekä seuraavien tavoitteiden asettamiseen. Lisäksi konkreettisia toimenpiteitä tavoitteiden toteutumiseksi on tärkeää käydä läpi yhdessä työntekijöiden kanssa. Tavoitteita asettaessa esimiesten on syytä huomioida organisaation strategia ja tavoitteet, jotta työntekijöiden tavoitteet ovat linjassa organisaation strategiaan ja tavoitteisiin. Kehityskeskustelut mahdollistavat strategian siirtymistä henkilöstön toimintaan ja osaamiseen. Esimiehen on oltava selvillä strategiasta ja esimiehellä on oltava kykyä muuttaa organisaation strategia yksilötasolle työntekijöille ymmärrettävään muotoon. Strategian ymmärtäminen kehityskeskustelujen toteuttamisessa nostaa kehityskeskustelujen merkitystä entisestään organisaatiossa.

Kehityskeskusteluihin liittyy oleellisesti vuorovaikutus ja molemminpuolinen palautteenanto. Palautteenannossa on hyvä antaa yksilöllistä palautetta, joka palvelee organisaation strategian määrittämiä tavoitteita. Kehityskeskustelujen vuorovaikutusta edistää molempien osapuolten tieto toistensa toiveista ja odotuksista, mikä ehkäisee ristiriitojen syntymistä. Työntekijöiden luottamusta lisää esimiehen rohkaiseva ja kannustava ote. Esimiehen on hyvä osoittaa hyväksyntää ja arvostusta työntekijöitä kohtaan ja jättää pois autoritäärinen ilmapiiri. Kehityskeskustelujen onnistuminen edellyttää esimiehen valmiuksia kohdata työntekijät tasavertaisina ja arvostettuina yksilöinä. Tasavertainen vuorovaikutus luo kehityskeskusteluissa suhteiden lujittamista ja avoimuutta. Kehityskeskustelujen tärkeys korostuu, kun työntekijät uskaltavat kertoa todelliset mielipiteensä kahdenkeskisissä keskusteluissa. Avoimuus luo keskustelutilanteisiin rehellisyyttä ja kannustusta, mikä nostaa esille työntekijöiden todellisia kehittämistarpeita. Esimiehellä kuitenkin vaaditaan taitoa kuunnella, jotta tasavertainen vuorovaikutus näkyy kehityskeskusteluissa. Toimivan vuorovaikutuksen myötä rakentuu luottamus.

Seuranta pitää tapahtua kehityskeskustelutilanteiden ulkopuolella. Esimiehillä on isompi vastuu seurannassa kuin työntekijöillä, mutta kehityskeskustelumallissa korostetaan myös työntekijöiden vastuuta ja omia tehtäviä tavoitteiden seuraamiseen ja niiden toteutumiseen. Esimiesten tehtävänä on pitää työntekijät tietoisina siitä, miten sovittuja asioita tulee seurata. Esimiehen tehtävä on seurata ja tarkkaila tavoitteiden ja sovittujen asioiden toteutumista säännöllisesti. On tärkeää luoda yhteiset pelisäännöt vastuunottamisesta, jotta asioita seurataan.



KUVIO 20. Kehityskeskustelumalli

Kehityskeskustelumalli on hyödyllinen yhtenäistämään kehityskeskustelujärjestelmää kohdeorganisaatiossa. Kehityskeskustelumallin lisäksi kehittämishankkeen kyselyn tulokset nostivat esille kehittämistarpeita kohdeorganisaatioon. Tulosten perusteella luotiin kohdeorganisaatioon suosituksia esimiesten osaamisen kehittämiseen. Suositusten tarkoituksena on lisäksi kehittää kohdeorganisaation toimintaa.



***Kehittämishankkeen suositukset esimiesten osaamisen kehittämistä ja kehityskeskustelujen toteuttamisesta:***

- Kehityskeskustelut käydään jokaisella johtotasolla säännöllisesti, vähintään kerran vuodessa kaikilla esimiestasoilla.
- Organisaatiossa on hyvä kouluttaa johtotasoja organisaation strategiasta ja tavoitteista.
- Esimiesten osaamista lisätään organisaation strategian ja tavoitteiden yhdistämisessä kehityskeskusteluissa sovittaviin tavoitteisiin ja toimenpiteisiin.
- Kehityskeskustelujen eri vaiheet (valmistautuminen, kehityskeskustelutilanne ja seuranta) toteutetaan kaikissa kehityskeskusteluissa.
- Esimiehiä koulutetaan kehityskeskustelujen vaiheista ja sisältöalueista.
- Esimiehille tarkoitettua tukijärjestelmän kehittämistä suositellaan.

Kehittämishankkeen suositukset nousivat esille tietoperustan ja kehittämishankkeen kyselyn tulosten pohjalta. Tulosten mukaan kehityskeskusteluja käydään säännöllisemmin omien työntekijöiden kanssa kuin omien esimiesten kanssa. Kehityskeskustelujen säännöllisyys ei siis toteudu kaikkien kohdalla tällä hetkellä jokaisella johtotasolla. Tulosten mukaan kehityskeskusteluvaiheet eivät myöskään olleet toteutuneet kaikissa kehityskeskusteluissa. Varsinkin kehityskeskusteluissa sovittujen asioiden ja tavoitteiden seuranta oli jäänyt vähälle. Sen vuoksi kehityskeskustelujen vaiheet tulee toteuttaa kaikissa kehityskeskusteluissa. Lisäksi kehityskeskustelutilanteissa sisältöalueista edellisen vuoden tavoitteita ei käyty riittävästi läpi, ja työntekijöiden tavoitteet eivät olleet organisaation tavoitteiden mukaisia. Esimiesten osaamisesta nousi esille tarve kouluttaa esimiehiä kehityskeskustelujen sisältöalueista. Tulosten mukaan esimiesten toiveina oli saada riittävästi toistoja ja kokemusta kehityskeskusteluista. Omissa esimiestaidoissaan nousi esille, miten esimiehenä suoriudutaan kehityskeskusteluista.

## 6 KEHITTÄMISHANKKEEN YHTEENVETO

### 6.1 Aineistonkeruumenetelmän luotettavuus ja eettisyys

Kyselyn luotettavuuden kannalta on tärkeää, että otos on edustava ja suuri, vastausprosentti korkea ja kysymykset mittaavat oikeita asioita. Luotettavuutta kuvataan validiteetilla ja reliabiliteetilla. Validiteetti vastaa kysymykseen, onko tutkimustehtävissä onnistuttu mittaamaan oikeita asioita. Validiteetti on osa tutkimustehtävän teoriaa ja tutkimustehtävän käsitteitä. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä kyseisellä menetelmällä kuuluisi mitata. Reliabiliteetti kertoo tutkimustehtävän toistettavuudesta, ja siitä voiko tutkimustehtävä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia ja voidaanko mittaamalla todeta samoja tuloksia useampaan kertaan. Kyselylomakkeen validiteettiin vaikuttaa se, miten onnistuttu kyselyn sisällössä eli kysymyksien ja ongelmien asettelussa. Reliabiliteettia voidaan tutkia aineiston mittaamisen jälkeen. (Heikkilä 2008, 186 – 187; Hirsjärvi ym. 2009, 226.)

Kyselyn vastausprosentti oli 54 % vastaajien määrän ollessa 32. Reliabiliteettiin voi osaltaan vaikuttaa vastausprosentti, joka jäi tässä kyselyssä alhaiseksi. Vähäisen vastaajamäärän perusteella tuloksista ei voi muodostaa tarkkaa johtopäätöskäytäntää, vaan tulokset toimivat suuntaa antavina. Kyselyn suurin joukko muodostui osastonhoitajista. Lääkäreitä osallistui yhteensä yhdeksän ja ylihoitajia kolme, minkä vuoksi vastauksia ei voi luotettavasti vertailla ammattikohtaisesti keskenään.

Kyselyn rakenne käytiin useasti läpi kehittämishankkeen työelämän ja opinnäytetyön ohjaajien kanssa, ja kyselyrakennetta verrattiin kehittämishankkeen tietoperustaan. Kyselyrakennetta arvioitiin vielä kahdella esimiehellä ennen kyselyn lähettämistä, joista toinen työskentelee yksityisellä terveysalalla ja toinen metsätaloudsalalla. Kyselyrakenteeseen ei enää sen jälkeen tullut suuria muutoksia. Tämä tukee osaltaan kehittämishankkeen aineistonkeruumenetelmän validiteettia. Kyselyyn muodostettiin saatekirje, jossa kerrottiin kehittämishankkeen tarkoitus ja ta-

voitteet sekä kyselyn toteutus. Saatekirjeessä annettiin kehittämishankkeen toteuttajan yhteystiedot, joten kohdehenkilöillä oli mahdollisuus saada lisätietoja kehittämishankkeesta.

Osa vastaajista lähetti kyselylomakkeen aikana henkilökohtaisen sähköpostiviestin kehittämishankkeen toteuttajalle sähköpostilinkin toimimattomuudesta. Vastaajista yhteensä kymmenen ilmoitti linkin avaamisessa olevan ongelmia, ja kehittämishankkeen toteuttaja neuvoi toisen tavan avata linkki. Yhdeksän heistä vastasi lopulta kehittämishankkeen kyselylomakkeeseen. Vastaajista 22 ei kuitenkaan ilmoittanut ongelmia kyselyyn vastaamisessa. Sähköisen linkin avaamisessa olevat ongelmat voivat vaikuttaa reliabiliteettiin. Kyselyn vastausprosenttia nostettiin yhteensä kolmella muistutuskerralla kohdehenkilöille, jotka eivät olleet vastanneet kyselyyn. Kyselyyn osallistumiseen voi olla mahdollista, että muistutuskertojen määrä vaikutti osallistumiseen tai haluttomuuteen vastata.

Tutkimusta tehtäessä on noudatettava hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyvä tieteellinen käytäntö kertoo tutkimuksen eettisyydestä. Tiedon hankintaan ja sen julkaisemiseen liittyy erilaisia tutkimuseettisiä periaatteita. Yleisiä eettisiä toimintatapoja ovat rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus tutkimuksen eri vaiheiden aikana. Lähtökohtana tutkimuksessa on oltava ihmisarvon kunnioittaminen. (Hirsjärvi ym. 2009, 23 – 25.)

Kehittämishankkeelle saatiin lupa Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen (Carea) kuntayhtymän erikoissairaanhoidon vastuualueen johtajaylihoitajalta, joka toimi kehittämishankkeen työelämäohjaajana. Kehittämishankkeen toteuttaja lähetti kyselyn esimiehille Webropol 2.0 – ohjelman avulla, minkä vuoksi toteuttaja sai esimiesten henkilötiedot tietoonsa kyselyä lähettäessä. Tämä jäi valitettavasti saatekirjeestä mainitsematta. Henkilötietoja käsiteltiin kuitenkin luottamuksellisesti, eikä henkilötietoja luovutettu ulkopuolisille. Saatekirjeessä mainittiin, että vastaajien nimettömyys ja tunnistamattomuus säilyy läpi koko tutkimusprosessin ajan. Vastauksia analysoitiin kokonaisuutena, eikä vastauksista selvinnyt yksittäisen vastaajan henkilöllisyyttä tuloksia analysoitaessa. Toteuttaja oli ainoa henkilö, joka käsitteli kyselystä saatua aineistoa. Tämän vuoksi avoimista vasta-

uksista ei voitu tunnistaa yksittäistä vastaajaa ja näin kunnioitettiin vastaajien nimettömyyttä.

Tutkijan on pidettävä huolta, ettei oma tutkimustyö joudu harhaan oikeista tutkimustuloksista. Hyvään tieteelliseen käytäntöön liittyy myös, että tuloksia yleistään kriittisesti, eikä tulosten tulkinta saa olla harhaanjohtavaa tai puutteellista. Lisäksi käytetyt menetelmät on oltava huolellisesti selostettu. (Hirsjärvi ym. 2009, 26.) Tutkimustuloksia analysoitaessa ja johtopäätöksiä tehdessä noudatettiin varovaisuutta ja tulokset esiteltiin sellaisena kuin niihin vastattiin. Tuloksia analysoitaessa oli vaarana, että kehittämishankkeen toteuttaja muodostaa omia johtopäätöksiä vastaajien omista näkemyksistä. Tulosten johtopäätösten tulkinnassa ja kehittämishankkeen yhteenvedossa noudatettiin kriittistä lähestymistapaa ja vällettiin yleistämistä. Tulosten johtopäätösten tulkinnassa tuotiin esille myös aiempien tutkimuksien tuloksia.

Tutkimustuloksia analysoitaessa tuli esille, että kyselyn rakenteessa olisi ollut hyvä erotella selvemmin työntekijöiden työssä suoriutuminen ja työntekijöiden osaaminen. Selkeämpi jako olisi voinut tukea vielä paremmin tietoperustasta saatuja tietoja ja kehityskeskustelumallin luomista. Tämä voi vaikuttaa kyselyrakenteen ja kehityskeskustelumallin luotettavuuteen sekä tulosten toistettavuuteen. Kehittämishankkeessa kehityskeskustelujen osaamisen arviointi toteutui itsearviointina ja mielipidekyselynä, minkä vuoksi vastaajien mielipiteet osaamisesta voi erota todellisesta osaamisesta.

## 6.2 Kehittämishankkeen ja sen toteutuksen arviointi

Kehittämishanke käynnistyi keväällä 2010 kehittämishankkeen toteuttajan yhteydenotolla kohdeorganisaatioon, minkä lopputuloksena eri tapaamisten jälkeen oli kehittää Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän (Carea) erikoissairaanhoidon vastuualueen kehityskeskustelujärjestelmää. Kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää kehityskeskustelujärjestelmää Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän (Carea) erikoissairaanhoidon vastuualueella. Kehityskeskustelujärjestelmän kehittämisen hyödyt näkyvät eri-

koissairaanhoidon vastuualueella sitten, kun nähdään miten kehityskeskustelut ovat vakiintuneet vastuualueen sisällä ja miten hyvin niitä on pystytty toteuttamaan. Lisäksi erikoissairaanhoidon vastuualueella kehitetään sähköistä SAP HR -järjestelmää, joka omalta osaltaan tukee kehityskeskustelujärjestelmän kehittymistä erikoissairaanhoidon vastuualueella.

Kehittämishankkeen tavoitteena oli selvittää Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän (Carea) erikoissairaanhoidon vastuualueen kehityskeskustelujen nykytila. Tämä tavoite saavutettiin tässä kehittämishankkeessa. Lisäksi tutkimustulokset antoivat suosituksia kehittää kehityskeskustelujärjestelmää yhtenäisemmäksi ja tasavertaisemmaksi kohdeorganisaatiossa. Kehittämishankkeen aikana toteutuneen kyselyn vastausprosentti jäi vähäiseksi, minkä vuoksi tulosten johtopäätökset ovat suuntaa antavia. Tulokset auttavat kuitenkin sellaisenaan kehittämään kohdeorganisaation kehityskeskustelujärjestelmää eteenpäin.

Kehittämishankkeen yhtenä tavoitteena oli luoda kehityskeskustelumalli Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän (Carea) erikoissairaanhoidon vastuualueelle. Kehityskeskustelumalli muodostettiin kehittämishankkeen tietoperustan ja kyselystä saatujen tulosten perusteella. Lisäksi johtajaylihoitajan tapaamisilla käytiin läpi mallin rakennetta kohdeorganisaation toiveiden mukaisesti. Varsinkin esimiestaitojen kehittämiseen syntyneitä tuloksia hyödynnettiin mallin luomisessa. Kehityskeskustelumallin tarkoitus oli antaa esimiehille kuva kehityskeskustelujen vaiheista ja antaa esimiehille valmiuksia toteuttaa kehityskeskusteluja erikoissairaanhoidon vastuualueella. Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän (Carea) erikoissairaanhoidon vastuualueen on vielä siirrettävä malli käytännön tasolle, kun SAP HR – sähköinen järjestelmä saadaan toimintavalmiiksi. Kehityskeskustelumalli antaa hyvän pohjan kehityskeskustelujärjestelmän kehittämiseksi ja mallin viimeistelyssä kuultiin kohdeorganisaation toiveita ottamalla huomioon Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän (Carea) erikoissairaanhoidon vastuualueen osaamiskartta. Myös tietoperusta tukee osaamiskartan yhdistämistä työntekijöiden osaamisen arviointiin kehityskeskusteluissa (Hakola 2009, 54 – 56; Maukonen 2005, 71).

Kehittämishankkeessa tuotettu kehityskeskustelumalli on käytännöllinen ja muunneltavissa organisaation tai esimiehen tarpeita vastaavaksi. Esimiesten kehityskeskustelumalli palvelee osana Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän (Carea) erikoissairaanhoidon vastualueen kehityskeskustelujärjestelmän kehittämistä. Jokaisella organisaatiolla on oma tapansa toteuttaa kehityskeskusteluja, ja kehityskeskustelujen sisällöt voivat eri organisaatioissa vaihdella (Alastalo 2004, 139; Hietikko 2002, 63; Maukonen 2005, 70; Pietilä 2004, 71). Tämän vuoksi malli ei anna valmiita käytännön keinoja kehityskeskustelujen suorittamiseen, vaan esimiesten on pystyttävä sen avulla kehittämään omaa toimintaansa omalla tavallaan.

Kehittämishanke pysyi hyvin aikataulussaan. Syksyllä 2010 suunniteltu kysely toteutui lokakuussa 2010, ja tuloksien analysointi alkoi marraskuussa 2010. Kehityskeskustelumalli luotiin aikataulussa. Aikataulun tarkistamista varten toteuttaja oli aktiivisesti yhteydessä niin toimeksiantajaan kuin ohjaavaan opettajaankin kehittämishankkeen aikana, jotta sovitut aikataulut toteutuisivat. Kehittämishanke saatettiin loppuun suunnitelmien mukaisesti loppukeväältä 2011.

### 6.3 Kehittämishankkeen hyödynnettävyys ja jatkokehittämismahdollisuudet

Kehittämishankkeen tulokset ja esimiehille tarkoitettu kehityskeskustelumalli palvelevat kuntayhtymän (Carea) erikoissairaanhoidon vastualueen kehityskeskustelujärjestelmän kehittämistä. Kehittämishankkeen tulokset ja kehityskeskustelumalli antavat tietoa erikoissairaanhoidon vastuualueelle esimiesten toiminnan kehittämisehdotuksista, joita on mahdollisuus hyödyntää tulevaisuudessa muun muassa kehityskeskustelujärjestelmän jatkokehittämisessä ja esimieskoulutuksissa.

Esimiesten osaamista kehityskeskusteluissa on hyvä arvioida myös työntekijätasolla sitten, kun kehityskeskustelut ovat säännöllisellä käyntitiheydellä ja riittävästi toistomäärillä toteutuneet kohdeorganisaatiossa. Kehityskeskustelujen onnistuminen ja niissä kehittyminen vaatii toistoja (Appelbaum ym. 2010, 16). Sen vuoksi kohdeorganisaatiossa on syytä saada riittävästi kokemusta kehityskeskustelujen suorittamisesta ennen luotettavaa arviointia niiden toimivuudesta.

Kehittämishankkeen kyselyssä selvitettiin kehityskeskustelujen nykytilaa ja esimiesten osaamista kehityskeskustelujen toteuttamisessa. Esimiehet arvioivat itsearviointina omaa osaamistaan suorittaa kehityskeskusteluja, joten tulokset ovat esimiesten subjektiivisia arviointeja. Tämän vuoksi myös työntekijöiden on tärkeää arvioida esimiehen osaamista, jotta esimiestaitojen kehittäminen tulevat myös työntekijöiden näkökulmasta huomioitua. Toinen näkökulma jatkokehittämismahdollisuuksille voisi olla esimiesten oman osaamisen uudelleenarviointi, kun kehityskeskusteluja on pidetty useamman vuoden kohdeorganisaatiossa. Niiden arvioinnin vertailu kyselyn tuloksiin olisi mielenkiintoista, ja nähdä onko nyt nousseet kehittämistarpeet saatu vietyä eteenpäin kohdeorganisaatiossa.

Kehittämishankkeen tuloksissa tuli ilmi, että kehityskeskusteluja käytiin oman esimiehen kanssa vähemmän kuin kehityskeskustelut omien työntekijöiden kanssa. Myös vastaajat arvioivat kehityskeskustelut oman esimiehen kanssa kriittisemmäksi kuin kehityskeskustelut omien työntekijöiden kanssa. Tulokset eivät valitettavasti kerro näiden välistä syy-yhteyttä. Sen vuoksi yksi jatkokehittämismahdollisuus voisi olla lähiesimiehen ja esimiehen välisten toiminnan ja yhteistyön selvittäminen. Esimiesten välistä tiedonkulkua ja toiminnan tasoja olisi mielenkiintoista tarkastella. Tulokset antavat hieman pohdittavaa, miten esimiesten välinen tiedonkulku ja yhteistyö toimivat kohdeorganisaatiossa.

Sekä kehittämishankkeen tietoperusta että tulokset kertovat, että organisaation strategian ja tavoitteiden vieminen työntekijätasolle on haastavaa. Tämä yhdistettynä perustehtävän selkeytymiseen kehityskeskusteluissa on yksi tärkeimmistä yksittäisen työntekijän ja koko organisaation kehittämisen osa-alueista. Kehittämishankkeen tulokset eivät kerro syitä sille, miksi esimiehet kokevat strategian ja tavoitteiden viemisen työntekijätasolle haastavana. Sen vuoksi yhtenä jatkokehittämisehdotuksena voisi olla kehityskeskustelujen roolin selkiyttäminen organisaation strategian ja tavoitteiden viemisessä työntekijätasolle.

## LÄHDELUETTELO

Alastalo, H. 2004. Kehityskeskustelu tavoitteiden asettamisen ja osaamisen kehittämisen välineenä. Vaasan yliopisto, Johtamisen laitos. Pro gradu – tutkielma.

Appelbaum, S. H., Roy M. & Gilliland T. 2010. Globalization of performance appraisals: theory and applications. *Management decision*. Vol. 49, No. 4. [viitattu 11.3.2011] Saatavissa Emerald – tietokannassa:

<http://www.emeraldinsight.com.aineistot.phkk.fi>

Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Vaasan yliopisto, Liiketaloustieteen laitos.

Cook, J. & Crossman, A. 2004. Satisfaction with performance appraisal systems. A study of role perceptions. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 19, No. 5., p. 526 – 541. [viitattu 11.4.2010] Saatavissa Emerald – tietokannassa:

<http://www.emeraldinsight.com/0268-3946.htm>

Hakola, N. 2009. Systemaattinen osaamiskartoitus kehityskeskustelussa osastohoitajan kuvaamana. Tampereen yliopisto, Hoitotieteen laitos. Pro gradu - tutkielma.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hietikko, R. 2002. Osastohoitajan johtamistoiminta ja kehityskeskustelu. Tampereen yliopisto, Hoitotieteen laitos. Pro gradu – tutkielma.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategi-



sesta osaamisen johtamisesta. Tampereen yliopisto, Johtamistieteiden laitos.

Häggman, J. 2007. Esimiestyö ja henkilöstöressurssien käyttö. Tampereen teknillinen yliopisto, Tuotantotalouden koulutusohjelma. Diplomityö.

Kanste, O. 2007. Kehityskeskustelujen sisältö hoitajien kuvaamana terveydenhuoltoalalla. *Premissi 2007*, Vol. 3., p. 42 – 47.

Koski, S. 2008. Kehityskeskustelu hoitotyön osaamisen johtamisen apuvälineenä. Tampereen yliopisto, Hoitotieteen laitos. Pro gradu – tutkielma.

Kulla, J. 2008. Tavoitteellinen johtamisen kehittyminen johtamisoppina ja käyttö suurissa suomalaisorganisaatioissa. Helsingin teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden laitos. *Lisensiaatti – tutkielma*.

Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä 2010a. [viitattu 27.6.2010] Saatavissa: [http://www.kymshp.fi/index\\_etusivu.php](http://www.kymshp.fi/index_etusivu.php)

Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä 2010b. Henkilöstökertomus 2010. [viitattu 28.5.2011] Saatavissa: <http://www.carea.fi/static/henkilostokertomus/>

Lehtelä, S. 2001. Esimiesten perustelut kehityskeskusteluille. Vaasan yliopisto, Johtamisen laitos. Pro gradu – tutkielma.

Linna, A. 2008. ”Se on niin väärin!”. Kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja sen muuttaminen kuntaorganisaatioissa. *Turun kauppakorkeakoulu, Sarja A – 7*: 2008.

Losyk, B. 2002. How to conduct a performance appraisal. *Public Management*, Vol. 83, No. 3, p.8. [viitattu 27.7.2010] Saatavissa ProQuest-tietokannassa: <http://proquest.umi.com.aineistot.phkk.fi/pqdweb?RQT=306&TS=1277648003&clienId=52833/>

Markkanen, J-M. 2008. Esimiesten kokemuksia kehityskeskusteluprosessista. Tampereen yliopisto, Johtamistieteen laitos. Pro gradu – tutkielma.

Maukonen, R. 2005. Kehityskeskustelun hyödyntäminen osaamisen johtamisessa. Kuopion yliopisto, Terveystieteiden ja – talouden laitos. Pro Gradu – tutkielma.

Mikkola, J. 2006. Kehityskeskusteluiden toimivuus. Tampereen yliopiston kaup-  
pakorkeakoulu, Johtamistieteen laitos. Pro gradu – tutkielma.

Narinen, A. 2000. Terveystieteiden osastonhoitajan työn sisältö tällä hetkellä ja  
tulevaisuudessa. Helsingin yliopisto, Yleislääketieteen ja perusterveydenhuollon  
osasto.

Ollila, S. 2008. Strategic support for managers by management supervision. Lea-  
dership in Health Services, Vol. 21., No. 1., p. 16 – 27. [viitattu 11.3.2011] Saata-  
vissa Emerald – tietokannassa: <http://www.emeraldinsight.com/1751-1879.htm>

Pietilä, N. 2004. Kehityskeskustelu sairaanhoitajan työssä oppimisen tukijana.  
Tampereen yliopisto, Hoitotieteen laitos. Pro gradu – tutkielma.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2008. Sosiaali- ja terveystieteiden kansallinen kehittä-  
misohjelma KASTE 2008 – 2011. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja  
2008:6. [viitattu 5.3.2011] Saatavissa  
[http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=28707&name=DLFE-  
3683.pdf&title=Sosiaali\\_ja\\_terveydenhuollon\\_kansallinen\\_kehittamisohjelma\\_K  
ASTE\\_2008\\_2011\\_fi.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-3683.pdf&title=Sosiaali_ja_terveydenhuollon_kansallinen_kehittamisohjelma_KASTE_2008_2011_fi.pdf)

Tuhkanen, T. 2004. Kehityskeskustelut Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä –  
esimiesten näkökulma. Turun kauppakorkeakoulu, Johtaminen ja organisointi. Pro  
gradu – tutkielma.

Uusihaka, E. 2004. Kehittyvä kehityskeskustelu: Tutkimus kehityskeskusteluista  
organisaation kehittämisen ja johtamisen näkökulmista Vaasan keskussairaalassa.  
Vaasan yliopisto, Sosiaali- ja terveystieteiden laitos. Pro gradu – tutkielma.

Walsh, K. & Fisher, D. 2005. Action inquiry and performance appraisals. Tools for organizational learning and development. *The Learning Organization*. Vol. 12., Iss. 1., p. 26 – 41. [viitattu 27.6.2010] Saatavissa Emerald – tietokannassa: <http://www.emeraldinsight.com/0969-6474.htm>

Webropol 2010. Raportointi – Käyttöopas. Webropol Oy.

Wilson, J.P. & Western, S. 2000. Performance appraisal: an obstacle to training and development? *Career Development International*. Vol 6, No. 2, p. 93 – 99. [viitattu 27.6.2010] Saatavissa Emerald - tietokannassa: <http://www.emerald-library.com/ft>

Wink, H. 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatiossa. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden laitos.

# LIITTEET

## LIITE 1. KEHITTÄMISHANKKEEN YHTEISTYÖSOPIMUS



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
Lahti University of Applied Sciences

### KEHITTÄMISTEHTÄVÄN YHTEISTYÖSOPIMUS

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

TOIMEKSIANTAJA		
Toimeksiantaja	Carea - Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen ky	
Toimeksiantajan yhteyshenkilö	Arja Narinen	
Lähiosoite	Kotkantie 41 D 7	
Postinumero ja -toimipaikka	48210 KOTKA	
Puhelin	044 223 2017	
Sähköposti	arja.narinen@carea.fi	
KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTTAJA		
Hankkeen toteuttaja	Rintala Aki	
Lähiosoite	Pääskysentie 2 A 32	
Postinumero ja -toimipaikka	48220 Kotka	
Puhelin	040 - 8347606	
Sähköposti	aki.rintala@lpt.fi, akirintala@hotmail.com	
Koulutusohjelma	YAMK - Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen	
Ohjaava opettaja/opettajat	Huotari Päivi	
Puhelin	044 - 7080327	
Sähköposti	paivi.huotari@lamk.fi	
Kehittämistehtävän aihealue	Kehityskeskustelurakenteen kehittäminen	
SOPIMUS		
<input type="checkbox"/> Työelämä maksaa työn tekemisestä ammattikorkeakoululle tai <input type="checkbox"/> opiskelijalle. <input checked="" type="checkbox"/> Työelämän edustajat ohjaavat aktiivisesti työn tekemistä. <input checked="" type="checkbox"/> Työyhteisö hyödyntää tuloksia toiminnassaan.		
Työn kustannuksista ja tekijänoikeuksista sekä tutkimuksen aikataulusta ja tarkemmasta työn kuvauksesta voidaan liittää selvitykset tämän sopimuksen liitteeksi.		
Liitteitä yhteensä ____ sivua.		
<input checked="" type="checkbox"/> Toimeksiantajan tietoja ei saa tallentaa oppilaitoksen yritysrekisteriin.		
ALLEKIRJOITUKSET		
Päiväys 25.3.10	Toimeksiantaja/t <i>Arja Narinen</i>	Hankkeen toteuttaja <i>Aki Rintala</i>

## LIITE 2. KYSELY

### KYSELY

#### A) TAUSTA

- 1) Sukupuoli
  - a. Nainen
  - b. Mies
  
- 2) Ikä: \_\_\_\_\_
  
- 3) Työtehtäväsi Carean erikoissairaanhoidon vastuualueella
  - a. Ylihoitaja
  - b. Ylilääkäri
  - c. Osastohoitaja
  - d. Muu, mikä? \_\_\_\_\_
  
- 4) Työkokemuksesi esimiehenä  
\_\_\_\_\_ vuotta
  
- 5) Työkokemuksesi Carean palveluksessa  
\_\_\_\_\_ vuotta
  
- 6) Suorien alaisten lukumäärä, joiden kanssa kävisit kehityskeskusteluja
  - a. Suorien alaisten lukumäärä: \_\_\_\_\_
  
- 7) Koulutustaso
  - a. Opistotason tutkinto
  - b. Alempi korkeakoulututkinto (AMK, kandidaatin tutkinto)
  - c. Ylempi korkeakoulututkinto (ylempi AMK, maisterin tutkinto)
  - d. Tieteellinen jatkotutkinto (lisanssiaatti, tohtori)
  - e. Muu, mikä? \_\_\_\_\_
  
- 8) Johtamiskoulutukset (vähintään 30 opintopistettä)
  - a. Kyllä, mikä/mitkä? \_\_\_\_\_
  - b. Ei

#### B) NYKYTILA

- 9) Käykö esimiehesi kanssasi kehityskeskusteluja?
  - a. Säännöllisesti kaksi kertaa vuodessa
  - b. Säännöllisesti kerran vuodessa
  - c. Harvemmin kuin kerran vuodessa
  - d. Ei ollenkaan
  
- 10) Käytkö alaisesi kanssa kehityskeskusteluja?
  - a. Säännöllisesti kaksi kertaa vuodessa
  - b. Säännöllisesti kerran vuodessa
  - c. Harvemmin kuin kerran vuodessa
  - d. Ei ollenkaan
  
- 11) Jos olet käynyt kehityskeskusteluja, oletko kirjannut käydyt keskustelut lomakkeelle?
  - a. Kyllä
  - b. En
  
- 12) Jos olet käynyt kehityskeskusteluja, luettele käymäsi sisältöalueet.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## C) VÄITTÄMÄT

Ympyröi väitteistä sopivin vaihtoehto.

### Asteikko

1 = Täysin eri mieltä

2 = Jokseenkin eri mieltä

3 = Ei samaa eikä eri mieltä

4 = Jokseenkin samaa mieltä

5 = Täysin samaa mieltä

Seuraavat väittämät kuvaavat Carean kehityskeskusteluja oman esimiehesi kanssa. Vastaa kokemuksesi pohjalta. Jos et ole käynyt kehityskeskusteluja esimiehesi kanssa Careassa, siirry seuraavaan kohtaan.

- 1) Valmistauduin kehityskeskusteluun huolellisesti  
1 2 3 4 5
- 1) Kehityskeskustelu vastasi omia odotuksiani hyvin  
1 2 3 4 5
- 2) Kehityskeskustelussa käsitelimme riittävästi työtehtäviäni  
1 2 3 4 5
- 3) Kehityskeskustelussa arvioimme työosaamistani yhdessä esimieheni kanssa  
1 2 3 4 5
- 4) Kehityskeskustelu selkeytti hyvin omia työtehtäviäni  
1 2 3 4 5
- 5) Arvioimme yhdessä esimieheni kanssa edellisen vuoden tavoitteiden toteutumista  
1 2 3 4 5
- 6) Asetimme seuraavan vuoden tavoitteet yhdessä esimieheni kanssa  
1 2 3 4 5
- 7) Yhdessä asetetut tavoitteet olivat organisaation tavoitteiden mukaisia  
1 2 3 4 5
- 8) Kehityskeskustelu selkeytti hyvin organisaation tavoitteita  
1 2 3 4 5
- 9) Sovimme yhdessä konkreettisista toimenpiteistä tavoitteiden toteutumiseksi  
1 2 3 4 5
- 10) Sain mahdollisuuden tuoda esille kehitysehdotuksia omaan työhöni  
1 2 3 4 5
- 11) Sain mahdollisuuden tuoda esille kehitysehdotuksia oman yksikön tai osaston kehittämiseen  
1 2 3 4 5
- 12) Sain kehittävää palautetta työsuorituksistani  
1 2 3 4 5
- 13) Otin hyvin vastaan kehittävää palautetta esimieheltäni  
1 2 3 4 5
- 14) Minulla oli mahdollisuus antaa kehittävää palautetta esimiehelleni  
1 2 3 4 5
- 15) Kehityskeskustelussa sovittuja asioita seurattiin hyvin jälkikäteen  
1 2 3 4 5
- 16) Kehityskeskustelun vuorovaikutus oli tasavertaista  
1 2 3 4 5
- 17) Kehityskeskustelun ilmapiiri oli luottamuksellinen  
1 2 3 4 5

**Seuraavat väittämät kuvaavat Carean kehityskeskusteluja, joita olet käynyt omien alaistesi kanssa. Jos et ole käynyt kehityskeskusteluja alaistesi kanssa Careassa, siirry seuraavaan kohtaan.**

- 18) Valmistauduin esimiehenä kehityskeskusteluun huolellisesti  
1 2 3 4 5
- 19) Kehityskeskustelu vastasi omia odotuksiani hyvin  
1 2 3 4 5
- 20) Kehityskeskustelu selkeytti omia esimiestehtäviäni työntekijöiden johtamisessa  
1 2 3 4 5
- 21) Kehityskeskustelu antoi hyödyllistä tietoa työntekijöiden osaamisesta  
1 2 3 4 5
- 22) Kehityskeskustelu antoi hyödyllistä tietoa työntekijöiden selviytymisestä työtehtävissä  
1 2 3 4 5
- 23) Kehityskeskustelu antoi hyödyllistä tietoa työntekijöiden ammattitaidon kehittämisestä  
1 2 3 4 5
- 24) Kehityskeskustelu antoi hyödyllistä tietoa työntekijöiden koulutus suunnitteluun  
1 2 3 4 5
- 25) Kehityskeskustelu antoi hyödyllistä tietoa yksikön tai osaston kehittämiseen  
1 2 3 4 5
- 26) Arvioimme yhdessä työntekijän kanssa edellisen vuoden tavoitteiden toteutumista  
1 2 3 4 5
- 27) Asetimme seuraavan vuoden tavoitteet yhdessä työntekijän kanssa  
1 2 3 4 5
- 28) Yhdessä asetetut tavoitteet olivat organisaation tavoitteiden mukaisia  
1 2 3 4 5
- 29) Sovimme yhdessä työntekijän kanssa konkreettisista toimenpiteistä tavoitteiden toteutumiseksi  
1 2 3 4 5
- 30) Kehityskeskustelussa sovittuja asioita seurattiin hyvin jälkikäteen  
1 2 3 4 5
- 31) Kehityskeskustelussa työntekijöillä on mahdollisuus tuoda kehitysehdotuksia omaan työhönsä  
1 2 3 4 5
- 32) Kehityskeskustelussa työntekijöillä on mahdollisuus tuoda kehitysehdotuksia organisaation kehittämiseen  
1 2 3 4 5
- 33) Sain työntekijöiltä kehittävää palautetta esimiestyöstäni  
1 2 3 4 5
- 34) Otin esimiehenä hyvin vastaan kehittävää palautetta työntekijöiltä  
1 2 3 4 5
- 35) Kehityskeskustelun vuorovaikutus oli tasavertaista  
1 2 3 4 5
- 36) Kehityskeskustelun ilmapiiri oli luottamuksellinen  
1 2 3 4 5

**Seuraavat väittämät kuvaavat esimiestyön osaamista kehityskeskustelussa.**

- 37) Osaan esimiehenä valmistautua kehityskeskusteluun huolellisesti  
1 2 3 4 5
- 38) Osaan ohjata hyvin työntekijöitä kehityskeskusteluihin valmistautumiseen  
1 2 3 4 5
- 39) Pystyn arvioimaan toteutuneita tavoitteita yhdessä työntekijöiden kanssa  
1 2 3 4 5
- 40) Osaan asettaa seuraavan vuoden tavoitteet yhdessä työntekijöiden kanssa  
1 2 3 4 5
- 41) Hallitsen hyvin työntekijöiden tavoitteiden yhdistämisen organisaation tavoitteisiin  
1 2 3 4 5
- 42) Luon konkreettisia toimenpiteitä sovittujen tavoitteiden toteutumiseksi  
1 2 3 4 5
- 43) Osaan seurata sovittujen tavoitteiden toteutumista hyvin  
1 2 3 4 5
- 44) Pystyn yhdistämään organisaation strategian työntekijöiden tavoitteisiin  
1 2 3 4 5
- 45) Hallitsen hyvin työntekijöiden työn osaamisen arviointia

- 1 2 3 4 5
- 46) Tunnistan työntekijöiden kehittämistarpeet hyvin  
1 2 3 4 5
- 47) Tunnistan työntekijöiden koulutustarpeet hyvin  
1 2 3 4 5
- 48) Osaan antaa työntekijöille kehittävää palautetta  
1 2 3 4 5
- 49) Pystyn ottamaan hyvin vastaan työntekijöiltä kehittävää palautetta  
1 2 3 4 5
- 50) Minulla on riittävät vuorovaikutustaidot kehityskeskustelujen toteutukseen  
1 2 3 4 5
- 51) Saan tarvittaessa tukea työhöni kollegoiltani  
1 2 3 4 5
- 52) Saan tarvittaessa tukea työhöni esimiehiltäni  
1 2 3 4 5

**D) KEHITYSKESKUSTELUKÄYTÄNTÖJEN KEHITTÄMINEN**

- 53) Miten kehittäisit kehityskeskustelukäytäntöjä organisaatiossasi?

---

---

---

---

- 54) Missä asioissa tarvitset mielestäsi lisää osaamista kehityskeskustelujen käymiseen?

---

---

---

---

- 55) Muuta pohdittavaa kehityskeskustelusta kehittämishankkeen toteuttajalle?

---

---

---

---



### LIITE 3. SAATEKIRJE

Hyvä vastaaja!

Olen opiskelijana suorittamassa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Lahden ammattikorkeakoulussa, sosiaali- ja terveysalan laitoksessa. Opintojen koulutusohjelma on nimeltään sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen.

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena on selvittää Carean erikoissairaanhoidon vastualueen kehityskeskustelun nykytilanne ja luoda Carean erikoissairaanhoidon vastuualueelle kehityskeskustelumallin ohjeistus kehittämään kehityskeskustelua Careassa.

Kyselyn tarkoituksena on selvittää kehityskeskustelun nykytilanne omassa työssäsi ja selvittää esimiestyön osaamista kehityskeskusteluun. Kyselyyn vastaaminen auttaa selvittämään esimiestyön näkökulmasta kehityskeskustelun toimivuutta ja kehityskeskustelun kehittämistä Carean erikoissairaanhoidon vastuualueella.

Sinun asiantuntijuus Carean esimiestason osaamisen kehittämiseen kehityskeskusteluun on erityisen tärkeää. Lue kysymykset huolella ja vastaa jokaiseen kohtaan sen mukaan, mikä parhaiten kuvaa tilannettasi tällä hetkellä. Mikäli Sinulla tulee jotain kysyttävää kehittämishankkeesta tai kyselystä, ota sähköpostitse yhteyttä kehittämishankkeen toteuttajaan.

Kyselyn vastaukset käsitellään nimettömästi ja luottamuksella. Kyselyn tulokset ovat käytettävissä ylimmällä johdolla heti tuloksien analysointivaiheessa tulevia koulutus- ja kehittämissuunnitelmia varten. Vastaajien nimettömyys ja tunnistamattomuus säilyvät läpi koko tutkimusprosessin.

Yhteistyöterveisin,

Kehittämishankkeen tutkija  
Aki Rintala  
p. 040 834 7606  
aki.rintala@lpt.fi

Lahden Ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysalan laitos

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelma