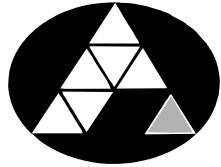


POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelma

Minna Tanskanen

**KEHITYSKESKUSTELUJEN KÄYTTÖÖNOTTO VANHUSTEN
PALVELUKESKUKSESSA**

Opinnäytetyö
Maaliskuu 2012



POHJOIS-KARJALAN
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

Maaliskuu 2012

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

Tikkarinne 9
80210 JOENSUU
p. (013) 260 600

Tekijä

Minna Tanskanen

Nimeke

Kehityskeskustelujen käyttöönotto vanhusten palvelukeskuksessa

Tiivistelmä

Kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän välinen, luottamuksellinen keskustelutilanne, jonka tavoitteena on saada kokonaiskuva työntekijän osaamisen tasosta, kehitettävistä osa-alueista työssä ja työsuorituksen vaikuttavista tekijöistä. Molemminpuolinen palaute on osa kehityskeskustelua.

Tämän toimintatutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitä esimies ja työntekijät odottivat kehityskeskustelujen sisällöltä ennen niiden käyttöönottoa vanhusten palvelukeskuksessa, laatia työyksikön odotuksia vastaava kehityskeskustelulomake ja käytyjen kehityskeskustelujen jälkeen selvittää, miten esimies ja työntekijät kokivat keskustelut suhteessa työntekijän omaan työhön vaikuttamiseen, työssä kehittymiseen ja työssä jaksamiseen. Tutkimus oli luonteeltaan laadullinen, ja tutkimusaineisto kerättiin yhdeksältä työntekijältä ja yhdeltä esimieheltä teemahaastattelujen avulla. Aineiston analysoinnissa käytettiin induktiivista sisällönanalyysiä.

Tutkimustulosten mukaan kehityskeskustelut koettiin hyödyllisinä sekä esimiehen että työntekijöiden keskuudessa. Kehitettäviä osa-alueita ilmeni kehityskeskustelulomakkeessa, johon toivottiin kysymysten tiivistämistä ja niiden selkeyttämistä. Keskustelujen myötä työntekijät havaitsivat myös työyksikön toiminnassa kehittämisaalueita, joilla on vaikutusta omaan työhön vaikuttamiseen, kehittymiseen ja työssä jaksamiseen.

Jatkossa olisi mielenkiintoista selvittää kehityskeskustelujen vaikutusta pidemmällä aikavälillä suhteessa työntekijöiden omaan työhön vaikuttamiseen, työssä kehittymiseen ja työssä jaksamiseen.

Kieli
suomi

Sivuja 59
Liitteet 8
Liitesivumäärä 28

Asiasanat

kehityskeskustelu, tavoitejohtaminen, henkilöstöjohtaminen



THESIS
March 2012
Degree Programme in Development and Management of Social Services and Health Care (Master's Degree)
 Tikkarinne 9
 FIN 80200 JOENSUU
 FINLAND
 Tel. +358-13-260 600

Author

Minna Tanskanen

Title

Implementation of Performance Reviews at a Service Centre for the Elderly

Abstract

A performance review is a confidential discussion between the supervisor and the employee and aims at providing a comprehensive understanding of the employee's competence level. It also clarifies factors affecting job performance and areas to be improved. Reciprocal feedback is an essential part of individual performance reviews.

The purpose of this action research was to define the expectations of both the supervisor and the employees concerning the contents of the performance reviews prior to their implementation at a Service Centre for the Elderly as well as to devise a performance review form to meet the expectations of the work unit. Another purpose was to describe how the supervisor and the employees experienced the performance reviews in relation to the employees' opportunities to influence their own work, personal development and well-being at work. The data for this qualitative study were collected from nine employees and one supervisor by using thematic interviews and analysed by using the inductive content analysis method.

Based on the study results, the performance reviews were found to be useful by both parties. As to the performance review form, there are sections that need to be developed further by rephrasing some questions. During the performance review process, the employees identified areas that need improvement within the work unit and that affect their opportunities to influence their own work and personal development and well-being at work.

As a further study, it would be interesting to conduct a longitudinal research on the effects of performance reviews on employees' opportunities to influence their own work, personal development and well-being at work.

Language
Finnish

Pages 59
 Appendices 8
 Pages of Appendices 28

Keywords

performance review, management by objectives, human resources management

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	6
2	KEHITYSKESKUSTELUT.....	8
2.1	Kehityskeskustelu ja sen tarkoitus	8
2.2	Kehityskeskusteluun valmistautuminen.....	10
2.3	Kehityskeskustelun sisältö	12
2.4	Kehityskeskustelutilanne.....	13
2.5	Kehityskeskusteluihin liittyviä aikaisempia tutkimuksia.....	14
3	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TEHTÄVÄT	21
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	22
4.1	Toimintaympäristö ja kohderyhmä	23
4.2	Teemahaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä	23
4.3	Toimintatutkimus	25
4.4	Spiraalimalli	27
4.5	Tutkimuksen aikataulu	32
5	AINEISTON KÄSITTELY JA ANALYSOINTI	33
5.1	Aineiston litterointi	33
5.2	Sisällönanalyysi analyysimenetelmänä.....	33
5.3	Aineiston koodaus	35
5.4	Keskustelu aineiston kanssa.....	36
6	TULOKSET	37
6.1	Omaan työhön vaikuttaminen	38
6.2	Työssä jaksaminen	39
6.3	Työssä jaksamisen tukeminen.....	40
6.4	Omassa työssä kehittyminen	41
6.5	Lomakkeen toimivuus	42
6.6	Keskustelutilanteen onnistumisen kokeminen	43
6.7	Kehittämisideat	45
6.8	Vapaa palaute	46
7	POHDINTA.....	47
7.1	Tulosten tarkastelu	47
7.2	Tutkimuksen luotettavuus	49
7.3	Tutkimuksen eettisyys.....	52
7.4	Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet.....	54
	LÄHTEET.....	56

LIITTEET

Liite 1	Tietopaketti esimiehelle ja työntekijöille
Liite 2	Alkukartoituskysymykset esimiehelle ja työntekijöille
Liite 3	Alkukartoituksen kooste
Liite 4	Ohjeistus kehityskeskusteluun
Liite 5	Kehityskeskustelulomake
Liite 6	Osaamiskartta
Liite 7	Teemahaastattelukysymykset
Liite 8	Sisällönanalyysitaulukot 1-7

1 JOHDANTO

Kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän välinen luottamuksellinen keskustelutilaisuus, jonka keskeisimpiä tavoitteita on kehittää työntekijän osaamistasoa ja ammattitaitoa työyhteisön tarpeita vastaaviksi. Se on myös henkilöstöjohtamisen työväline, joka helpottaa työntekijää toteuttamaan oman työnsä perustehtävän mukaista toimintaa. Keskustelun aikana esimiehellä ja työntekijällä on erinomainen tilaisuus tutustua toinen toisiinsa ja kehittää esimies-alaisuhdetta paremmaksi. Kehityskeskustelun osapuolet edustavat erilaisia valtasajoja ja vuorovaikutustyyylejä, joka tekee tilanteesta usein haasteellisen molemmille osapuolille. Esimies-alaisuhteella on mahdollisuudet parantua, kun vuorovaikutusta kehitetään yhdessä avoimeksi ja luottamukselliseksi. Hyvä esimies-alaisuus edesauttaa työntekijää ylläpitämään työmotivaatiota, oppimista, työssä jaksamista ja omien työtehtävien tavoitteellista suorittamista. (Autio, Juuti & Wink 2011, 29–30; Hirvihuhta & Litovaara 2003, 248.)

Hyvä esimiehen ja työntekijän välinen vuorovaikutus edesauttaa työntekijän yksilöllistä ammatillisen kasvun tukemista. Kehityskeskustelu on keskeinen työväline keskinäisen vuorovaikutuksen vahvistamisessa, ja sitä käytetään yleisesti osana henkilöstöjohtamista myös sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kehityskeskustelu käsitteenä ei ole vielä vakiintunut, mutta sen lähtökohtana on tiedon kerääminen, jonka avulla voidaan tehdä koko organisaatiota koskevia kehityssuunnitelmia. Kehityskeskusteluista käytetään myös nimityksiä alais-, tavoite-, tulos-, suunnittelu- ja arviointikeskustelu. Niillä tarkoitetaan säännöllisesti toteutettavaa, ennakolta sovittua esimiehen ja työntekijän välistä ammatillista ja tavoitteellista keskustelua, jonka aikana pohditaan yhdessä työntekijän työsuoritusta ja kartoitetaan yksilöllisiä osaamisalueita. Työntekijällä on myös mahdollisuus tuoda esille omia kehittymistarpeitaan ja mielenkiinnon kohteitaan kehityskeskustelun aikana. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 82–83.)

Suunnitelmalliseen ja tavoitteelliseen henkilöstöjohtamiseen kuuluu olennaisena osana kehityskeskustelu. Keskustelun aikana työntekijä ja esimies varmistavat, että molemmilla osapuolilla on yhteinen käsitys saavutetuista tuloksista, tulevista tavoitteista, osaamisalueiden kehittämistarpeista sekä työyksikön nykytilanteesta.

Kehityskeskustelu on merkittävä johtamisen väline, jonka avulla työntekijä pohtii yhdessä esimiehen kanssa omia kehittymismahdollisuuksiaan sekä yksilö- että työyhteisötasolla. Säännöllisesti toteutettavalla ja tavoitteellisella kehityskeskustelukäytännöllä mahdollistetaan yksilöllisten osaamisalueiden hyödyntäminen ja työntekijöiden tulevaisuuteen liittyvien toiveiden huomioiminen. Kehityskeskustelu on myös hyvä tilaisuus molemmille osapuolille antaa ja saada objektiivista ja asiallista palautetta ja ylläpitää työntekijän työmotivaatiota. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 90; Maddux & Godding 2000, 61; Nikkilä & Paasivaara 2007, 84; Rao 2009, 92.)

Työntekijät kokevat kehityskeskustelut hyödyllisinä ja tarpeellisina, mikäli ne toteutetaan siten, että niiden tavoitteena on aidosti kehittää henkilöstön osaamista ja työyhteisöä paremmaksi. Aidon kehityskeskustelutilanteen ominaispiirteitä ovat tasavertaisuuden kokeminen, myönteinen suhtautuminen keskustelun toiseen osapuoleen ja vapautunut keskusteluilmapiiri. Ajatusten vaihtaminen ja jakaminen turvallisessa ja avoimessa ilmapiirissä edesauttaa uusien ja erilaisten näkökulmien syntymistä kehityskeskustelun aikana. (Autio ym. 2011, 33; Falcone & Sachs 2007, 7.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten esimies ja työntekijät kokivat kehityskeskustelujen käyttöönoton suhteessa työntekijän omaan työhön vaikuttamiseen, työssä kehittymiseen ja työssä jaksamiseen. Lokakuussa 2011 esimiehelle ja työntekijöille järjestettiin tiedotustilaisuus, jossa he saivat yleistä tietoa kehityskeskusteluista, tulevasta toimintatutkimuksesta ja siihen liittyvistä haastatteluista. Tiedotustilaisuuden jälkeen kartoitettiin heidän odotuksiaan ja toiveitaan tulevista kehityskeskusteluista ja niihin liittyvistä aihealueista alkukartoitushaastattelujen avulla. Näitä haastatteluja ja kehityskeskustelujen teoriatietoa apuna käyttäen laadittiin yhdessä yksikön esimiehen kanssa työyksikön tarpeita vastaava kehityskeskustelulomake. Tämän lomakkeen pohjalta pidettiin työyhteisön ensimmäiset kehityskeskustelut joulukuussa 2011. Kehityskeskustelujen jälkeen esimies ja työntekijät haastateltiin uudelleen teemahaastattelurunkoa apuna käyttäen ja selvitettiin, kuinka esimies ja työntekijät kokivat kehityskeskustelut suhteessa työntekijän omaan työhön vaikuttamiseen, työssä jaksamiseen ja työssä kehittymiseen. Haastattelussa kartoitettiin myös esimiehen ja työntekijöiden parannusehdotuksia mahdollisiin tulevaisuudessa pidettäviin kehityskeskusteluihin.

2 KEHITYSKESKUSTELUT

2.1 Kehityskeskustelu ja sen tarkoitus

Kehityskeskustelut saivat alkunsa 1960- ja 1970-luvuilla vallitsevasta tavoitejohtamisjärjestelmästä, jonka määritteli amerikkalainen Peter Drucker. Tavoitejohtaminen muuttui ajan kuluessa tulosjohtamiseksi, jolloin myös Suomessa nähtiin siihen liittyviä perusominaisuuksia. Tulosjohtamisessa painotettiin mitattavia tavoitteita, arvioitiin suorituksia ja otettiin työntekijät mukaan suunnittelemaan työhön liittyviä tavoitteita. Suunnitellut tavoitteet asetettiin osaksi organisaation strategiaa ja hyvää ihmisten johtamista. Tärkeänä osana hyvää johtamista nähtiin työntekijän työhön sitouttaminen. Tavoite- ja tulosjohtaminen edellyttivät esimiehen ja alaisen välistä tehokasta viestintää, jonka avulla pystyttiin asettamaan selkeitä tavoitteita ja suunnittelemaan tuloksellista liiketoimintaa. Suomessa kehityskeskusteluista käytettiin nimityksiä tavoite- ja tuloskeskustelu. (Wink 2006, 141.)

Kehityskeskustelu käsitteenä vaihtelee erilaisten yrityskulttuurien välillä ja sen mukaan, mitä aihealueita korostetaan keskustelun aikana. Kehityskeskustelulla tarkoitetaan yleensä suunnitelmallista, systemaattista, säännöllistä ja päämäärätietoista esimiehen ja alaisen välistä keskustelutilannetta. Kehityskeskusteluista käytetään myös käsitteitä tavoite- tai tuloskeskustelu, arviointikeskustelu ja esimies-alaiskeskustelu. Kaikissa edellä mainituissa keskusteluissa korostuu molemminpuolinen kokemusten ja mielipiteiden vaihtaminen työstä. Kehityskeskustelujen tarkoituksena on käydä perusteellisesti ja syvällisesti läpi työhön liittyviä tavoitteita ja löytää keinoja, joiden avulla helpotetaan jokapäiväistä työprosessia. Kehityskeskustelussa pyritään myös parantamaan esimiehen ja työntekijän välistä luottamusta toinen toisiinsa ja kehittämään avointa viestintää osapuolten välillä. (Autio, Juuti & Latva-Kiskola 1992, 7–8; Rauramo 2008, 157.)

Valpolan (2000, 7) mukaan kehityskeskustelujen avulla pidetään huolta siitä, että kaikki työntekijät ovat tietoisia yritykselle ja organisaatiolle tärkeistä ja tarpeellisista asioista. Keskustelun aikana on mahdollista tarkistaa, että oleellisista asioista on keskusteltu ja molemmat osapuolet ovat tulleet kuulluiksi. Keskustelun yhteydessä varmistetaan myös päivittäisen tiedonkulun onnistuminen esimiehen ja työntekijän välillä. Lähtökohtana

kehityskeskustelulle on työntekijän kehittyminen sekä persoonana että omassa työssään. Keskeisinä osa-alueina kehityskeskusteluissa ovat yhteisten päämäärien saavuttaminen ja koko työyhteisön kehittäminen. (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2004, 96.)

Yksi kehityskeskustelun tavoitteista on tehdä kehityssuunnitelma työntekijän oman osaamisen ja motivaation ylläpitämiseksi. Tämä tukee myös yksilön ammatillista kasvua ja kehittymistä. Kehityskeskustelujen avulla organisaatio voi varmistaa, että kaikki työntekijät ymmärtävät työyhteisön yhteiset tavoitteet, arviointikriteerit ja organisaation strategian. Yksittäisten työntekijöiden tavoitteet tiivistetään koko työyhteisöä koskeviksi tavoitteiksi, joita edelleen kehitetään yhteisen toiminnan parantamiseksi. Kehityssuunnitelmia apuna käyttäen laaditaan koko työyhteisöä varten kehittämisohjelma, jossa yksittäiset kehityssuunnitelmat laajennetaan koskemaan koko henkilökuntaa, eri tiimejä ja työyksiköitä. Hyvät kehityssuunnitelmat ovat sisällöltään samansuuntaiset kuin työyhteisön kehittämisohjelmat, jolloin ne tukevat koko organisaation strategiaa. (Falcone & Sachs, 2007; 33–34, Nikkilä & Paasivaara 2007, 83.)

Kehityskeskustelu on hyvä henkilöstöjohtamisen väline henkilökunnan motivoinnin ylläpitämiseen. Työntekijät haluavat tietää, kuinka he ovat suoriutuneet omassa työssään ja haluavat saada palautetta omien tulevaisuuden suunnitelmiansa tueksi. Myös tuki, rohkaisu ja kannustus ovat omassa työssä kehittymisen kannalta tärkeitä asioita. Työntekijät haluavat vaikuttaa omaan työhönsä ja olla mukana kehittämässä sitä. Organisaatiossa tehdyt tulevaisuudensuunnitelmat on tärkeää tiedottaa työntekijöille, sillä he haluavat olla tietoisia oman työnsä tulevaisuuden muutoksista. Esimiehen tehtävä on ensisijaisesti auttaa henkilöstöä kehittymään ja tiedottaa heitä tulevaisuuden visioista. Työntekijöille on myös tärkeää, että he saavat sanoa omat mielipiteensä kehityskeskustelun aikana ja tulevat oikeudenmukaisesti kohdelluiksi. Hyvä ja onnistunut kehityskeskustelu on erinomainen keino täyttää näitä työntekijöiden odotuksia. (Kressler 2003, 3; Palmu 2003, 162–163.)

Sydänmaanlakan (2009, 71) mukaan kehityskeskustelut voidaan liittää osaksi perinteistä suorituksen johtamista, jossa yhdistyvät tavoitteiden sopiminen, ohjaus, tulosten arviointi ja työn kehittäminen. Suorituksen johtamisen tavoitteena on parantaa organisaation suorituksia työntekijöitä ja tiimejä kehittämällä. Suorituksen johtamisen

peruseriaatteena on, että kaikki työntekijät ovat tietoisia omasta perustehtävästään, työhön liittyvistä tavoitteistaan ja omaavat tarpeelliset tiedot ja taidot onnistuakseen omassa työssään hyvin. Palautteen saaminen ja antaminen ovat myös tärkeä osa suorituksen johtamisen prosessia.

Kehityskeskustelut ovat mahdollisuus tuoda esille työntekijän erityistaitoja ja vahvuuksia. Esimiehen ja työntekijän yhteisellä keskustelulla voidaan myös kartoittaa työntekijän voimavaroja. Kehityskeskustelu ei sitä vastoin ole tilaisuus, jossa käytetään sanktioita tai uhkauksia. Epäasialliseen käyttäytymiseen työaikana, kuten myöhästymisiin, alisuorittamiseen tai kiusaamiseen, tulee puuttua heti tilanteen tapahtuessa. Kehityskeskustelun tarkoituksena ei myöskään ole tehdä esimiehestä amatööripsykologia tai yritys muuttaa työntekijöiden luonteenpiirteitä. Päivittäinen kanssakäyminen osapuolten välillä on kehityskeskustelujen pitämisestä huolimatta tärkeää, eivätkä kehityskeskustelut ole parannuskeino kaikkiin esimiehen ja työntekijän välisiin ristiriitoihin. Keskustelun aikana käytettävillä kehityskeskustelulomakkeilla tulee olla oma tarkoituksensa, eikä niitä tule täyttää vain muodollisuuden vuoksi. Kehityskeskustelu edesauttaa työntekijän ammatillista kasvua, ja onnistuessaan se on luova ja innostava tilanne sekä työntekijälle että esimiehelle. (Autio ym. 2011, 43; Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 83–84; Viitala 2002, 197.)

2.2 Kehityskeskusteluun valmistautuminen

Hyvä pohja kehityskeskustelulle luodaan tehokkaalla valmistautumisella. Kehityskeskustelu ei ole verrattavissa jokapäiväiseen työhön liittyvään keskusteluun, koska se tulee olla etukäteen suunniteltu, hyvin valmisteltu ja siinä tulee olla ennalta määrätty sisältö. Kehityskeskusteluun valmistautumista ei voi väheksyä, koska sillä on suora yhteys keskustelun onnistumisen kokemukseen ja siitä saatuun hyötyyn. Esimies toimii aloitteen tekijänä suunnittelemalla etukäteen keskustelun ajankohdan ja ilmoittaa siitä työntekijälle. Kehityskeskustelun onnistumisen kannalta on tärkeää, että siihen varataan riittävästi aikaa, mutta keskustelu-aika on kuitenkin hyvä rajata tunnista puoleentoista tuntiin. Mikäli keskustelu kestää tätä pidempään, osapuolet väsyvät ja keskusteluaiheet ajautuvat pois kehityskeskustelun alkuperäisestä tarkoituksesta.

Työyhteisössä on hyvä sopia ennakkoon keskustelun tavoitteista, päämäärästä ja toimintatavoista. Työpaikkakokous on hyvä tilaisuus tiedottaa henkilökuntaa kehityskeskustelujen tarkoituksesta, tavoitteista ja aikataulusta yksittäisten työntekijöiden ja työyksiköiden osalta. (Aarnikoivu 2008, 121–124; Kataja & Liukkonen 2002, 266–267; Maddux & Godding 2000, 25.)

Kehityskeskustelu tulee käydä kiirettömässä ilmapiirissä ja paikassa, jossa häiriötekijöitä on mahdollisimman vähän. Hyvä valmistautuminen ei pelasta kiireen keskellä ja rauhattomassa paikassa pidettyä kehityskeskustelua. Keskustelupaikka tulisi valita niin, että se on molemmille tunnetasolla neutraali. Keskustelut käydään tyypillisesti esimiehen toimistossa, jolloin työntekijä saattaa kokea olevansa alistetussa asemassa suhteessa esimieheen. Keskustelukumppaneiden valtatasa korostaa eri puolilla pöytää istuminen ja siksi osapuolien olisikin hyvä istua mukavissa tuoleissa toimistotilojen ulkopuolella. (Kansanen & Cannon 1997, 63; Kataja & Liukkonen 2002, 268; Valpola 2000, 144.) Vaahtion (2006, 108–109) mukaan on yhdentekevää missä huoneessa kehityskeskustelu käydään, mikäli työyhteisössä voidaan yleisesti hyvin ja keskustelukulttuuri on avointa. Turvallinen ja luottamuksellinen ilmapiiri on rakentunut jo paljon ennen kehityskeskustelutilannetta, eivätkä huonevalinnat tai huonekalut vaikuta siihen.

Mikäli kehityskeskustelussa käytetään kysymyslomakkeita, ne tulisi antaa työntekijöille hyvissä ajoin ennen keskustelua. Näin työntekijöille annetaan mahdollisuus miettiä vastauksia etukäteen ja täydentää lomaketta valmiiksi. Kehityskeskusteluissa on hyvä käyttää ainakin runkopaperia, joka sisältää jokaiselle työntekijälle esitettävät kysymykset. Runkopaperi voidaan tehdä yhdessä työntekijöiden kanssa tai esitellä sen kysymykset työntekijöille yhteisessä tiedotustilaisuudessa. Kysymyslomakkeen tai runkopaperin tulee jättää riittävästi tilaa vapaille kysymyksille ja keskustelulle. Hyvin suunniteltu lomake ja keskeiset kysymykset innostavat työntekijöitä valmistautumaan paremmin kehityskeskusteluihin. Hyvän valmistautumisen avulla on puolestaan helppo tehdä joustavasti päätöksiä ja sopia tulevaisuudensuunnitelmista. Esimies ja työntekijä täydentävät lomaketta yhdessä keskustelun aikana, ja keskustelun päätteeksi molemmat osapuolet allekirjoittavat paperin vahvistukseksi yhdessä sovituista asioista. (Kataja & Liukkonen 2002, 271–272; Valpola 2000, 139–140.)

2.3 Kehityskeskustelun sisältö

Tietyt kriteerit ja peruslainalaisuudet määrittelevät kehityskeskustelun sisältöä. Kehityskeskustelun sisällön rakentavat vähintään kolme tärkeää osa-aluetta, jotka ovat saavutettujen tavoitteiden arvioiminen, tulevaisuuden tavoitteet ja työntekijän henkilökohtainen kehittyminen. Kehityskeskustelussa sovitut asiat kirjataan jatkuvuuden säilymiseksi joko runkopaperille tai lomakkeelle, ja keskusteluissa esiin tulleita tulevaisuuden visioita hyödynnetään myös ylimmän johdon työn suunnittelussa. Kehityskeskustelut tulee käydä työntekijöiden kanssa säännöllisesti ja keskustelussa palataan siihen, mitä edellisessä kehityskeskustelussa sovittiin. On tärkeää, että kehityskeskustelussa yhdessä sovittujen asioiden toteutumista seurataan ja arvioidaan säännöllisesti. (Aarnikoivu 2010, 79–80.)

Kehityskeskustelun onnistumiseen vaikuttaa esimiehen ja työntekijän tietoisuus organisaation nykytilanteesta ja tulevaisuuden visioista. Oman työn suunnittelun mahdollisuus ja työhön liittyvään päätöksentekoon osallistuminen ovat myös tärkeitä tekijöitä työntekijän kannalta. Keskustelun tulee olla molemminpuolista, tasavertaista ja ehdottomasti luottamuksellista. Tulevaisuuden tavoitteiden pohtiminen on keskeisenä osa-alueena onnistuneessa kehityskeskustelussa. Kehityskeskustelu on osa organisaation strategista työskentelyä, jossa asetetaan tavoitteita omalle työlle ja sovitaan niiden säännöllisestä arvioinnista. Keskeisenä tarkoituksena on pitää tavoitteet ja toimenpidesuunnitelmat realistisina ja työntekijän saavutettavissa olevina. Keskustelun aikana on mahdollista pohtia tulevaisuudessa tarvittavia voimavaroja, sopia yhteisistä toimintatavoista ja mahdollisista välitavoitteista. (Palmu 2003, 161.)

Aarnikoivun (2010, 83–85) mukaan kehityskeskustelun sisällön muodostavat tietyt osiot, joita voi käyttää apuna laadittaessa kehityskeskustelulomaketta työyhteisöön. Lomakkeen ensimmäisessä osiossa pohditaan sitä, kuinka työntekijä on saavuttanut edellisessä kehityskeskustelussa sovitut tavoitteet, mitkä tavoitteet ovat jääneet toteutumatta ja mitkä tekijät vaikuttivat tavoitteiden toteutumiseen. Lisäksi käydään keskustelua vuoden aikana työssä tapahtuneista hyvistä ja huonoista tapahtumista, oman tiimin työskentelyn kokemisesta ja siitä, kuinka työntekijä kokee oman roolinsa osana koko työyhteisöä. Palautteen antaminen puolin ja toisin sisältyy myös tähän osioon. Kehityskeskustelun toisessa osiossa keskitytään nykyiseen työnkuvaan, omiin

työtehtäviin ja pohditaan tavoitteita, joita asetetaan tulevaisuuteen. Työntekijä voi tuoda esille oman työnsä tärkeimpiä osa-alueita ja selvittää esimiehelle, kuinka paljon eri työtehtävät vievät aikaa kokonaistyöajasta. Mikäli työntekijällä on muutostoiveita nykyisestä työnkuvasta, hänellä on mahdollisuus kertoa niistä tässä osiossa. Osaamisen kartoitus, koulutus- ja kehittymistarpeet sisältyvät myös keskustelun toiseen osioon. Kehityskeskustelun kolmanteen osioon on hyvä jättää vapaata keskustelutilaa, jolloin osapuolet voivat keskustella itselleen tärkeiksi kokemistaan asioista.

2.4 Kehityskeskustelutilanne

Kehityskeskustelu vaatii monipuolisia vuorovaikutustaitoja, kuten aitoa kuuntelemista ja vastavuoroista keskustelutaitoa. Keskustelutilanteen onnistuminen alkaa avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin luomisesta, joka johdattaa keskusteluaiheiden läpi käymiseen tai mahdollisten ongelmien selvittämiseen. Työntekijän on tärkeää saada käydä kehityskeskustelu nimenomaan oman lähiesimiehen kanssa, joka tuntee ja tietää oman alaisensa ja pystyy arvioimaan hänen suoritustaan. Kuunteleminen ja kysymysten esittäminen ovat asioita, joihin esimiehen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Niiden avulla työntekijä voi itse havaita omien ongelmiansa ja kehittämiskohteidensa merkityksen. Keskustelun alussa esimies voi käyttää hyväksyvää ohjaustyyliä ja antaa palautetta, joka vahvistaa luottamusta. Tätä ohjaustyyliä käytettäessä on kuitenkin oltava varovainen, ettei esimies samaistu liikaa työntekijän henkilökohtaisiin ongelma-alueisiin. Kysymysten tulee kohdistua mahdollisiin ongelmien taustalla vaikuttaviin tekijöihin, syihin ja perusteisiin, kun keskinäinen luottamus on saavutettu ja käsiteltävät asiat ovat selventyneet molemmille osapuolille. Näiden kysymysten avulla työntekijä voi löytää ratkaisuja ongelmiinsa tai vähintäänkin saada uusia näkökulmia ratkaista omassa työssä esiintyviä haasteita. (Aarnikoivu 2010, 79–80; Maddux & Godding 2000, 55; Poikela 2007, 27–28.)

Joskus kehityskeskustelutilanne ei etene tarkoituksenmukaisesti ja jää ”jumittamaan” paikoilleen, jolloin syynä saattavat olla työntekijän tiedostamatta syvälle opitut asiat. Tällaisista syvälle opitusta asioista voi tulla este oppia uutta, koska henkilö ei pysty näitä asioita itse tiedostamaan. Tällaisessa tilanteessa on tärkeää yrittää oppia pois vanhoista malleista havaitsemalla uusien toimintamenetelmien tuomat hyödyt suhteessa

entisiin toimintatapoihin. Esimiehen tulee tällöin osata käyttää vaativaa, näkökulmia vaihtelevaa ja palautetta jakavaa kyselyä. Sen sijaan ohjeita antava keskustelutyö ei ole suositeltavaa, sillä se saattaa vahvistaa opittua avuttomuutta. (Poikela 2007, 28.)

2.5 Kehityskeskusteluihin liittyviä aikaisempia tutkimuksia

Ruoranen (2010, 5–6) tutki väitöskirjassaan, miten sairaanhoitopiirin strategian teemat välittyivät kehityskeskustelujen kautta työntekijöille ja onko kehityskeskustelujärjestelmä niin kehittynyt, että strategian välittyminen kehityskeskusteluissa on mahdollista. Lisäksi hän selvitti, millaisena johtamisen orientaatio koetaan kehityskeskusteluissa. Tutkimus osoitti kehityskeskustelujen vakiintuneen, vaikka niiden asema henkilöstön johtamiskäytäntönä vaihtelee ammattiryhmittäin ja jossain määrin eri palvelualueiden välillä. Tutkimustulosten mukaan kehityskeskustelun keskiössä ovat henkilöstöön liittyvät aiheet ja niiden sisältöä luonnehtii keskustelu tehtävästä, siinä suoriutumisesta ja työyhteisöstä. Kehityskeskustelujen sisältö vaihtelee ammattiryhmittäin. Strategian tavoitteita käsitellään pääasiassa työkokouksissa, kun taas kehityskeskusteluissa käsitellään henkilöstönäkökulman mukaisia strategian tavoitteita ja työyksikön sisäistä toimintaa.

Tutkimus osoitti, että kehityskeskustelut onnistuvat yleisellä tasolla strategian välittämisessä ja keskustelun laatua pidettiin yleisesti hyvänä. Puutteita kehityskeskusteluissa koettiin, kun ratkottiin työhön liittyviä henkilökohtaisia asioita, työongelmia tai piti antaa palautetta pyytämättä. Myös palautteen vaikutus ja merkitys suhteessa työssä suoriutumiseen jäivät osittain selkiytymättömiksi. Työntekijät pitivät kehityskeskustelussa tärkeimpinä aiheina työssä onnistumista ja tehtäviin liittyvien odotusten ja työnteon edellytysten käsittelyä. Esimiehet pitivät tärkeimpinä aiheina yksikön perustehtävää, kehittämistä, tavoitteita, palautetta, työhyvinvointia ja työyhteisön sisäisiä asioita. (Ruoranen 2010, 5–6.)

Vasset, Marnburg ja Furunes (2010, 30–33) Norjan yliopistosta esittivät tutkimustuloksia Norjan perusterveydenhuollon palveluksessa olevien sairaanhoitajien ja apulaishoitajien oikeudenmukaisuuden kokemuksista kehityskeskusteluissa. Tutkimuksessa pyydettiin hoitajia esittämään mielipiteensä seitsemältä eri osa-alueelta,

joita olivat kehityskeskustelun rakenne, työntekijän osallistuminen, työntekijän itsenäisyys, johtajan ja työntekijän välinen ymmärrys, tyytyväisyys palautteesta, perusteellinen palaute ja seuraamusten oikeudenmukaisuus. Tutkimuksessa selvisi, että koulutetummat sairaanhoitajat olivat tyytyväisempiä kehityskeskustelun jälkeiseen palautteeseen kuin vähemmän koulutetut apulaishoitajat. Apulaishoitajat saivat puolestaan perusteellisempaa palautetta kehityskeskustelujen aikana kuin koulutetummat hoitajat. Koulutetummat hoitajat olivat enemmän osallisina kehityskeskusteluissa kuin apulaishoitajat. Jäsennelty kehityskeskustelu koettiin oikeudenmukaisemmaksi kuin jäsentämätön ja moniosainen keskustelu.

Tutkimuksesta voitiin tehdä muun muassa se johtopäätös, että itsearvioinnin koulutusta tulisi järjestää kaikille työntekijöille ja henkilökohtainen kokemus ei varmista kehityskeskustelujen oikeudenmukaisuutta. Havaittiin, että kehityskeskusteluja seuraava jälkikeskustelu on tarpeellinen ja kehityskeskustelujen muuttaminen pidettäväksi pienryhmissä lisääisivät niiden oikeudenmukaisuuden kokemusta. Tutkimustulosten mukaan myös henkilökohtaisen arvioinnin ohjeistusta tulisi uudistaa. (Vasset ym. 2010, 34.)

Conlon, Sweeney, Lyons ja Shelly (2006, 5–7) tutkivat englantilaisten yleisten palveluntuottajien arvioita kehityskeskusteluprosessista, siihen liittyviä kokemuksia, asenteita ja vaikutuksia. Tutkimustulosten mukaan kehityskeskustelun molemmat osapuolet pitivät keskusteluun valmistautumista hyödyllisenä. Keskusteluihin liittyvä koulutus, esitäytettävät lomakkeet ja valmistava keskustelutuokio keskustelun toisen osapuolen kanssa ennen varsinaista kehityskeskustelua olivat esimerkkejä hyvästä valmistautumisesta. Huolellinen valmistautuminen keskusteluun edellytti, että sille oli varattu riittävästi aikaa. Hyvään valmistautumiseen katsottiin kuuluvan olennaisena osana myös kehityskeskustelulomakkeiden esitäyttäminen ennen keskustelutilaisuutta.

Tutkimustulosten mukaan kehityskeskustelut nähtiin mahdollisuutena tarkastella ammatillista osaamista ja laatia kehittymissuunnitelmia osaamisen vahvistamisen tueksi. Kehityskeskustelu antoi työntekijöille tunteen, että kaikki työntekijät ovat tasavertaisia ja yhdessä työskentelemällä voidaan kehittää asioita. Keskustelu toi myös itseluottamusta ja tunteen siitä, että tekee hyvää työtä. Kehityskeskustelu sai palveluntuottajat kokemaan itsensä arvostetuiksi ja antoivat mahdollisuuden keskustella

työntekijän ongelmista ja löytää niihin ratkaisuja. Kehityskeskustelut koettiin myös terapeuttisiksi ja antoisiksi. Tutkimus toi esiin myös negatiivista palautetta kehityskeskusteluista. Ne koettiin muun muassa aikaa vieviksi, lomakkeet muodollisiksi ja itseään toistaviksi, eikä aina osattu nähdä kehityskeskusteluiden merkitystä ja yhteyttä käytännön työhön. Kehityskeskustelujen pitäjät kokivat keskusteluiden vaikutukset kuitenkin pääosin positiivisina. (Conlon ym. 2006, 8–10.)

Chandra ja Frank (2004, 25–26) tutkivat suoritusarvion ja kehityskeskustelujen hyödyntämistä terveydenhuoltoalan organisaatioissa. Tutkimuksessaan he löysivät kolme pääsyitä siihen, miksi terveydenhuollon organisaatiot käyttävät kehityskeskusteluja. Ensimmäisenä syynä tutkimustuloksissa mainitaan se, etteivät kehityskeskustelut ainoastaan tuo esille henkilöiden vahvuuksia, vaan myös alueita, joissa on kehitettävää. Toinen merkittävä tekijä keskustelujen pitämiseen on se, että suoritusarviointia käytetään tällä hetkellä myös työntekijöiden palkan ja henkilökohtaisten osoitusten arviointiin. Kolmas peruste käydä kehityskeskusteluja oli tutkimuksen mukaan se, että niiden avulla voidaan tehdä henkilökohtaisia urasuunnitelmia, jotka auttavat työntekijää hyödyntämään omia mahdollisuuksiaan kokonaisvaltaisesti.

Chandran ja Frankin (2004, 27–29) mukaan työntekijät antoivat huonoa palautetta kehityskeskusteluista, koska heidän mielestään ne olivat enimmäkseen muodollisuus, eikä kehityskeskusteluihin paneutumisella ollut vaikutusta työnkuvaan ja palkkaukseen. Tutkimuksessa tuli esille keinoja, joilla kehityskeskusteluja voidaan kehittää toimivimmiksi. Näitä keinoja olivat muun muassa koulutuksen lisääminen siitä, kuinka kehityskeskusteluja käydään, työntekijän kannustaminen osallistuvaan kehityskeskusteluun ja työntekijän antaman palautteen arvostaminen. Suoritusarviointia tehdessä huomioitiin myös, että työntekijä tulisi palkita siinä tavalla, jota työntekijä arvostaa. Palkitseminen voi olla muutakin kuin palkankorotus. Tärkeintä on, että työntekijä arvostaa saamaansa palkkiota. Tutkimuksessa selvisi myös, että työntekijöiden kanssa tulisi keskustella avoimesti työhön liittyvistä asioista kaiken aikaa, eikä vain kerran vuodessa kehityskeskusteluissa. Tutkimustulosten mukaan kehityskeskustelu tulisi järjestää säännöllisesti, vähintään kerran vuodessa, ja keskusteluun tulisi varata riittävästi aikaa.

Cameron, Lough ja Wakeling (2008, 615–618) tutkivat yleisten palveluntuottajien kehityskeskustelujen sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä Skotlannissa. Tutkittavia pyydettiin kuvailemaan taitoja, joita hyvällä kehityskeskustelun pitäjällä tulisi olla. Näistä tärkeimpänä pidettiin taitoa kohdella työntekijää tasavertaisena keskustelukumppanina keskustelun aikana. Esimies ei myöskään saanut olla keskustelutyyliltään uhkaava tai hyökkäävä, ja hänellä tuli olla hyvät kuuntelu- ja neuvottelutaidot. Tutkimuksen mukaan esimiehen tuli myös osata keskittyä keskusteluun ja esittää helpottavia ehdotuksia, osata antaa rakentavaa palautetta ja olla hyvin valmistautunut keskusteluun. Taitava keskustelun pitäjä osasi sitouttaa työntekijät kehityskeskusteluprosessiin ja auttaa työntekijöitä keskittymään heidän oppimistarpeisiinsa ja suunnittelemaan heidän ammatillista kehittymistään.

Näppä (2011, 52) selvitti ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyössään Eskoon palvelukeskuksen hoitohenkilökunnan kehityskeskustelukäytäntöä, työntekijöiden ja lähiesimiesten kokemuksia kehityskeskustelujen toimivuudesta ja hyödyllisyydestä sekä työntekijöiden näkemyksiä omasta roolistaan ja vastuustaan työntekijänä kehityskeskustelutilanteessa. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuoda esiin kehityskeskustelukäytäntöjen nykyisiä ongelmakohtia ja kehittämistarpeita kehityskeskustelujen kehittämistä varten tulevaisuudessa.

Tutkimustulosten mukaan hoitohenkilökunta koki kehityskeskustelut pääosin tärkeinä ja hyödyllisinä, mutta noin joka neljäs vastaaja oli sitä mieltä, ettei pystynyt hyödyntämään niitä omassa työssään. Kehityskeskustelutilanteessa päävastuu koettiin olevan esimiehellä, joka ohjaa keskustelua kehityskeskustelulomakkeen mukaisesti. Työntekijän rooli kehityskeskustelussa oli tutkimuksen mukaan tuoda esille omaa työtään, osaamistaan ja mielenkiinnon kohteitaan. Sovittujen asioiden eteenpäin vieminen ja toteuttaminen koettiin olevan selkeästi työntekijän vastuulla. Ongelmallisina kehityskeskusteluissa koettiin vaikeaselkoiset lomakkeet, negatiivisista ja henkilökohtaisista asioista puhuminen sekä negatiivisen palautteen antaminen. Myös asioiden toistuminen ja esimiesten näkökulmasta työntekijän valmistautumattomuus koettiin turhauttavana. Tässä tutkimuksessa löytyi myös kehittämisalueita jatkossa pidettäviin kehityskeskusteluihin. Näitä olivat muun muassa nykyisen kehityskeskustelulomakkeen selkeyttäminen, säännöllisesti toteutettavat kehityskeskustelut ja niiden välikeskustelut, tiedon lisääminen, ilmapiirin ja

palautekulttuurin kehittäminen sekä kehityskeskustelussa käytettävien työvälineiden parantaminen. (Näppä, 2011, 80–83, 85–89.)

Palviainen (2010, 56, 81–83) tutki pro gradu -tutkielmassaan, kuinka hyödyllisinä ja tarpeellisina esimies ja alaiset kokivat kehityskeskustelujen käymisen. Tutkimus osoitti, että kehityskeskusteluiden onnistumiseen voidaan vaikuttaa molempien osapuolten huolellisella valmistautumisella. Keskustelun alussa esimiehen toivottiin käyvän alaisen kanssa läpi keskustelun tarkoitus, tavoitteet ja keskustelun kulku. Tutkimuksen mukaan alaisten arviot riittävien ennako-ohjeiden saamisesta erosivat esimiesten arvioista. Ero saattoi johtua siitä, etteivät esimiehet osanneet ilmaista itseään tarpeeksi selkeästi niin, että alainen todella ymmärsi, miten hänen olisi pitänyt valmistautua keskusteluun. Ne alaiset, joille esimies oli kertonut kehityskeskustelun tarkoituksesta, tavoitteista ja toteutustavasta, antoivat parhaimmat arviot kaikista kehityskeskustelun sisältöön liittyvistä kysymyksistä. Merkittävimpinä kehityskeskustelujen hyötyinä esimiehet pitivät palautteen saamista ja antamista sekä mahdollisuutta oppia tuntemaan alaisensa paremmin. Alaisten mielestä suurimmat keskusteluista saadut hyödyt olivat, että heidän toiveitaan oli kuunneltu, oman roolin, työtehtävän ja omien tavoitteiden ymmärtäminen oli parantunut, sekä palautetta oli saatu ja annettu. Alaiset pitivät hyödyllisenä myös kahdenkeskistä aikaa yhdessä esimiehen kanssa. Esimiehet pitivät suurimpana hyötynä palautteen antamista, saamista ja alaistuntemuksen paranemista.

Tutkimuksen mukaan kehityskeskustelut onnistuvat vain, jos ne ovat huomattava osa koko organisaation johtamisjärjestelmää. Tämä edellyttää yrityksen ylimmän johdon ja jokaisen organisaation jäsenen sitoutuneisuutta kehityskeskustelukäytäntöön. Esimiehet ovat tärkeässä asemassa kehityskeskustelujen toteuttamisessa, minkä vuoksi heillä on suuri vastuu koko prosessin onnistumisesta ja edistämisestä. (Palviainen 2010, 86.)

Maukosen (2005, 75–76) mukaan kehityskeskusteluissa saadaan osaamisen johtamiseen keskeistä tietoa työntekijöiden kokonaistilanteesta, tavoitteista, osaamisesta ja ammattitaidosta. Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa käytettiin kehityskeskustelussa apuvälineinä osaamiskartoitus- ja työn vaativuudenarviointilomakkeita ammattitaidon ja osaamisen arvioinnissa. Kehityskeskustelu toi esille osaamisen ja ammattitaidon kehittämiseen liittyviä asioita, joiden pohjalta laadittiin erilaisia kehittämissuunnitelmia niin yksilö- kuin yhteisötasolle. Tulevaisuuden osaamisvaatimusten arviointi koettiin

vaikeana, koska muutokset eri tahoilla olivat nopeita. Visiota ja strategiaa käsiteltiin kehityskeskusteluissa vaihtelevasti, koska koettiin, että työntekijöiden oli vaikea käsittää ja ymmärtää visioon ja strategiaan liittyviä käsitteitä. Tutkimuksessa ilmeni, että kehityskeskusteluissa tuli runsaasti esille työntekijöiden hyviä kehittämisideoita toiminnan ja työn kehittämiseen sekä ammattitaidon parantamiseen.

Pietilä (2004, 40–41) kuvasi tutkielmassaan sairaanhoitajien kehityskeskusteluissa ilmennytta vuorovaikutusta, palautetta, arviointia, tavoitteiden asettamista ja näiden tekijöiden koettua vaikutusta sairaanhoitajien työssä oppimiseen. Tutkielmassa ilmeni tasavertaista ja esimiesjohtoista vuorovaikutusta. Tasavertaiselle vuorovaikutukselle oli ominaista sekä esimiehen ja sairaanhoitajan suhteen lujittuminen että keskustelijoiden avoimuus. Tämä tuli esille työntekijöiden aktiivisena heittäytymishaluna keskusteluun. Esimiesjohtoinen vuorovaikutus ilmeni etäisyshakuisena ja hierarkkisena vuorovaikutuksena. Etäisyshakuisessa vuorovaikutuksessa sairaanhoitaja ei luottanut kehityksen ja muutoksen mahdollisuuteen. Hierarkkiset kehityskeskustelut olivat keskustelutilanteita, joihin sairaanhoitajat osallistuivat ensimmäisen kerran tai tilanteita, joissa oli sekä osastonhoitaja että ylihoitaja mukana. Hierarkkisuuutta kuvasi sairaanhoitajien passiivisuus, koska heillä ei ollut selvää käsitystä keskustelujen luonteesta.

Pietilän (2004, 44, 46, 50–51) tutkimuksen mukaan kehityskeskusteluissa muuttui työntekijän käsitys omasta roolistaan työyhteisössä. Työntekijän orientaatio työhön ja työssä oppimisen mahdollisuuksiin olikin ollut erilainen kuin organisaatio oletti sen olevan. Työntekijät kokivat, että heidät otettiin kehityskeskusteluissa todesta. Käytyä keskustelua ei kuvattu käytävän itsetarkoituksellisesti, vaikkakaan koettua vaikutusta esimerkiksi työssä oppimiseen sairaanhoitajat eivät yleensä yksilöineet. Kehityskeskusteluissa sairaanhoitajille ei asetettu aina tavoitteita, vaikka työntekijät kaipasivat muun muassa lyhyen aikavälin tavoitteita. Mikäli niitä asetettiin, sairaanhoitajat saivat asettaa ne itse, jolloin ne kohdistuivat sairaanhoitajien koulutukseen pääsyn turvaamiseen, erityisosaamisen vahvistamiseen ja hoitotyön kehittämiseen.

Pehkonen (2002, 7, 61–63) tutki pro gradu -tutkielmassaan perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon työntekijöiden ja lähijohtajien kokemuksia kehityskeskusteluista,

heidän käsityksiään kehityskeskustelun merkityksestä ja miten kehityskeskusteluja tulisi kehittää inhimillisten resurssien johtamisen näkökulmasta. Vuorovaikutukseen liittyvät tekijät edistivät tai estivät tutkimukseen osallistujien onnistumisen kokemuksia kehityskeskusteluista. Työntekijät arvioivat avoimuuden, vastavuoroisuuden ja häiriöttömyyden edistävän keskustelun onnistumista, kun taas esimiehet arvioivat luottamuksellisuuden olevan keskustelun onnistumista edistävä tekijä. Kiire, epäluottamus ja huonot välit olivat asioita, jotka estivät keskustelun onnistumisen työntekijöiden mielestä. Esimiehet pitivät rauhatonta ja pinnallista keskustelua epäonnistuneena.

Pehkosen (2002, 72–74) tutkielman mukaan työntekijöiden ja johtajien suhtautuminen kehityskeskusteluun oli hyvin myönteistä. Keskustelu nähtiin tärkeänä johtamisen työvälineenä ja merkityksellisenä työntekijän työssä jaksamiselle ja ammatilliselle kasvulle. Johtamisen näkökulmasta keskustelun merkitys liitettiin työntekijöiden ja johtajan tutustumistarpeeseen ja tavoitteiden asetteluun. Keskusteluissa asetettiin tavoitteita, mutta ei sovittu selkeästi niiden arvioinnista. Johtajat kokivat kehityskeskustelun henkilöstöä merkityksellisempänä tiedonkulun ja työhön sitoutumisen kannalta. Työntekijät kokivat tärkeänä työyksikön kehittymistarpeiden ja nykytilan arvioimisen.

Kärnän ja Nivajärven (2009, 19, 27–29) tekemässä opinnäytetyössä selvitettiin kehityskeskustelujen merkitystä suhteessa sairaanhoitajien ammatilliseen kasvuun. Tutkimuksessa selvitettiin myös kokemuksia kehityskeskustelun toteutumisesta ja sairaanhoitajien saamasta tuesta kehityskeskustelun aikana. Tutkimustulosten mukaan sairaanhoitajat ymmärsivät kehityskeskustelujen merkityksen, kokivat saaneensa riittävästi aikaa valmistautua kehityskeskusteluun ja ilmaisivat keskustelupaikan olleen rauhallinen. Kehityskeskustelut koettiin tarpeellisiksi tukemaan, arvioimaan ja suunnittelemaan ammatillista kasvuprosessia. Esimiehen keskustelussa antama tuki, kannustus ja hyväksyminen olivat tekijöitä, jotka edistivät sairaanhoitajien ammatillista kasvua. Sairaanhoitajat kokivat kuitenkin tarvitsevansa enemmän tukea ammatilliseen kasvuunsa, kuin mitä he todellisuudessa saivat. Tutkimuksen mukaan esimiehet pitivät kehityskeskusteluja tärkeänä osana johtamista ja esimiestyötä.

Kanste (2007, 42–47) tutki Oulun yliopistossa kehityskeskustelujen sisältöä hoitotyössä erilaisissa terveydenhuollon organisaatioissa ja työyksiköissä työskentelevien näkökulmasta. Kehityskeskustelujen sisällöistä erottuivat sekä työntekijä- että työyhteisöorientoituneet ydinalueet. Työntekijäorientoituneella ydinalueella olivat keskeisiä yksilön kehittäminen, tukeminen ja kannustaminen sekä vastavuoroisuus esimiehen ja alaisen välillä. Sen sisältö painottui ammatilliseen osaamiseen, vastavuoroiseen palautteeseen, työhyvinvointiin, työnkuvaan ja työn tavoitteisiin. Työyhteisöorientoituneella ydinalueella keskeisiä olivat yksikön kehittämiseen ja perustehtävän toteuttamiseen liittyvät kysymykset. Sisältö käsitteli työyksikön toimivuutta, hoitotyön kehittämistä ja työyksikön ihmissuhteita. Tutkimustulosten perusteella voitiin päätellä, että kehityskeskustelujen sisältö hoitotyössä on hyvin moniulotteinen ja -tasoinen. Kehityskeskustelujen keskiössä ovat ammatillisen osaamisen kehittäminen, vastavuoroinen palaute, työhyvinvoinnin ja voimavarojen tukeminen sekä työyksikön toimivuuden parantaminen.

3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TEHTÄVÄT

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten esimies ja työntekijät kokivat kehityskeskustelujen käyttöönoton suhteessa työntekijän omaan työhön vaikuttamiseen, työssä jaksamiseen ja työssä kehittymiseen.

Tutkimuksen tehtävinä olivat:

- Selvittää, mitä esimies ja työntekijät odottivat kehityskeskustelujen sisällöltä ennen niiden käyttöönottoa vanhusten palvelukeskuksessa.
- Laatia työyksikön tarpeita vastaava kehityskeskustelulomake alkukartoitushaastatteluja ja teorian tietoa apuna käyttäen.
- Selvittää, miten esimies ja työntekijät kokivat kehityskeskustelut suhteessa työntekijän omaan työhön vaikuttamiseen, työssä jaksamiseen ja työssä

kehittymiseen niiden käyttöönoton jälkeen ja mitä parannusehdotuksia esimiehellä ja työntekijöillä oli mahdollisia tulevia kehityskeskusteluja ajatellen.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Ajatus kehityskeskusteluiden käyttöönottoon liittyvästä kokeilusta vanhusten palvelukeskuksessa syntyi keväällä 2011, kun pohdimme yksikön esimiehen kanssa johtamisen osa-alueita, jotka kaipasivat työyhteisössämme kehittämistä. Olin jo opintojen alkuvaiheessa vuonna 2007 kiinnostunut kehityskeskusteluiden vaikutuksesta työntekijöiden työssä viihtymiseen, työssä jaksamiseen ja työssä kehittymiseen. Työskentelin tällöin esimiehenä eri organisaatiossa. Jäin mielessäni pohtimaan kehityskeskusteluja, kunnes opinnäytetyön tekeminen tuli ajankohtaiseksi keväällä 2011. Ehdotin esimiehelle yhtenä johtamisen kehittämisalueena kehityskeskustelujen kokeiluluontoista käyttöönottoa kuullessani, ettei niiden pitäminen ollut käytäntönä tässä työyhteisössä. Esimies oli kanssani samaa mieltä kokeilun tarpeellisuudesta ja päätin tehdä opinnäytetyönä toimintatutkimuksen kehityskeskustelujen käyttöönotosta ja kehittämistyönä laatia työyksikön tarpeita vastaavan kehityskeskustelulomakkeen yhdessä esimiehen kanssa.

Tässä tutkimuksessa pidettiin tärkeänä sitä, että tulevissa kehityskeskusteluissa käsitellään aiheita, jotka olivat lähtöisin sekä esimiehen että työntekijöiden toiveista ja odotuksista nimenomaan tutkimuksen kohteena olevasta työyhteisöstä. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu edellyttää, että organisaatio muotoilee kehityskeskusteluprosessin vastaamaan omia tavoitteitaan ja suhtautuu valmiisiin kehityskeskustelulomakkeisiin kriittisesti (Aarnikoivu 2010, 85). Tämän vuoksi työyhteisöön haluttiin laatia oma kehityskeskustelulomake, vaikka valmiita kehityskeskustelulomakkeita oli runsaasti saatavilla. Kehityskeskustelujen teoreettiseen ja kehityskeskusteluista tehtyihin aikaisempiin tutkimuksiin perehdyttiin kesän ja syksyn 2011 aikana. Teoriatiedon ja aikaisemman esimieskokemukseni pohjalta syntyivät pääteemat kehityskeskustelujen tuomista kokemuksista suhteessa työntekijän omaan työhön vaikuttamiseen, työssä jaksamiseen ja työssä kehittymiseen. Kehityskeskusteluiden jälkeen tutkimuksessa kartoitettiin esimiehen ja työntekijöiden

kokemuksia käydyistä keskusteluista. Tutkimuksessa selvitettiin myös esimiehen ja työntekijöiden odotusten toteutumista pidetyistä kehityskeskusteluista ja parannusehdotuksia tulevaisuudessa mahdollisesti pidettäville kehityskeskusteluille.

4.1 Toimintaympäristö ja kohderyhmä

Tämä tutkimus toteutettiin vanhusten palvelukeskuksen yksikössä, jossa työskentelee yksi sairaanhoitaja, viisi lähihoitajaa ja kolme kodinhoitajaa. Yksikkö on yksi sosiaalihuollon tehostetun palveluasumisen yksiköistä, ja siinä on 13 asukaspaikkaa pääasiassa dementoituvia sairauksia sairastaville ikäihmisille. Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin yhdessä palvelukeskuksen neljästä yksiköstä.

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat yksikön työntekijät ja heidän esimiehensä. Tutkijana olen yksi työyhteisön jäsenistä ja myös mukana tutkimuksessa. Toimintatutkimuksessa tutkijan ja käytännön työn välillä vallitsee aktiivinen vuorovaikutussuhde, joka perustuu oppimiseen (Kuusela 2005, 81). Toimintatutkija osallistuu muutosprosessiin käytännön työtä tehdessään. Hänellä on ainutkertainen muutosta tavoitteleva työyhteisö, johon hän pyrkii vaikuttamaan ollessaan osallisena tutkimusaineiston tuottamisessa. (Huovinen & Rovio 2006, 95.) Tässä tutkimuksessa ei tuoda julki palvelukeskusta, yksikköä, eikä tutkimukseen osallistuneita henkilöitä. Näin turvataan osallistujien anonymiteetti, joka on yksi tutkimuksen eettisistä ratkaisuista.

4.2 Teemahaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa tietoa hankitaan kokonaisvaltaisesti ja aineisto kerätään luonnollisessa ja todellisessa tilanteessa. Laadullisen tutkimuksen tekijä kerää tietoa tekemällä havaintoja ja keskustelemalla tutkimukseen osallistuvien kanssa. Tutkimusmenetelminä käytetään muun muassa teemahaastattelua, osallistuvaa havainnointia, ryhmähaastatteluja ja erilaisia dokumenttien ja tekstien diskursiivisia analyysejä, joissa tutkittavien näkökulmat ja omat mielipiteet pääsevät esille. Laadullisen tutkimuksen kohdejoukko valikoidaan ennakkoon, eikä valinnassa käytetä satunnaisotoksen menetelmää. Tutkimussuunnitelma muotoutuu laadullisen

tutkimuksen edetessä. Tutkimuksen toteutus on joustavaa, ja suunnitelmia voidaan muuttaa olosuhteita vastaaviksi. Laadullisen tutkimuksen tapauksia käsitellään yksittäisinä ja aineistoa tulkitaan yksilöllisyys huomioiden. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160; Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.)

Tutkittavien osallistuminen on olennaista suurimmalle osalle kvalitatiivisia tutkimuksia. Tutkijan osallistuminen tutkittavan elämään ei kuitenkaan ole välttämätöntä laadullisessa tutkimuksessa, jossa tapauksia on yleensä vähän ja niiden analysointiin pyritään perehtymään mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Aineistoa ei tee tieteelliseksi sen määrä, vaan sen laatu. (Eskola & Suoranta 2000, 16–18.) Tässä tutkimuksessa päädyttiin haastattelemaan esimies ja työntekijät teemahaastattelun avulla. Haastattelumenetelmäksi valikoitui yksilöhaastattelu, jossa hiljaisinkin työntekijä sai sanoa mielipiteensä rauhassa. Ryhmähaastattelua käytettäessä tämä ei välttämättä olisi toteutunut. Yksilöhaastattelussa pystyttiin myös paremmin keskittymään kuuntelun ja puheen lisäksi haastateltavan ilmeisiin, eleisiin ja tuntemuksiin, joita heräsi haastattelun aikana. Nämä ovat tärkeitä tekijöitä sosiaalisessa haastattelutilanteessa. (vrt. Warren 2001, 98.)

Toimintatutkimuksen tutkimusmenetelmänä käytetään erityisesti teemahaastattelua, jossa tutkija tekee haastattelurungon keskeisiksi aihealueiksi valitsemistaan teemoista. Muutoksen havainnointi korostuu haastattelun avulla. (Huovinen & Rovio 2006, 110.) Tämän tutkimuksen tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelua käyttäen kahdella erillisellä haastattelukierroksella. Haastattelemisen osana tutkimusta on vuorovaikutustilanne, jolle on ominaista, että se on ennalta suunniteltu ja haastattelija on tutustunut tutkimuksen kohteeseen sekä käytännössä että teoriassa. Haastattelun tavoitteena on saada luotettavaa tietoa, joka vastaa tutkimusongelman kannalta tärkeisiin asioihin. Haastattelu on lähtöisin haastattelijasta, ja hän myös ohjaa sitä. Haastattelulle on ominaista, että haastattelija joutuu motivoimaan haastateltavaa ja myös ylläpitämään syntynyttä motivaatiota. Haastattelija tietää oman roolinsa, mutta haastateltava oppii tuntemaan sen haastatteluprosessin aikana. Erittäin tärkeää haastattelua tutkimusmenetelmänä käytettäessä on, että haastateltava voi luottaa antamiensa tietojen käsittelyn olevan luottamuksellista. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 43.)

Teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelu nimenä ei sido haastattelua joko kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen tutkimukseen. Se ei määrittele haastattelukertojen lukumäärää eikä haastattelun syvällisyyttä. Nimi kertoo siitä, mitkä asiat ja teemat ohjaavat kyseistä haastattelua ja mikä siinä on kaikkein oleellisinta. Tämä edesauttaa haastateltavien äänen tuomista kuuluviin. Teemahaastattelussa korostuvat ihmisten erilaiset tulkinnat asioista ja asioiden antamien merkitysten oleellisuus. Nämä merkitykset syntyvät ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 48.)

4.3 Toimintatutkimus

Tutkimusmenetelmäksi tähän tutkimukseen valikoitui teknillinen toimintatutkimus. Toimintatutkimuksessa tutkitaan ihmisen toimintaa, joka kohdistuu sosiaaliseen kanssakäymiseen, ja sen perustana on ihmisten välinen vuorovaikutus (Heikkinen 2006, 16). Meyerin (2006, 274, 279–280) ja Kuuselan (2005, 23–26) mukaan toimintatutkimus käsittää tutkimuksellisen lähestymistavan, jossa tulkitaan ja selitetään sosiaalisia tilanteita samalla, kun puututaan kyseisiin ilmiöihin ja tehdään interventio, niin sanottu ”väliintulo”. Toimintatutkimukseen sisältyy kolme eri vaihetta, jotka ovat suunnittelu, interventio ja arviointi. Se on jaettu karkeasti kolmeen eri tyyppiin, joita ovat teknillinen, käytännöllinen ja emansipatorinen toimintatutkimus. Teknillisessä toimintatutkimuksessa lähtökohtana on kokeellinen tutkimus, jossa tutkija testaa tiettyä teoriatietoon perustuvaa interventiota työyhteisössä. Tutkija toimii muutoksen agenttina ja tarvitsee toimiakseen taitoja tutkimuksen tekoon ja muutoksen johtamiseen. Toimintatutkimus eroaa jokapäiväisestä tutkimuksesta siten, että se arvioi järjestelmällisesti tutkimusprosessia, muutoksen tuomia tuloksia ja vaikutuksia sekä etsii yhteyksiä aiempiin tutkimustuloksiin aiheeseen liittyen. Toimintatutkimus sisältää työskentelyprosessin siihen osallistuvien henkilöiden kanssa, ja sitä voidaan käyttää sekä kvalitatiivisessa että kvantitatiivisessa tutkimuksessa.

Muihin tutkimusmenetelmiin verrattuna toimintatutkimuksessa voidaan yleistää kaksi tiedon tyyppiä, teoreettinen ja käytännönläheinen. Toimintatutkimuksen tekijä ei voi ennalta määrittellä tutkimuksen luonnetta, koska se on riippuvainen näkökulmista ja toiveista, joiden kanssa tutkija on tekemisissä. Tutkijan täytyy työskennellä joustavalla

ja herkällä tavalla käsitelläkseen aihetta siten, kuin se esiintyy luonnollisesti käytännössä. Eettiset näkökulmat on huomioitava heti tutkimuksen alussa siten, että tutkimukseen osallistujilla on kontrolli siitä, mitä muutoksia tapahtuu, kuinka niitä tutkitaan ja kuinka laajasti tutkimustuloksia jaetaan ulkopuolisille. (Meyer 2006, 275.)

Meyerin (2006, 280) mukaan toimintatutkimuksen tekijän ensimmäisenä tehtävänä on selvittää tutkittavan aihealueen ongelma ja rajata siihen kuuluvat edustajat. Tämän jälkeen tutkija määrittelee tutkimustehtävät ja kuvailee toteutettavan uudistuksen. Aikataulun laatiminen ja suunnitelman toteutuksen resurssien hahmottaminen ovat seuraavat toimintatutkijan tehtävät, jonka jälkeen kuvaillaan kerättävä tieto, sekä tiedonkeruu- että analysointimenetelmät. Näiden tehtävien jälkeen pyritään saavuttamaan eettinen hyväksyntä ja lupa tutkimukselle ja valitaan sopivat menetelmät tutkimuksen tekemiseen. Toimintavaiheen jälkeen tutkimustulokset tuodaan julki ja ne raportoidaan. Lauri (1997, 115) jakaa toimintatutkimuksen seitsemään eri vaiheeseen, jotka ovat kartoitusvaihe (kohdeyhteisössä esiintyvien ongelmien selvittäminen), prosessointivaihe (esiin tulleiden ongelmien käsittely ja tiedostaminen kohdeyhteisössä), sitoutumisvaihe (toiminnan uudelleensuuntaaminen ja tavoitteiden asettaminen), suunnitteluvaihe (muutokseen tähtäävän toiminnan konkreettinen suunnittelu), toteuttamisvaihe (toiminnan toteutus ja seuranta), arviointivaihe (muutosprosessin ja sen tulosten arviointi ja prosessointi) ja hyväksymisvaihe (muutoksen vakiintuminen pysyväksi toimintamalliksi).

Käytännössä toimintatutkimus on osa sosiaalista yhteistoimintaa. Tutkijan rooli on toimia yhdessä yhteisön jäsenten kanssa ja käyttää tieteellisiä tutkimusmenetelmiä eri tutkimusvaiheissa. Tutkimusongelmat ja -tehtävät määritellään yhdessä yhteisön jäsenten kanssa, mikä korostaa tutkimuksen sosiaalista toimintaa. Koko tutkimusprosessi toteutuu tämän sosiaalisen yhteisön sisällä, mutta tutkittavien osallisuus vaihtelee tutkimuksen eri vaiheissa. (Kuusela 2005, 31–32.) Sosiaalisen oikeudenmukaisuuden periaate toimintatutkimuksessa sisältää avoimet määritelmät organisaation käsitteille ja luokituksille, joihin toimintatutkimuksessa päädytään. On tärkeää säilyttää herkkyys erilaisille tulkinnoille, joita tutkimukseen osallistujat ilmaisevat sanallisesti. Ilmiötä havainnoidaan etsien ja kunnioitetaan yhteisön erilaisuutta ja monimuotoisuutta. (Somekh 2005, 25.)

4.4 Spiraalimalli

Tähän tutkimukseen sisältyi toimintatutkimukselle ominainen spiraalimainen eteneminen (kuvio 1 sivulla 31) ja interventio, joka tässä tutkimuksessa on kehityskeskustelu esimiehen kanssa. Kehittämistoiminnan tehtävät muodostavat spiraalimallissa kehän eli syklin, jossa suunnitteluvaihetta seuraavat organisointi, toteutus ja arviointi. Spiraalimallissa prosessi on jatkuvaa ja siinä muodostuu toistuvasti uusia syklejä alkaen suunnittelusta organisointiin ja jatkuen toteutuksesta arviointiin. Spiraalin sykli voi alkaa mistä vaiheesta tahansa, ja usein sen alkua on mahdotonta paikantaa. Sykliä määrä ei kuitenkaan ole oleellista, vaan toimintatutkimukselle ominainen jatkuvuus ja spiraalimainen kehittäminen voivat sisältyä myös yhteen sykliin. Sykliä määrää oleellisempaa on toimintatutkimuksen perusidean noudattaminen, jossa korostuvat suunnittelu, toteutus ja arviointi. Arvioinnin avulla voidaan täsmentää tutkimuksen perusteluja, organisointia ja toteutusta. Toisinaan tärkeimpiä tutkimusongelmia tulee esille vasta tutkimuksen edetessä, jolloin spiraaliin voi muodostua niin sanottuja sivuspiraaleja, jotka ovat näitä uusia ja ennalta odottamattomia tutkimusongelmia. Kehittämistoiminnan muodostaa jatkuva prosessi, jossa on olennaista käyttää tutkivaa otetta työhön. (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2006, 79, 82; Ladkin 2004, 540; Meyer 2006, 282; Toikko & Rantanen 2009, 66, 87.)

Tämän toimintatutkimuksen lähtötilanteessa eli spiraalin ensimmäisen syklin alussa minulla oli tutkijana kokemusta kehityskeskusteluiden pitämisestä ja visio niiden kehittämisestä työyhteisön tarpeita vastaaviksi. Tällöin ne palvelevat tehokkaammin henkilöstöjohtamista. Tutkimuksen aihealuetta pohdittiin nykyisessä työyhteisössäni ja päädyttiin kehityskeskustelujen kokeiluluontoiseen käyttöönottoon. Tutkimusaiheen tarkentumisen jälkeen työyhteisölle pidettiin tiedotustilaisuus tiimipalaverin yhteydessä 12.10.2011. Työyhteisöä tiedotettiin tiedotustilaisuudesta työyksikön ilmoitustaululla olevalla tiedotteella noin viikkoa aikaisemmin. Tiimipalaverissa oli paikalla viisi henkilöä esimies mukaan lukien. Kaikki työntekijät eivät valitettavasti päässeet paikalle. Tiedotustilaisuudessa kerrottiin tulevaan toimintatutkimukseen liittyvistä asioista, kuten kehityskeskustelujen tarkoituksesta, tulevista kehityskeskusteluista ja tutkimushaastatteluista. Haastattelujen onnistumisen kannalta on tärkeää, että haastateltavilla on mahdollisuus tutustua aiheeseen, haastattelukysymyksiin ja -

teemoihin jo etukäteen. Tämä on myös tutkimuksen eettisyyden kannalta olennaista. (ks. Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.)

Tiedotustilaisuudessa jokaiselle työntekijälle jaettiin nelisivuinen tietopaketti kehityskeskusteluista (liite 1), jonka he saivat itselleen. Poissaoleville työntekijöille jaettiin tietopaketit heidän omiin työlokerikkoihinsa. Tietopaketin viimeiselle sivulle oli varattu tyhjää tilaa esimiehen ja työntekijöiden odotuksille ja ajatuksille tulevista kehityskeskusteluista. Näitä asioita heillä oli mahdollisuus kirjata lomakkeelle jo ennen alkukartoitushaastattelua. Tiedotustilaisuuden päätteeksi työyhteisöllä oli mahdollisuus esittää kysymyksiä ja mielipiteitä tutkimuksesta sekä tulevista kehityskeskusteluista. Tiedotustilaisuuden lopuksi henkilökunnalle jaettiin haastatteluajat, jotka sijoittuivat ajankohdallisesti noin kahden viikon päähän tiedotustilaisuudesta. Tilaisuuden ilmapiiri oli avoin, ja työntekijät suhtautuivat tulevaan kokeiluun positiivisesti. Kukaan ei ilmaissut haluaan jäädä tutkimuksen ulkopuolelle. Tiedotustilaisuus kesti noin 60 minuuttia.

Tiedotustilaisuuden jälkeen hahmottui alkukartoituksen haastattelurunko (liite 2) kehityskeskustelujen teorian tietoon pohjaten. Haastattelukysymykset muotoutuivat lopulta siten, että ne antoivat vastauksia tutkimustehtäviin. (vrt. Tuomi & Sarajärvi 2009, 75–76.) Ensimmäisessä kysymyksessä kartoitettiin tutkimuksessa mukana olleiden aikaisempaa kokemusta kehityskeskusteluista, koska sillä uskottiin olevan vaikutusta myös odotuksiin ja mielikuviin asiasta. Toisessa haastattelukysymyksessä kysyttiin esimiehen ja työntekijöiden odotuksia kehityskeskusteluista suhteessa työntekijän omaan työhön vaikuttamiseen, työssä jaksamiseen ja työssä kehittymiseen. Esimieheltä kysyttiin myös mitä hän odotti kehityskeskusteluiden antavan omalle esimiestyölleen. Alkukartoitushaastattelun kolmannessa kysymyksessä kartoitettiin sekä esimiehen että työntekijöiden vapaasti esittämiä toiveita tulevista kehityskeskusteluista.

Alkukartoitushaastattelut toteutettiin 24.10. - 8.11.2012. Haastateltavia oli yhteensä yhdeksän esimies mukaan lukien. Ainoastaan kaksi haastatelluista oli kirjoittanut ennakkoon ajatuksiaan ja toiveitaan kehityskeskusteluihin liittyen tiedotustilaisuuden yhteydessä annetulle lomakkeelle. He palauttivat lomakkeet haastateltaviksi tullessaan. Haastatteluajankohta ajoittui iltapäivään, jolloin työyksikön aamukiireet olivat väistyneet. Haastattelua varten etsittiin rauhallinen paikka, joka oli joko

palvelukeskuksen takkahuone, kirjasto tai esimiehen työhuone. Näin haastattelu saatiin tehdä rauhassa ja siihen pystyttiin keskittymään hyvin. Haastattelut etenivät alkukartoitusta varten suunnitellun haastattelurungon kysymysten mukaisesti, ja haastateltavat saivat myös vapaasti esittää ajatuksia ja toiveita tuleville kehityskeskusteluille. Yksilöhaastattelut kestivät 10 - 35 minuuttia, ja ne tallennettiin nauhurille.

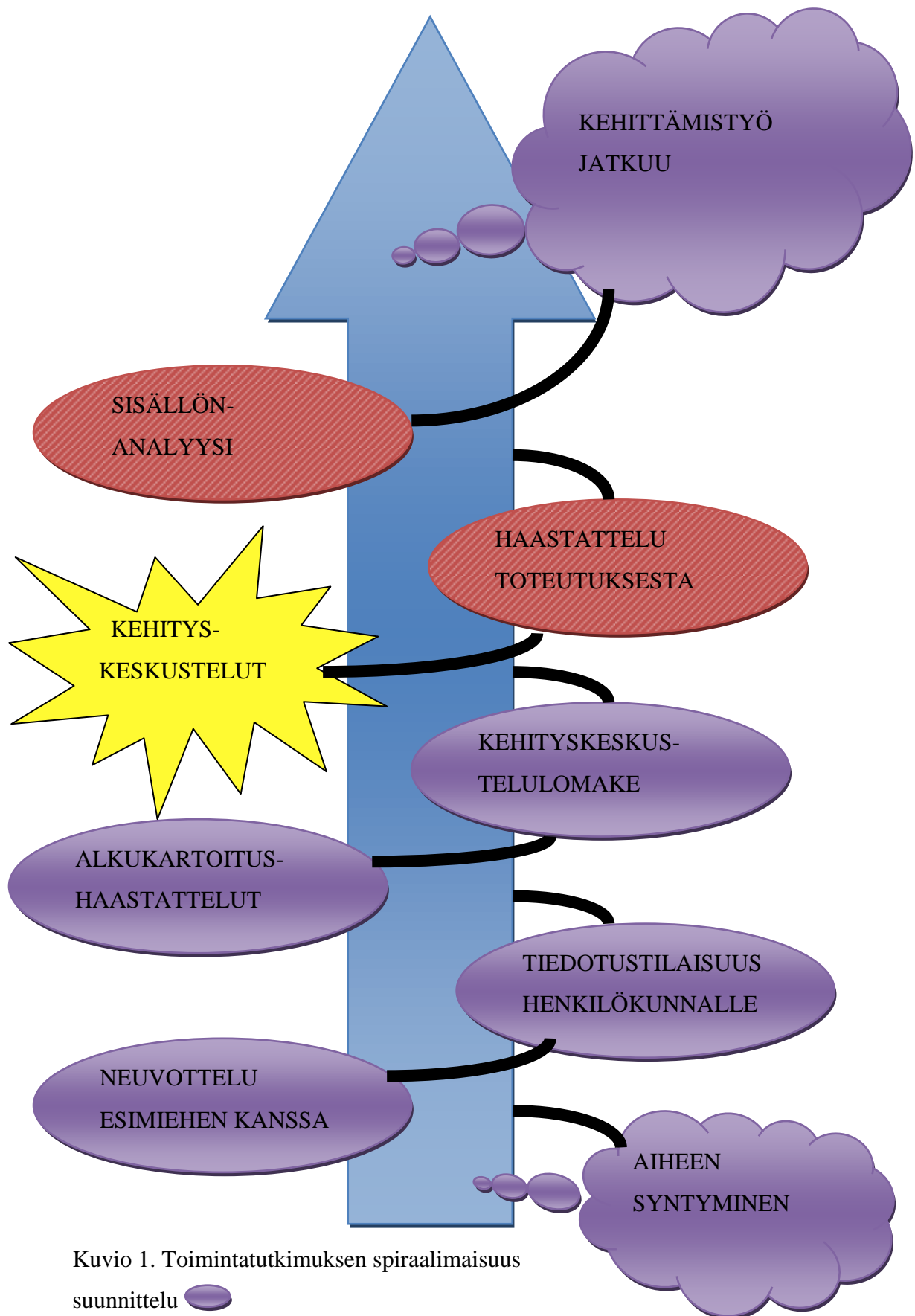
Haastatteluaineistosta tehtiin vastauksiin perustuva tiivistetty kooste (liite 3). Pääteemoiksi toivotuista aihealueista nousivat nykyinen työnkuva, työssä kehittyminen, työyhteisö, työssä jaksaminen ja molemminpuolinen palaute. Näiden teemojen sisälle suunniteltiin yhdessä esimiehen kanssa kehityskeskustelulomakkeen kysymykset, joita valmiiseen lomakkeeseen (liite 5) tuli yhteensä 16 kappaletta. Lomakkeen loppuun lisättiin tilaa työntekijän ja esimiehen allekirjoituksille, joilla vahvistetaan kehityskeskustelussa yhdessä sovitut asiat.

Henkilökunnalle jaettiin kehityskeskustelulomakkeet heti niiden valmistumisen jälkeen. Työyksikön toimiston ilmoitustaululle laitettiin samalla ohjeistus (liite 4) ja aikataulu tulevista kehityskeskusteluista. Kehityskeskustelulomakkeen liitteenä jaettiin myös osaamiskartoituslomakkeet (liite 6), jotka olivat olleet työyhteisössä jo aikaisemminkin käytössä. Osaamiskarttaan työntekijät saivat merkitä rastilla kohdat, joissa kokivat tarvitsevansa tietojen päivitystä tai koulutusta. Osaamiskartoituksen avulla saatu tieto kertoo esimiehelle henkilökunnan osaamisen tason. Se tuo esille myös osaamisen puutteet ja siinä ilmenevät vinoumat. Yksittäisten työntekijöiden erityisosaaminen saadaan myös selville osaamiskartoituksen avulla. (vrt. Kupiainen 2007, 14; Viitala 2002, 198.) Tämän toimintatutkimuksen spiraalimallin toimintavaiheessa (interventio) pidettiin työyhteisön ensimmäiset kehityskeskustelut 28.11. – 9.12.2011.

Kun esimies oli pitänyt kehityskeskustelut kahden kesken jokaisen työntekijän kanssa, laitettiin henkilökunnan ilmoitustaululle tietoa tulevasta teemahaastattelusta. Tässä haastattelussa kartoitettiin haastateltavien kokemuksia ja ajatuksia käydyistä kehityskeskusteluista. Ilmoitustaululle laitettiin myös teemahaastattelurunko (liite 7), johon työntekijät saivat tutustua jo ennen haastattelua. Haastattelussa kysyttiin, kuinka kehityskeskustelut vastasivat odotuksia, mitä mieltä haastateltavat olivat käydyistä aihealueista ja olisiko joistakin muista aihealueista ollut vielä hyvä keskustella

kehityskeskustelun aikana. Lisäksi kysyttiin tutkimuksessa mukana olleiden mielipiteitä koko tutkimusprosessista sekä kehittämisideoita mahdollisiin tuleviin kehityskeskusteluihin. Lopuksi haastateltavat saivat vapaasti kertoa ajatuksiaan ja antaa palautetta koko prosessista. Teemahaastattelut toteutettiin 10.12. – 18.12.2011 yksilöhaastatteluina, rauhallisessa paikassa ja ne tallennettiin nauhurille. Haastateltavia oli yhteensä kahdeksan esimies mukaan lukien. Kukin haastattelu kesti 10 - 45 minuuttia. Tutkimusaineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla ja tutkimustulokset raportoidaan esimiehelle ja työyhteisölle tämän tutkimuksen valmistumisen jälkeen.

Tämä tutkimus päättyy toimintatutkimuksen spiraalin arviointivaiheeseen, mutta käytännössä kehittämistoiminta jatkuu, mikäli kehityskeskustelut otetaan työyhteisössä pysyväksi käytännöksi osana henkilöstöjohtamista. Tällöin keskusteluissa käytetään paranneltua kehityskeskustelulomaketta ensimmäisen lomakkeen kehittämisideoiden pohjalta. Kehityskeskustelujen kehittäminen työyhteisössä jatkuu edelleen saadun palautteen ja yksiköstä lähtevien tarpeiden perusteella. Tutkimukseen osallistui kokeiluluontoisesti vain yksi palvelukeskuksen työyksikkö, mutta myös kolmessa muussa yksikössä suunnitellaan kehityskeskustelujen käymistä jo lähitulevaisuudessa.



4.5 Tutkimuksen aikataulu

Tämä tutkimusprosessi kesti kaiken kaikkiaan noin neljä vuotta. Tutkimuksen aihealueen hahmottumista seurasi usean vuoden pituinen pohdintavaihe opintojeni ollessa tauolla. Tutkimusprosessi eteni kevään 2011 jälkeen suunnitellun aikataulun mukaisesti.

- Tutkimuksen aihealueen hahmottuminen: **kevät 2008**
- Tauko opinnoista: **syksy 2008 - tammikuu 2011**
- Päätös aiheen sopivuudesta uudessa työyhteisössä: **kevät - kesä 2011**
- Teoriatiedon hankkiminen: **kesä 2011 – maaliskuu 2012**
- Tutkimussuunnitelma: **syksy 2011**
- Tiedotustilaisuus tulevista kehityskeskusteluista ja tutkimuksesta työntekijöille: **12.10.2011**
- Alkukartoitushaastattelun kysymysten laatiminen: **12.10. - 23.10.2011**
- Alkukartoitushaastattelut, joissa kartoitettiin esimiehen ja työntekijöiden odotuksia ja toiveita tulevista kehityskeskusteluista: **24.10. – 8.11.2011**
- Alkukartoitushaastattelujen koonti ja kehityskeskustelulomakkeen suunnittelemine: **9.11. – 23.11.2011**
- Kehityskeskustelut työntekijöille: **28.11. - 9.12.2011**
- Teemahaastattelut, joissa kartoitettiin esimiehen ja työntekijöiden kokemuksia, ajatuksia ja kehittämideoita käydyistä kehityskeskusteluista: **10.12. – 18.12.2011**
- Teemahaastattelujen aineiston analysoiminen ja teoriaosuuden tarkentaminen: **19.12.2011 – 11.3.2012**
- Työn luovuttaminen arvioitavaksi **13.3.2012**
- Valmiin työn esittäminen **30.3.2012**

5 AINEISTON KÄSITTELY JA ANALYSOINTI

5.1 Aineiston litterointi

Mikäli aineisto on tallennettu nauhoittamalla, yksi lähestymisvaihe aineiston ja tutkijan välillä on litterointi. Sillä tarkoitetaan esimerkiksi nauhoitetun puhemuotoisen aineiston puhtaaksi kirjoittamista helpommin hallittavaan muotoon. Litteroidessa on hyvä miettiä, mitkä elementit laajasta aineistomateriaalista auttavat vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Litterointi antaa hyvän mahdollisuuden tutustua tutkimusaineistoon. Nauhoitettua aineistoa tulee kuunnella tarkasti useita kertoja ja kirjata samalla muistiin siitä tehtyjä havaintoja. Nauhoituksen aikana syntynyttä vuorovaikutusta on mahdotonta muuttaa täydellisesti tekstimuotoon. Litteroitu aineisto on jo kertaalleen tulkittua aineistoa, koska ihminen pystyy havainnoimaan asioita rajallisesti. Litteroija huomioi väistämättä vain osan keskustelun piirteistä, ja osa jää kokonaan havainnoimatta. Litterointi auttaa tutkijaa muistamaan yksityiskohtia keskustelusta, mutta nauhoite on aina ensisijainen analysoitava aineisto. (Ruusu vuori 2010, 274–275.)

Tässä tutkimuksessa alkukartoitushaastatteluista litteroitua aineistoa kertyi 13 sivua, jossa kirjasinkoko oli 12, riviväli 1,5 ja kirjasinlaji Times New Roman. Teemahaastatteluista kehityskeskustelujen jälkeen kertyi litteroitua aineistoa yhteensä 23 sivua, jossa kirjasinkoko oli 12, riviväli 1,5 ja kirjasintyyli Times New Roman.

5.2 Sisällönanalyysi analyysimenetelmänä

Sisällönanalyysi on analyysimenetelmä, jonka avulla voidaan tehdä johtopäätöksiä siitä, kuinka tutkimusaineistosta saatavaa tietoa voidaan verrata sen asia- ja sisältöyhteyteen. Sisällönanalyysi on työväline, joka tuottaa uutta tietoa, uudenlaisia näkemyksiä ja voi tuoda esille piilossa olleita tosiasioita. Analysoitava tieto voi olla kvalitatiivista tai kvantitatiivisesti mitattavia muuttujia. Sisällönanalyysin pääkohdealueita ovat verbaalisissa muodoissa olevat aineistot, kuten päiväkirjat, haastatteluaineistot, kirjeet ja raportit. Tutkittava aineisto voi olla lähes mitä tahansa, mikäli se on yhteydessä tutkittavaan ilmiöön ja sitä voidaan koota, havainnoida ja analysoida. Sisällönanalyysin luokitusrunko sisältää luettelon jokaisesta tutkimuksen sisältöluokasta, jotka puolestaan

sisältävät osioita eli pienempiä luokiteltavia tekijöitä. Luokitusrunгон lähtökohtana voi olla aikaisempi tieto asiasta, aikaisemmat tutkimustulokset, asiantuntijalausunnat, viitekehyksessä esiin tulleet lähtökohdat ja yhteydet tai yhdistelmä edellisistä. Tutkittava aineisto jaetaan erillisiin havaintoyksiköihin, joita voivat olla esimerkiksi kirjassa esiintyvät otsikot, tiivistelmät kappaleista tai kokonainen kirja. (Anttila 2005, 292–293; Krippendorff 2004, 19; Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 23.)

Aineistolähtöisessä eli induktiivisessa sisällönanalyysissä on keskeistä *analyysiyksikön määrittäminen*. Aineiston laatu ja tutkimustehtävät ovat merkittäviä tekijöitä analyysiyksikön määrittelyssä. Aineistossa esiintyvä sana, lause, lauseen osat, ajatuskokonaisuudet tai aineiston yksikkö on yleisimmin käytetty analyysiyksikkö. Analyysiyksikön määrittelyn jälkeen aineistoa luetaan yhä uudelleen ja uudelleen, minkä avulla luodaan pohja analyysille. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 5.) Aineistoa luettaessa sille esitetään kysymyksiä, joiden avulla saadaan vastauksia tutkimustehtäviin (*aineiston pelkistäminen*). Saadut vastaukset ovat aineiston pelkistettyjä ilmauksia. Pelkistetyt ilmaisut ryhmitellään (*aineiston klusterointi*) samankaltaisten ilmaisujen joukoiksi. Aineiston ryhmittelyä tehdessä aineistosta etsitään pelkistettyjen ilmaisujen yhteneväisyyksiä ja erottavia tekijöitä. Merkityssisällöltään samankaltaiset ilmaisut yhdistetään samaan luokkaan ja nimetään luokka sen sisältöä kuvaavalla nimellä. Luokkien muodostaminen on analyysin herkin vaihe, sillä tutkijan oma tulkinta aineistosta ratkaisee, millä perusteella eri ilmaisut jaetaan mihinkin luokkaan. Sisällönanalyysi jatkuu samansisältöisten luokkien (alakategorioiden) yhdistämisellä toisiinsa (*aineiston abstrahointi*). Alakategorioita yhdistämällä syntyy yläluokkia (yläkategorioita). Yläkategoriat nimetään myös niiden sisältöä kuvaavilla nimillä ja lopulta kaikista yläkategorioista muodostuu yksi, niitä kaikkia yhdistävä kategoria. Kategorioiden avulla saadaan vastauksia tutkimusongelmiin. (Anttila 2005, 293–294; Brewerton & Millward 2001, 151–152; Graneheim & Lundman 2004, 107–109; Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 25–30; Kylmä & Juvakka 2007, 113, 118–120; Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 13; Tuomi & Sarajärvi 2009, 10, 109.)

Oleellista induktiivisessa sisällönanalyysissä on se, että aineisto tiivistyy kategorioita muodostettaessa. Aineistoon tutustuessaan tutkija hahmottaa, millaiset merkityksenannot ovat kaikista antoisimpia ja kiinnostavimpia aineiston kannalta. Keskeinen osa sisällönanalyysiä on aineiston luokittelu. Luokittelun avulla

luodaan analyysin pohja, joka auttaa tulevaisuudessa tulkitsemaan ja tiivistämään aineistoa sekä muuttamaan sitä yksinkertaisempaan muotoon. Aineiston luokittelu on välttämätöntä, mikäli aineiston eri osia vertaillaan toinen toisiinsa tai tyyppitellään eri tapauksia. Luokkia voidaan käyttää apuna muun muassa teorian kehittämässä, jolloin ne voidaan ymmärtää käsitteellisiksi työvälaineiksi. Luokittelu auttaa myös nimeämään keskeiset asiat suuresta aineistomäärästä. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 147; Hsieh & Shannon 2005, 1278-1281; Kylmä & Juvakka 2007, 113; Moilanen & Räihä 2007, 51–52.)

5.3 Aineiston koodaus

Tutkimuksesta saatu aineisto ei yleensä suoraan vastaa tutkimusongelmiin, mutta aineiston ja tutkimusongelman välillä on vahva yhteys toisiinsa. Aineistosta saatu teksti voidaan koodata kategorioihin, jotka antavat vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tutkijan tulee aineistoa koodatessaan pitää koko ajan mielessään tutkimukselle asetetut tavoitteet, joita ei voi muuttaa koodauksen edetessä. Tutkimustehtävät voivat sen sijaan tarkentua aineistoa kerätessä tai analysoitaessa. Tutkijan toiminnan objektiivisuus voidaan testata ulkopuolisen koodaajan avulla tai toistamalla koodaus. Aineiston koodauksen aikana tutkijan on tärkeää pohtia, miltä koodatut aineiston osat näyttävät, kun niitä yhdistellään ja vertaillaan keskenään. Aineistoa koodatessa pohditaan aktiivisesti, mihin tutkimuskysymykseen koostettu aineisto vastaa ja mitä tutkimustehtävää aineisto edustaa. Tutkijan on myös muistettava miettiä, miten taataan analyysin vakuuttavuus ja riittävä todistus pohja. Koosteita tehtäessä tulee kiinnittää erityishuomio niihin havaintoihin, jotka eivät kuulu mihinkään luokkaan tai poikkeavat vahvasti muutoin samankaltaisena toistuvasta rakenteesta. Näitä havaintoja ei tule jättää kertomatta lukijalle. (Anttila 2005, 293–294; Kylmä & Juvakka 2007, 113; Ruusuvuori ym. 2010, 13, 23–24.)

Kun analysoitavia ilmiöitä koodataan kategorioihin, ne selkenevät, elävät ja jäsentyvät. Luokitteluprosessin aikana on tärkeää, että luokat muodostetaan keskenään mielekkäässä suhteessa ja niiden perusteet ovat yhteneväisiä. Kun luokkia vertaillaan keskenään ja mietitään niiden jäsentymisperusteita, tarkentuu analyysi vähitellen tutkimustuloksiksi. (Ruusuvuori ym. 2010, 25; Tuomi & Sarajärvi 2009, 110.)

Aineiston sisällöllistä analyysiä voi helpottaa myös tekemällä käsitekartan, joka auttaa hahmottamaan suuria kokonaisuuksia yhtä aikaa. Käsitekartan avulla eri osien väliset suhteet selkeytyvät, ja aineistosta voidaan helpommin havaita oleelliset ja epäoleelliset asiat. Visuaalinen ilmaisu on myös yksi käsitekartan eduista. (Metsämuuronen 2008, 51; Moilanen & Rähä 2007, 56.)

5.4 Keskustelu aineiston kanssa

Haastatteluaineistoa analysoitaessa on hyvä muistaa, ettei aineisto tule koskaan lopullisesti tulkituksi. Tulkintaa edesauttaa aktiivinen keskustelu aineiston kanssa. Keskustelun avulla lukija tulkitsee tutkimusta omasta näkökulmastaan katsottuna ja omilla ehdoillaan. Tutkimusprosessia ja -raporttia aukaistaessa on hyvä kirjata erikseen analyttiset havainnot yhteenvetoiineen ja analyysin tulosten perusteella tehtävät johtopäätökset. Tärkeää on myös tuoda esiin ne keskusteluyhteydet, joihin saadut tulokset on yhdistetty. Tämä tarkoittaa tutkimuksen kuvaamista ja arvioimista siten, että lukijalla on mahdollisuus pohtia tulosten uskottavuutta, hahmottaa tulkintaa mahdolliseksi ja omaansa vastaavaksi, kyseenalaistaa tai lähteä kehittämään tulkintaa jatkotutkimuksen avulla. (Ruusu vuori ym. 2010, 29.)

Haastatteluaineistoa analysoivalla tutkijalla on tavoitteena saada onnistuneita tulkintoja keräämästään aineistosta. Laadullinen tutkimus on tulkinnallista, koska tutkija tekee johtopäätöksiä tutkittavan ilmauksista ja tutkimuksen lukija puolestaan muodostaa omat tulkintansa tutkijan saamista tulkinnoista. Koko tutkimusprosessi on tutkijan tekemää tulkintaa alkaen havainnoista ja haastatteluaineiston keräämisestä. Tutkimuksen alkuvaiheessa tulkinnat ovat laajoja ja käsittävät suuria kokonaisuuksia, mutta tutkimuksen edetessä tulkinnat voivat kohdistua pienempiin kokonaisuuksiin. Tutkimuksen loppuraporttia kirjatessaan tutkija tulkitsee tutkittavaa ilmiötä jälleen laajasti ja kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 151–152.)

Tämän tutkimuksen haastatteluaineiston litteroinnin jälkeen luin aineiston läpi useita kertoja, mikä auttoi saamaan hyvän kokonaiskuvan aineistosta. (vrt. Graneheim & Lundman 2004, 109; Kylmä & Juvakka 2007, 111). Seuraavaksi alleviivasin aineistosta eri väreillä tutkimustehtäviin vastaavia ilmauksia. Työssä jaksamiseen liittyvät ilmaisut

alleviivasin oranssilla, työssä kehittymiseen liittyvät ilmaisut keltaisella, omaan työhön vaikuttamiseen liittyvät ilmaisut vihreällä ja tuleviin kehityskeskusteluihin liittyvät, kehitettävät ilmaisut sinisellä. Yleiset mielipiteet kehityskeskusteluista alleviivasin punaisella. Alleviivauksia tehdessäni kirjasin muistiinpanoja tutkimustehtäviin liittyvistä ajatuksistani, joita heräsi tutkimusaineistosta.

Alleviivausten jälkeen aineistosta pelkistettiin alleviivattuja ilmaisuja ja listattiin ilmaisut värien perusteella omiksi ryhmikseen, jolloin saatiin joukko pelkistettyjä ilmaisuja vastaamaan eri tutkimustehtäviin. Pelkistettyjä ilmaisuja vertailtiin ja etsittiin sisällöllisesti samankaltaisia ilmaisuja. Nämä ilmaisut yhdistettiin samaan luokkaan, jotka nimettiin siten, että nimi kattoi kaikki sen alle tulevat pelkistetyt ilmaisut. Näin syntyivät alakategoriat. Samansisältöisistä alakategorioista syntyi edelleen tiivistämällä yläkategorioita, joista muodostui lopulta yksi yhdistävä kategoria. Tämän tutkimusaineiston sisällönanalyysissä muodostui yhteensä seitsemän yhdistävää kategoriaa.

6 TULOKSET

Kehityskeskustelujen herättämät esimiehen ja työntekijöiden ajatukset siitä, miten voi itse vaikuttaa omaan työhön, muodosti ensimmäisen yhteisen kategorian, joka oli *omaa työhön vaikuttaminen* (liite 8 sivu 1). Toinen yhteinen kategoria, *työssä jaksaminen* (liite 8 sivu 2), muodostui haastateltavien kokemuksista siitä, miten kehityskeskustelu tuki omaa työssä jaksamista. Kolmannessa yhteisessä kategoriassa, *työssä jaksamisen tukeminen* (liite 8 sivu 3), haastateltavat pohtivat kehityskeskusteluissa käsiteltäviä aihealueita suhteessa omassa työssä jaksamisen tukemiseen. Neljäs yhteinen kategoria, *omassa työssä kehittyminen* (liite 8 sivu 4), käsitteli haastateltavien kokemuksia siitä, miten kehityskeskustelussa tuettiin omassa työssä kehittymistä. Viides yhteinen kategoria, *lomakkeen toimivuus* (liite 8 sivu 5), muodostui haastateltavien kokemuksista kehityskeskustelulomakkeen toimivuudesta ja aihealueiden hyödyllisyydestä. Kuudes yhteinen kategoria, *keskustelutilanteen onnistumisen kokeminen* (liite 8 sivu 6), muodostui haastateltavien kokemuksista siitä, kuinka onnistuneena ensimmäinen kehityskeskustelutilanne koettiin ja mitkä tekijät

siihen vaikuttivat. Seitsemännessä yhteisessä kategoriassa, *kehittämisideat* tulevaisuuteen (liite 8 sivu 7), haastateltavat toivat esille kehittämisideoita tuleviin kehityskeskusteluihin ja yleisiin työyhteisössä kehitettäviin asioihin, jotka nousivat kehityskeskusteluja käydessä esille.

6.1 Omaan työhön vaikuttaminen

Omaan työhön vaikuttaminen muodostui kahdesta yläkategoriasta, joita olivat *yhteisistä työkäytännöistä sopiminen* ja *työn mielekkääksi tekeminen*. Yhteisistä työkäytännöistä sopiminen muodostui kahdesta alakategoriasta, joita olivat mahdollisuus yhteiseen keskusteluun työyhteisössä ja erilaiset työkäytännöt. Haastatellut kertoivat kehityskeskusteluja käydessään pohtineensa tiimipalavereiden vähyyttä työyhteisössä. Koettiin, että niiden avulla pystytään vaikuttamaan omaan työhön ja löytämään yhteisiä työkäytäntöjä keskustelun avulla. Haastateltavat kokivat, ettei mahdollisuuksia yhteisiin keskusteluihin tiimin sisällä ollut tällä hetkellä riittävästi, jolloin yhteisistä työkäytännöistä sopiminen jäi myös vähäiseksi. Yhteisellä keskustelulla toivottiin löytyvän työlle myös koko työyhteisön yhteinen tavoite. Tiimipalaverit nähtiin keinona omaan työhön vaikuttamiseen työyhteisössä.

”Tiimipalavereja, niitä sais olla kerran kuussa.. Niissä sovitaan niistä asioista, että se ei oo vain mejän keskinäistä keskustelua.”

”Varmaan semmonen keskustelu, että voitaisko tehdä tällä tavalla ja näin, tiimipalavereita useammin..”

”Kaikilla työntekijöillä on kuitenkin se oma hoitolinjansa tehdä tätä työtä. Kuka mitenkään tekee niitä asioita, että ois semmonen yhtenäinen linja..”

”Keskusteltais mikä on se mejän yhteinen tavoite..”

Haastateltavat kokivat työn mielekkääksi tekemisen yhtenä keinona omaan työhön vaikuttamiseen. Rutiininomaiset työkäytännöt ja työn monipuolistaminen nähtiin tekijöinä, jotka vaikuttivat työn mielekkyyteen. Haastateltavat kokivat

rutiininomaisuuden työssä uuvuttavana tekijänä. Virikkeellisyyden lisääminen nähtiin keinona irrottautua väsymystä aiheuttavista rutiineista.

”Tietty rutiini tulee sitten, että joka päivä junnataan samaa, ettei yhtään voi muuttaa rutiinia..”

”Hirveesti menee tähän perusjuttuun, että ei oo muuta, kun tää ruoka ja suihku. Se on ihan uuvuttavaa, että ne vaan pyörii siinä..”

”Semmosta virikkeellistä päivää, kun monesti niitä löytyy vielä niitä voimavaroja..”

6.2 Työssä jaksaminen

Kehityskeskustelun koettiin tukevan työssä jaksamista kahdella eri tavalla, jotka muodostivat yläkategoriat ”omien voimavarojen tunnistaminen” ja ”työntekijän hyvinvoinnin huomioiminen”. Kehityskeskustelu herätti haastateltavat havainnoimaan omia voimavaroja, henkilökohtaista elämäntilannetta ja sen vaikutusta jaksamiseen ja subjektiivista kokemusta omasta hyvinvoinnista.

”Hyvähän se on tietää pomonkii, että nyt ei oo varmaan kaikki kunnossa, kuitenkin sieltä puolelta tulee se, että jaksako tehä tiettyjä työvuoroja ja tullaan siinä vastaan..”

”On lupa sanna, pitää mennä ja miettii ihtesä ja sitä jaksamista..”

”Tällä hetkellä ajatteluttaa tää oma jaksaminen, siitä kyllä keskusteltiin aika paljon..”

Haastateltavien mielestä kehityskeskustelujen pitäminen on merkki siitä, että työntekijästä pidetään hyvää huolta. Kehityskeskusteluun varattu aika on työntekijän mahdollisuus tulla kuulluksi ja kertoa omia tunteuksiaan. Työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen on osoitus siitä, että organisaatio ja esimies arvostavat työntekijöitään.

”Sai kertoa henkilökohtaisia tuntemuksiaan, ajatuksiaan ja toiveitaan ja se aika oli varattu just ja vain mulle..”

”Tää on semmosta työntekijöistä huolenpitoa ja kannustamista. Pidetään työntekijöistä hyvää huolta yhtenä osana tätä kaikkee..”

”Jos ei tämmöstä ois niin kunhan vaan tulis työt tehtyä, että ei hirveesti huolta piettäis..”

”Työntekijät täytyy ottaa huomioon, se kuulluksi tuleminen ja heille on se aika, se on se juttu..”

6.3 Työssä jaksamisen tukeminen

Kehityskeskustelut herättivät työssä jaksamisen tukemiseen liittyviä ajatuksia kolmesta eri näkökulmasta, joista muodostuivat yläkategoriat ”*esimieheltä saatu tuen tarve*”, ”*ulkopuolisen tuen tarve*” ja ”*ikäntymisen ja sairauksien tuomien muutosten huomioiminen jaksamisessa*”. Koettiin, että kehityskeskustelut tukivat työssä jaksamista siten, että sai purkaa ja jakaa mieltä painavia asioita keskustelun aikana. Keskustelun yhteydessä sai myös kertoa esimiehelle niistä työvuoroista, joiden tekeminen tukee parhaiten omaa jaksamista. Esimieheltä saatu tuki omaan työssä jaksamiseen koettiin tärkeänä. Osa haastatelluista koki, ettei kehityskeskustelussa saanut tarpeeksi tukea omaan jaksamiseen, vaan myös ulkopuolista apua olisi hyvä saada työssä jaksamisen tueksi.

”Sai purkaa paineita itsestään pois..”

”Työvuorot on tärkeitä, että niihin saa vaikuttaa..”

”Ei hirveesti tullu niitä ideoita, ajatuksia ja tukea minun työssä jaksamiselle..”

”Ollaan pyydetty tänne työnohjausta..”

Haastatelluista osa koki huolta omasta työssä jaksamisestaan tulevaisuudessa. Toivottiin ikääntymisen ja sairauksien tuomien muutosten huomioimista työssä jaksamisessa. Kehityskeskustelut koettiin tilaisuutena keskustella henkilökohtaisista työrajoitteista esimiehelle.

”Yötyöt mietityttää näin vanhetessaan yhä enempi ja enempi, että miten jaksaa..”

”Kun mulla on nää sairauteni, nii kattoo sitä yksikköä, että jos tuntuu, ettei pärjää niin vois siirtyä sitten semmoseen missä pärjää..”

6.4 Omassa työssä kehittyminen

Haastateltavat kokivat, että kehityskeskustelulla voidaan vaikuttaa omassa työssä kehittymiseen. Se antaa tilaisuuden tarkastella oman työn mielekkääksi kokemista ja erilaisten vaihtoehtojen näkemistä työssä kehittymiselle (yläkategoriassa *”mahdollisuuksien havaitseminen omassa työssä”*). Esimieheltä saatiin kehityskeskustelussa kannustusta ja rohkeutta lähteä kehittämään omaa työtä ja häneltä sai myös erilaisia vaihtoehtoja siihen, miten itseään voi työssä kehittää. Esimies puolestaan koki, että työntekijät osasivat tuoda kehityskeskustelussa hyvin esille asioita, joissa haluavat omassa työssään kehittyä.

”Se on vähän itellekkii semmonen, että rupee miettimään, että hei, voisko jotain muutakii..”

”Annetaan rohkeutta ja innostusta, että voi lähteä muuallekin, että muitakin vaihtoehtoja on..”

Koulutustarpeiden huomioiminen koettiin hyväksi asiaksi kehityskeskusteluissa. Haastateltavien mielestä osaamiskartan avulla selvitettiin perusteellisesti työntekijän osaamista ja sen avulla oli helppo löytää osa-alueita, joissa tarvitsi vielä lisäkoulutusta. Osa haastatelluista toivoi, että osaamiskarttaa olisi käyty vielä tarkemmin kohta kohdalta läpi. Kysymykset työssä kehittymisen tarpeista sai haastateltavat pohtimaan omia vahvuuksia ja kehitettäviä alueita omassa työssä. Haastateltavat kokivat hyvänä

sen, että koulutustarpeisiin saa itse vaikuttaa ja koulutustoiveita sai esittää (yläkatgoria ”koulutustarpeeseen vastaaminen yksilöllisesti”).

”Ei oo silleen, että työ meette nyt tähän ja tähän koulutukseen..”

”Luulin, että enemmän ja tarkemmin käydään läpi sitä osaamiskarttaa, käytiin yleisesti, että mitä ei ossaa lähinnä..”

”Ihan selvästi tuli se, että mihin tarvittais ihan ensimmäiseksi tukee ja oppia.”

”Ihminen itse löytäis sieltä sisältään niitä kehittämisalueita, joita mietitään siinä keskustelussa sitten..”

6.5 Lomakkeen toimivuus

Kun kysyttiin haastateltavien mielipiteitä kehityskeskustelulomakkeesta, osa haastatelluista koki, että kysymyksiä oli liian monta, ja he toivoivat lomakkeen tiivistämistä (yläkatgoria ”lomakkeen tiivistäminen”). Yleinen mielipide lomakkeen sisällöstä oli positiivinen, ja lomakkeen monipuolisuus tuotiin esille. Lomaketta pidettiin hyvänä pohjana ja runkona kehityskeskustelulle, mutta vapaalle keskustelulle toivottiin myös tilaa. Kehityskeskustelulomake auttoi pysymään aiheessa, eikä keskustelu rönsyillyt liikaa.

”Kysymyksiä oli monta, tarviisko niin monta välttämättä ollakaan..”

”Siihenhän sisältyi kaikki, mitä yleensäkin työssä hyvinvointiin vois kuulua..”

”Vapaata tilaa, että joku runko on, että se vie sitä keskustelua, että se ei luisu muihin asioihin, mutta varmaan sitä vois tiivistää..”

”Se moniste oli hirveen hyvänä pohjana siinä, kuitenkin oli vapaata se keskustelu..”

”Nimenomaan en ois keksiny enää enempää aihealueita kun siinä oli. Ja jos ei jostain vaikka oiskaan niin voishan sen silti sanoa..”

”Kyllä oli minun mielestä tosi kattava. En ois keksiny siihen varmasti mitään lisättävää..”

Osa haastatelluista toivoi lomakkeen kysymysten olevan selkeitä ja helposti ymmärrettäviä. Kaikkien aihealueiden selkeys ei ollut itsestään selvyys osalle haastatelluista (yläkatgoria ”lomakkeen selkeys”).

”Sit ne kysymykset, että niihin ois helppo vastata, että mitäs tässä nyt kysytään..”

”Joku tuli kysymään, että hän ei ymmärrä mitä tämä tarkoittaa.. Vaikka onkin selvää suomen kieltä, mutta kuitenkin..”

”Tää työhön vaikuttaminen, sitä ei ehkä oikein osattu sieltä..”

6.6 Keskustelutilanteen onnistumisen kokeminen

Keskustelun onnistumiseen haastateltavien mielestä vaikutti se, minkälaiset puitteet keskustelutilanteelle oli luotu ja millainen tunnelma keskustelutilanteessa vallitsi. Keskustelupaikka koettiin yleisesti rauhalliseksi, vaikka osalla haastateltavista keskustelu olikin keskeytynyt esimiehen puhelimen soimiseen tai toimiston oven takana koputteleviin henkilöihin. Tätä oli kuitenkin yritetty estää kokousta ilmaisevalla kyltillä (ei saa häiritä) ja ”varattu”- valolla oven toisella puolella. Kehityskeskustelut pidettiin esimiehen toimistossa, joka ei kaikkien haastateltavien mielestä ollut paras mahdollinen paikka. Täysin eristyksessä olevaa paikkaakaan ei toisaalta toivottu.

”Ei ollu ihan rauhallinen, kun alotettiin, oli vaikka kuka koputtelemassa, ei varmaan toimisto ollu se paras paikka. Toisaalta ei ihan semmonenkaan, että ihan jossain eristyksessä..”

”Puhelin soi siinä välillä ja se häiritsi siinä..”

Tunnelma kehityskeskustelussa koettiin hyväksi ja rentoutuneeksi, mitä edesauttoi haastateltavan istuminen kiikkutuolissa ja kynttilä tuomassa tunnelmaa joulun alla pidettyihin kehityskeskusteluihin. Ilmapiiri koettiin myönteiseksi ja keskustelulle avoimeksi. Osa haastatelluista koki, että kaikkea ei tullut kuitenkaan sanottua. Keskustelussa vallitsi avoimuudesta huolimatta tietty jännitys. Kehityskeskusteluiden onnistumisen kokemukseen vaikutti hyvä valmistautuminen, jota edesauttoi kehityskeskustelulomakkeen täyttäminen valmiiksi ennen kehityskeskustelua (yläkategorioiden ”kehityskeskusteluun valmistautuminen” ja ”myönteisen ilmapiirin luominen”).

”Oikeesti oli suunniteltu se paikka, ettei kukaan tuu häiriintymään, oli kiikut ja kynttilät. Oli miellyttävä mennä ja hyvä olla..”

”Oli oikein hyvä, kiikkutuoli ja muut, se oli ihan superhyvä, toi rennon fiiliksen siihen tilanteeseen.”

”Kotona tuli mieleen, että jotain siitä jäi puuttumaan, enkö rohjennu vai mikä siinä oli joku muu..”

”Ei pelottava, mut jännittävä tilanne.. Joku jännityshän siinä kuitenkin on kun sitä pomon kanssa oot ja tästä työstä mitä meinaat sanoa.. Vähän jo poskia kuumottaa (naurua)..”

”Meidän hoitajat valmistautuivat upeesti niihin, sinne oli ihan joka ikinen paperille laittanu ja miettiny asioita..”

”Halusin, että jäis sellanen jatkoon, että asioista puhutaan ja keskustellaan, vaikeistakin..”

”Edellispäivänä oma ajatus vei jo sinne tulevaan keskusteluun, keräs jo itselleen sitä muistijälkeä, että mitä mä haluan hänelle sanoa..”

”Oli niin selkee se paperi, että pystyi kotona jo miettimään..”

6.7 Kehittämisideat

Esimiehen havaitsemat kehittämisideat kehityskeskusteluista liittyivät pääosin keskustelujen organisointiin ja niiden sovittamiseen osana omaa vuosikelloa. Kehityskeskustelujen ajankohdan määritteli tällä kertaa tutkimuksen aikataulu, mutta jatkossa ajankohta tulee miettiä rauhallisempaan ajankohtaan työvuoden aikana. Jotkut kehityskeskustelupäivistä olivat myös niin kiireisiä, ettei esimiehelle jäänyt kunnolla aikaa valmistautua keskusteluun. Järjestämällä kehityskeskustelut tulevaisuudessa väljemmällä aikataululla, esimies voi suunnitella työpäivän niin, että myös valmistautumiseen jää riittävästi aikaa (yläkatgoria ”*keskustelun organisointi*”).

”Jatkossa ei missään nimessä tänne loppuvuoteen tai ennen lomia. Aikataulu ois siinä sitten järkevämpi..”

”Jatkossahan se pitää ottaa niin, että mulla ois vähän ensin hengähdystauko..”

Kehityskeskustelut saivat haastateltavat pohtimaan myös yleisellä tasolla kehitettäviä asioita työyhteisössä. Toivottiin muun muassa palautejärjestelmän näkyväksi tuomista esimerkiksi työtyytyväisyyteen liittyen ja organisaation vision tuomista selkeästi julki työntekijöille (yläkatgoria ”*henkilökunnan tiedon tarve*”). Kehityskeskustelutilanne koettiin hyväksi tilaisuudeksi antaa ja saada palautetta. Muissa tilanteissa palautetta annettiin ja saatiin huonosti tai ei ollenkaan. Tiimipalavereiden lisäämistä toivottiin eniten.

”Ei tullu selviä, konkreettisia asioita tai ideoita mitä jatkossa tullaan tekemään tai ruvetaan kehittämään.. Oli vähän pettymys.”

”Toivon semmosta konkreettisempaa, yhteenvetoo, että miten täällä koetaan tää elämä ja työnteko..”

”Hirveen helppo oli antaa sitä palautetta, on eduks, kun on tuttava ja uskaltaa sanoa..”

”Siinä palauteosiossahan tuli, että ei itsekään anna, eikä saa toisilta, eikä esimieheltä. Kyllähän tässä on sitten yks paikka antaa sitä palautetta puolin ja toisin sitten.”

”Enemmän yhteistä keskustelua..”

6.8 Vapaa palaute

Kaikki haastateltavat kokivat kehityskeskustelut myönteisenä asiana, ja kaikki olivat sitä mieltä, että niitä on hyvä käydä myös tulevaisuudessa. Kehityskeskusteluja kohtaan ei ollut ennakkoon paljonkaan odotuksia, sillä yli puolet haastatelluista ei ollut koskaan ollut kehityskeskustelussa ja niihin lähdettiin mukaan avoimin mielin. Ne, joilla odotuksia oli, kokivat odotustensa pääosin toteutuneen. Kehityskeskustelut toivottiin jatkossa pidettävän yksi tai kaksi kertaa vuodessa. Yksi haastateltava oli sitä mieltä, että kerran vuodessa on liian usein ja sopiva väli olisi puolitoista, kaksi vuotta. Vapaan sanan osiossa koko prosessi ja opinnäytetyön tekijä saivat ruusuja ja kiitosta uuden asian tuomisesta työyhteisöön.

”Vastasi odotuksia ihan hurjan hyvin, kun aattelee sitä, että ne oli meidän ensimmäiset kehityskeskustelut.”

”Ei oo mitään lisättävää, oli niin täydellistä, täydellinen prosessi (naurua)..”

”Tietysti ruusuja, tää on niin hieno juttu!”

”Ei ainakaan risuja oo, että kaikin puolin hyvä olla olemassa.”

”Tää oli tosi hyvä, mä tykkäsin!”

”Kokonaisuutena mulla on hyvä tuntemus tästä.”

”Varmaan tarpeen onkin tämmöset keskustelut, hyvä idea!”

”Tää on kuitenkin se meidän työväline, se perusjalka. Jos myö ei tätä katota tarpeelliseksi niin mitähän myö katottais?”

7 POHDINTA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten esimies ja työntekijät kokivat kehityskeskustelujen käyttöönoton suhteessa työntekijän omaan työhön vaikuttamiseen, työssä jaksamiseen ja työssä kehittymiseen. Tutkimuksen tehtävinä oli selvittää, mitä esimies ja työntekijät odottivat kehityskeskustelujen sisällöltä ennen niiden käyttöönottoa vanhusten palvelukeskuksessa. Toisena tehtävänä oli laatia yksikön tarpeita vastaava kehityskeskustelulomake alkukartoitushaastatteluja ja kehityskeskusteluihin liittyvää teorian tietoa apuna käyttäen. Kolmantena tutkimustehtävänä selvitettiin, miten esimies ja työntekijät kokivat kehityskeskustelut suhteessa työntekijän omaan työhön vaikuttamiseen, työssä jaksamiseen ja työssä kehittymiseen niiden käyttöönoton jälkeen. Tutkimuksen avulla haluttiin myös selvittää, mitä parannusehdotuksia esimiehellä ja työntekijöillä on mahdollisiin tuleviin kehityskeskusteluihin. Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella työyhteisössä voidaan pohtia, otetaanko kehityskeskustelut tulevaisuudessa käyttöön yhtenä osana henkilöstöjohtamista. Mikäli ne koetaan hyödyllisiksi, yksikön kehityskeskusteluja voidaan edelleen kehittää vastaamaan paremmin esimiehen ja työntekijöiden odotuksia sekä työyksikön tarpeita.

7.1 Tulosten tarkastelu

Tutkimustulosten mukaan henkilökunta havaitsi kehityskeskusteluja käydessään, ettei yhteiselle keskustelulle ollut tällä hetkellä tarpeeksi mahdollisuuksia työyhteisössä. Tästä johtuen myös työn yhteinen tavoite ja perustehtävä kaipasivat selkeyttämistä työyhteisön keskuudessa. Työntekijät kokivat, että kehityskeskustelun jälkeen omat työhön liittyvät tavoitteet ja työtehtävät selkenivät. Kehityskeskustelujen avulla oli myös mahdollista kehittää työyksikköä ja selkeyttää työn perustehtävää. Myös Kanste (2007, 42–47), Palviainen (2010, 81–83) Ruoranen (2010, 5–6) ja Alastalo (2009, 49) päätyivät tutkimuksissaan samansuuntaisiin tuloksiin.

Tutkimustulosten pohjalta kehityskeskustelu herätti työntekijät havainnoimaan omaa jaksamistaan ja tunnistamaan työssä jaksamiseen vaikuttavia voimavaroja. Kehityskeskustelu koettiin hyväksi mahdollisuudeksi paneutua yksilöllisesti työntekijän

jaksamiseen vaikuttaviin asioihin. Terveydelliset rajoitteet, iän tuomat muutokset ja henkilökohtainen elämäntilanne olivat asioita, joita käytiin läpi osana työssä jaksamista. Kehityskeskustelujen pitäminen koettiin asiaksi, jonka avulla organisaatio ja esimies pitävät huolta työntekijöistään. Kuulluksi tuleminen on työntekijälle tärkeä kokemus, johon kehityskeskustelutilanne antaa hyvän mahdollisuuden (Falcone & Sachs, 2007, 5). Samanlaisiin tutkimustuloksiin päätyivät myös Conlon ym. (2006, 8–10), Palvianen (2010, 81–83), Pehkonen (2002, 72–74), Kanste (2007, 42–47) ja Alastalo (2009, 50–52, 55).

Tutkimuksessa selvisi, että kehityskeskusteluissa voidaan vaikuttaa omassa työssä kehittymiseen. Kehityskeskustelu herätti työntekijät miettimään tämänhetkistä osaamistaan ja kehittymistarpeitaan. Keskustelun avulla työntekijät saivat myös rohkaisua ja kannustusta esimieheltä oman työnsä kehittämiseen. Koettiin, että koulutustarpeet käytiin läpi yksilöllisesti ja keskustelussa sai tuoda esille myös omia toiveita koulutuksiin osallistumisesta. Esimies puolestaan koki kehityskeskustelujen olevan hyvä tilaisuus saada tietoa työntekijöiden ammatillisesta osaamisesta ja työssäkehittymistarpeista. Myös Alastalo (2009, 55), Cameron ym. (2008, 615–618), Conlon ym. (2006, 8–10), Chandra ja Frank (2004, 25–26), Kanste (2007, 42–47), Lukkari (2009, 39), Maukonen (2005, 75–76), Nyrhinen (2011, 59), Pehkonen, (2002, 72–74) ja Wink (2007, 201) totesivat omissa tutkimuksissaan kehityskeskustelujen olevan merkityksellinen väline kehittää työntekijän ammatillista osaamista ja tehdä urasuunnitelmia.

Tämän tutkimuksen kehittämistyönä syntynyt kehityskeskustelulomake sai hyvää, mutta myös rakentavaa palautetta. Lomakkeelta toivottiin selkeyttä, helppolukuisuutta ja ymmärrettävyyttä niin esimiehen kuin työntekijöidenkin mielestä. Myös Näpän (2011, 80-83) ja Carlssonin (2011, 34) tutkimuksissa kehityskeskustelulomakkeista saatiin samankaltaista palautetta. Tämän tutkimuksen mukaan lomaketta pidettiin kuitenkin pääosin hyvänä ja monipuolisena runkona kehityskeskustelulle. Vapaalle keskustelulle haluttiin jättää tilaa kehityskeskusteluissa, samaan tulokseen päätyi myös Alastalo (2009, 53–54) omassa tutkimuksessaan.

Keskustelutilanteen onnistumiseen vaikutti tämän tutkimuksen mukaan se, minkälaiset olosuhteet keskustelutilanteelle oli luotu ja millainen tunnelma keskustelutilanteessa

vallitsi. Keskustelupaikka koettiin pääasiassa hyväksi, tosin osa haastateltavista ei pitänyt esimiehen toimistoa parhaana vaihtoehtona. Samaan tulokseen päätyi myös Alastalo (2009, 52) omassa tutkimuksessaan. Tulosten mukaan kehityskeskustelun onnistumisen kokemukseen vaikutti niin työntekijöiden kuin esimiehenkin mielestä hyvä valmistautuminen, jota edesauttoi kehityskeskustelulomakkeen täyttäminen valmiiksi ennen kehityskeskustelua. Samaan lopputulokseen päätyivät myös Alastalo (2009, 53–54), Cameron ym. (2008, 615–618) ja Conlon ym. (2006, 5–7) omassa tutkimuksessaan.

Palautteen antaminen koettiin kehityskeskustelutilanteessa luonnolliseksi, koska se oli huomioitu kehityskeskustelulomakkeessa. Tulosten mukaan palautetta ei juurikaan itse anneta, eikä myöskään saada työnteon lomassa. Kehityskeskustelu nähtiin mahdollisuutena palautteen antoon ja saamiseen myös Alastalon (2009, 55) tutkimuksessa.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan yleisesti sen validiteetilla ja reliabiliteetilla. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin tutkimusmenetelmä ja tutkimuskohde sopivat yhteen. Reliabiliteetin eli toistettavuuden avulla arvioidaan sitä, kuinka pysyviä saadut tutkimustulokset ovat ja kuinka herkkiä ne ovat satunnaisvaihteluille. Tutkimustuloksen sanotaan olevan reliaabeli, mikäli kaksi tutkijaa päätyy samanlaisiin tutkimustuloksiin tai kahdella erilaisella tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos. (Heikkinen & Syrjälä 2006, 148; Hirsjärvi & Hurme 2010, 186–187.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään laadullisen tutkimuksen yleisiä luotettavuuskriteerejä tai laadullisen tutkimuksen eri menetelmiin liittyviä luotettavuuskriteerejä. Luotettavuuden arvioinnin kriteerejä ovat muun muassa uskottavuus, vahvistettavuus, refleksiivisyys ja siirrettävyys. Uskottavuus tarkoittaa koko tutkimuksen ja sen tulosten uskottavuutta sekä niiden esiintuomista tutkimuksessa. (Kylmä & Juvakka 2007, 127–128; Topping 2006, 169.) Tutkijan tulee varmistaa, että tutkimustulokset ovat samansuuntaiset kuin tutkimukseen osallistuneiden mielipiteet tutkimusaiheeseen liittyen. Tutkimuksen uskottavuutta voidaan vahvistaa

keskustelemalla tutkimukseen osallistuvien kanssa saaduista tutkimustuloksista koko tutkimusprosessin ajan. Tutkija voi myös keskustella tutkimuksesta ja sen tuloksista toisten tutkijoiden kanssa, jotka tutkivat samaa aihetta. Tällöin on kuitenkin huolehdittava siitä, että tutkimukseen osallistuvien tietosuoja säilytetään. Tutkimuksen uskottavuutta lisää myös riittävän pitkä tutkimuksen työstämisaika, koska osallistujan näkökulman sisäistäminen vaatii paljon aikaa. Tutkimuspäiväkirjan merkinnät, joissa tutkija kuvaa kokemuksiaan ja pohtii valintojaan, osaltaan vahvistavat tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 189; Kylmä & Juvakka 2007, 128.)

Tämän laadullisen tutkimuksen luotettavuutta vahvistaa se, että sekä alkukartoitushaastattelun että varsinaisen teemahaastattelun aineisto kerättiin samoilta osallistujilta. Ainoastaan yksi ensimmäisen kierroksen haastateltavista jäi pois toisen kierroksen haastattelusta. Aineisto kerättiin kolmessa kuukaudessa, jonka aikana työskentelin käytännön työssä tutkimukseen osallistuneiden kanssa. Keskustelua kehityskeskusteluista syntyi työyhteisössä myös haastatteluiden ulkopuolella. Koko tutkimusprosessin pidin tutkimuspäiväkirjaa, johon raportoin muun muassa näiden keskustelujen aikana syntyneitä ideoita ja oivalluksia.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa selvittämällä tarkasti tutkimuksen toteuttamisprosessin eri vaiheet. Tällöin puhutaan tutkimuksen luotettavuuden vahvistettavuudesta. Vahvistettavuuden kriteerin toteutuessa toinen tutkija voi seurata tutkimusprosessin etenemistä pääpiirteissään. Tutkimuksen kaikki vaiheet ja niihin liittyvät olosuhteet selvitetään mahdollisimman tarkasti. Haastattelututkimuksessa kerrotaan selkeästi ja totuudenmukaisesti olosuhteista ja paikasta, jossa aineisto kerättiin. On tärkeää kertoa myös haastatteluihin kulunut aika, haastatteluun vaikuttaneet häiriötekijät, mahdolliset virhetulkinnat ja tutkijan arvio omasta suoriutumisestaan tutkijana kyseisessä tilanteessa. Mikäli tulosten analysoinnissa käytetään luokittelua, tulee luokittelun lähtökohdat ja niiden syntyminen kertoa lukijalle tarkasti. Tuloksia raportoidessa tulee edelleen kertoa tarkasti, millä perusteilla tuloksiin on päästy. Tulosten raportoinnissa on hyvä käyttää suoria haastatteluotteita tai autenttisia dokumentteja, jotka helpottavat lukijaa ymmärtämään tutkimustuloksia. Vahvistettavuus on monesti haasteellinen luotettavuuskriteeri, koska kaksi eri tutkijaa voi saada täysin erilaisen tutkimustuloksen tulkinnallista syistä

johtuen. (Hirsjärvi ym. 2007, 227–228; Kylmä & Juvakka 2007, 129; Topping 2006, 165–169)

Tämän tutkimusprosessin eri vaiheet on kuvailtu mahdollisimman tarkasti alusta alkaen. Haastatteluaineistojen luokittelu ja kategorioiden muodostaminen oli haasteellista ja aikaa vievää. Analyysivaiheessa johtoajatuksena olivat tutkimustehtävät, joiden kautta kategoriat muodostuivat. Näin syntyi yhteys aineiston ja tulosten välille. Tutkimuksen liitteessä 8 on tuotu näkyviin, kuinka sisällönanalyysi on edennyt. Analyysin tulosten tarkastelussa tutkimustuloksia on elävöitetty suorilla haastatteluotteilla.

Laadullisen tutkimuksen refleksiivisyys edellyttää tutkijan tietoisuutta omista lähtökohdistaan tutkijana. Tutkijan on kuvattava tutkimusraportissa se, kuinka hän on itse vaikuttanut omaan tutkimusaineistoon ja koko tutkimusprosessiin. Lukijalle tulee kuvata tutkimuksen lähtökohdat kattavasti. (Meyer 2006, 282; Kylmä & Juvakka 2007, 129.) Tässä toimintatutkimuksessa olin mukana tutkijana sekä yhtenä työyhteisön jäsenenä yksikössä, jossa tutkimus toteutettiin. Minulla on aikaisempaa työkokemusta esimiestyöstä ja olen ollut osallisena kehityskeskustelutilanteessa sekä työntekijänä että esimiehenä. Aikaisemmat hyvät ja huonot kokemukseni kehityskeskusteluista ja tutkimustulosten yksilöllinen tulkinta vaikuttavat osaltaan tutkimusprosessin etenemiseen. Tutkijan tulisi kuitenkin pitää omat taustatietonsa ja kokemuksensa irrallaan tutkimuksesta, jolloin varmistuu se, kuka on tutkimuksen kohteena, ja kenen ääni tutkimuksessa kuuluu (Meyer 2006, 282).

Siirrettävyys tarkoittaa sitä, kuinka hyvin tutkimustuloksia voidaan siirtää samankaltaisiin tilanteisiin. Tutkijan on kuvailtava mahdollisimman tarkasti tutkimukseen osallistujat ja tutkimusympäristö, jonka perusteella siirrettävyyttä voidaan arvioida. (Kylmä & Juvakka 2007, 129.) Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan jossakin määrin siirtää muihin vastaaviin yksiköihin. Tutkimuksen aineisto oli kuitenkin melko pieni, joten yksittäisten henkilöiden kokemukset korostuvat hyvin paljon.

7.3 Tutkimuksen eettisyys

Jo tutkimuksen aloitusvaiheessa on pohdittava huolellisesti aiheen valinnan, tutkimuksen ja kehittämistoiminnan kohdentamisen eettisyyttä. Kehittämistoiminnan ja tutkimuksen tarkoituksena on aiheuttaa tutkimuksessa mukana oleville hyvää, eikä ketään saa loukata eikä väheksyä. Kohderyhmäksi suunnitelluilla henkilöillä on myös oikeus kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 44.) Tämän tutkimuksen aiheen valinta lähti työyhteisön kehittämistarpeista, sillä kehityskeskustelut eivät olleet käytäntönä kyseisessä työyhteisössä. Kehityskeskusteluihin suhtauduttiin työyhteisössä alusta lähtien positiivisesti, eikä kukaan kieltäytynyt tutkimukseen osallistumisesta.

Tietolähteiden valintaan tulee kiinnittää huomiota tutkimuksen eettisyyttä tarkasteltaessa. Tutkivan kehittämisen perustana ovat aikaisemmista tutkimuksista saatu tutkimustieto, käytännön tuomat kokemukset, asiantuntijoiden kokemukset ja hiljainen tieto. (Heikkilä ym. 2008, 44.) Tässä tutkimuksessa perehdyttiin monipuolisesti tuoreisiin kotimaisiin ja ulkomaisiin lähteisiin käyttäen monipuolisesti eri tiedonhakumenetelmiä. Lähteet on pyritty valikoimaan siten, että ne vastaavat tutkimuksen tarkoitusta ja tutkimustehtäviä. Heikkilän ym. (2008, 44) mukaan tietolähteiden valinnalla voidaan edesauttaa tutkivaa kehittämistä tai jopa vääristää sitä. Perusteellinen lähteiden kriittinen arviointi lisää tutkimuksen eettisyyttä.

Tutkivan kehittämisen lähtökohtana on tutkimukseen osallistuvien kunnioittaminen ja oikeudenmukainen kohteleminen. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimukseen osallistuvat saavat totuudenmukaista tietoa tutkimuksen päämäärästä ja sen etenemisestä. Tutkimustulosten käsitteleminen, tallentaminen ja julkaiseminen tulee myös selvittää osallistujille. Yksityisyyden ja anonymiteetin turvaaminen on tutkimukseen osallistujien perusoikeus. Ihmisillä on oikeus itse päättää, haluavatko osallistua kehittämishankkeisiin tai tutkimuksiin. Tutkimukseen osallistuvat voivat myös keskeyttää tutkimuksessa mukana olon missä tutkimuksen vaiheessa tahansa. (Clarkeburn & Mustajoki 2007, 66–67; Heikkilä ym. 2008, 45; Johnson & Long 2006, 31–36; Kuula 2006, 101–112; Kylmä & Juvakka 2007, 138, 147–150; Leino-Kilpi & Välimäki 2008, 365–366; Mäkinen 2006, 94–95.)

Tässä tutkimuksessa henkilökunnalle ja esimiehelle pidettiin tiedotustilaisuus tiimipalaverin yhteydessä. Siinä tutkimukseen osallistujille kerrottiin kattavasti, miksi tutkimus tehtiin ja mitkä olivat sen tavoitteet. Osallistuminen oli vapaaehtoista, eikä kukaan ilmaissut haluaan jäädä tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimukseen osallistujat saivat itselleen tietopaketin (liite 1) tulevasta tutkimuksesta, ja se jaettiin myös henkilöille, jotka eivät olleet tiimipalaverissa. Tietopaketti laitettiin esille myös henkilökunnan ilmoitustaululle noin viikko ennen ensimmäisten haastatteluiden alkamista. Tutkimuksessa mukana olevia tiedotettiin koko tutkimusprosessin ajan henkilökunnan ilmoitustaululla olevilla tiedotteilla. Osallistujia tiedotettiin myös siitä, etteivät työyhteisö eivätkä haastateltavien nimet tule julkisuuteen ja osallistujien anonymiteetti tullaan suojaamaan. Tutkimuksen myötä syntynyt haastatteluaineisto luvattiin tuhota tämän tutkimuksen valmistumisen jälkeen. Esimies antoi luvan julkaista itseään koskevat tutkimustulokset, koska esimiehiä tässä tutkimuksessa oli vain yksi. Hänen ilmaisemansa mielipiteet voidaan yhdistää henkilöön tutkimusaineiston joukosta. Esimies antoi luvan julkaista tässä tutkimuksessa myös organisaatiossa käytössä olevat osaamiskartan lomakkeet (liite 6, 1–7).

Tutkimuksen eettisyyttä arvioidessa tulee kiinnittää erityisesti huomiota myös tutkimusaineiston analyysiin. Aineiston analyysi on tehtävä huolellisesti ja kokonaisvaltaisesti. Haastattelutilanteiden uudelleen eläminen puhtaaksikirjoituksen yhteydessä voi herättää tutkijan mielessä monenlaisia tunteita ja mietteitä. Mikäli näin tapahtuu, tutkija pääsee hyvin kiinni omaan aineistonsa ja pystyy tätä kautta muodostamaan oivaltavaa tulkintaa. Laadullisen tutkimusmenetelmän valitessaan tutkija asettaa itsensä alttiiksi tunnekuormitukselle ja tarvitsee kriittistä ja analyttistä ajattelua sekä luovuutta ja myötäelämisen taitoa. (Heikkilä ym. 2008, 45; Kylmä & Juvakka 2007, 153–154.) Tämän tutkimuksen analyysivaiheessa haastatteluaineistoa käytiin läpi useita kertoja ja täydennettiin välillä tutkimuksen teoriaosaa, jolloin saatiin hetkellisesti etäisyyttä haastatteluaineistoon. Lisäksi käytettiin apuna tutkimuspäiväkirjamerkintöjä, jotka auttoivat pitämään tutkimuksen tuomat tunteet erillään haastatteluaineistosta. Aineiston perusteellinen analysointi antoi vastaukset ennalta määriteltyihin tutkimustehtäviin.

Tutkimustulosten eettinen raportointi on osa tutkimuksen tekijän eettistä velvollisuutta. Raportoinnissa korostetaan avoimuutta, rehellisyyttä ja tarkkuutta kaikkia eri vaiheita

raportoidessa, mutta sitä ei tehdä tutkimuksen osallistujien yksityisyyden kustannuksella. Tämä on huomioitava erityisesti laadullisissa terveystutkimuksissa, jolloin esitetään autenttisia ilmauksia. Tutkija joutuukin usein puntaroimaan riittävän ja liiallisen tiedon esittämisen välillä. (Kylmä & Juvakka 2007, 154–155.) Tässä tutkimuksessa on pyritty esittämään autenttiset ilmaisut siten, ettei niitä voida yhdistää henkilöön työntekijöiden osalta. Tutkimustulokset julkaisemalla edesautetaan tutkimustulosten hyödyntämistä ja kehityskeskustelujen kehittämistä. Tämän tutkimuksen eettisyyteen voi vaikuttaa se, että tutkijana olen osa työyhteisöä, jossa kehityskeskustelut otettiin kokeiluluontoisesti käyttöön. Olen kuitenkin työskennellyt työyhteisössä vasta noin vuoden, enkä ole esimiesasemassa suhteessa haastateltaviin. Esimies piti kehityskeskustelun myös minulle, mutta toimintatutkimuksessa on tyypillistä, että tutkija osallistuu tutkimuksen tekemiseen ja on osa tutkimusta.

7.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimustulosten mukaan kehityskeskustelujen käyttöönotto koettiin yleisesti hyvänä asiana osana henkilöstöhallintaa. Kehityskeskustelut herättivät ajattelemaan omaan työhön vaikuttamista, työssä jaksamista ja työssä kehittymistä. Kehityskeskusteluja arvostettiin, koska niiden aikana henkilökunta sai häiriöttömän ja kahdenkeskisen keskustelutuokion esimiehen kanssa. Työntekijät kokivat, että kehityskeskustelu sai heidät tuntemaan itsensä työntekijöinä tärkeiksi ja heidän hyvinvoinnistaan oltiin organisaatiossa ja esimiestasolla kiinnostuneita. Esimies puolestaan koki saavansa arvokasta tietoa työntekijöiden osaamisesta ja kehittymistarpeista kehityskeskustelun avulla. Hän sai työntekijöiltä myös paljon kehittämisideoita jokapäiväiseen työhön ja tietoa siitä, miten työnteke yleisesti koettiin yksikössä. Keskustelu koettiin hyvänä alkuna avoimelle ja palautetta antavalle keskustelukulttuurille, jossa myös vaikeita asioita uskalletaan ottaa esille ja keskustella niistä.

Tutkimus toi esille myös työyhteisössä kehitettäviä asioita, kuten tiimityöskentelyn tehostamisen. Yhteinen keskustelu ja yhdessä sovitut hoitolinjat koettiin keinoksi saavuttaa työyhteisön yhteinen työn tavoite ja tulevaisuuden visiot. Tutkimustulosten mukaan toivottiin palautejärjestelmän näkyväksi tuomista ja haluttiin saada tuloksia

työtyytyväisyydestä. Ulkopuolisen avun tarve työssä jaksamisen tukena muun muassa työnohjauksen avulla tuotiin esille.

Kehityskeskustelujen jälkeen työntekijät ja esimies toivat esille kehittämideoita tuleviin kehityskeskusteluihin. Jatkossa toivottiin helpommin ymmärrettäviä kysymyksiä ja tiivistettyä kyselylomaketta. Kehityskeskustelut koettiin hyväksi pitää vähintään kerran vuodessa. Keskustelutilanne toivottiin häiriöttömäksi, tunnelmaltaan avoimeksi ja rennoksi. Esimies toivoi, että keskusteluajankohta siirretään rauhallisempaan ajankohtaan omassa vuosikellossa. Väljemmän aikataulun avulla työpäivän organisointi onnistuu siten, että esimiehelle jää enemmän aikaa valmistautua keskusteluun.

Tutkijana toivon, että tutkimustulosten perusteella kehityskeskustelut otetaan jatkossa työyhteisössä käyttöön ja niitä kehitetään edelleen saadun palautteen perusteella työyhteisön tarpeita vastaaviksi. Toivon, että saatuja tutkimustuloksia voidaan käyttää muissakin tutkimuksessa hyväksi ja tutkimustulokset osaltaan vahvistavat kehityskeskustelujen hyödyllisyyden havaitsemista työyhteisöissä, joissa ne eivät ole käytössä. Toivon myös, että saadut tutkimustulokset rohkaisevat työyhteisöjä ottamaan käyttöön kehityskeskustelulomakkeen, joka vastaa oman työyhteisön tarpeita. Liian usein kehityskeskustelut käydään rutiiniluontoisesti ja monesti myös sellaisen lomakkeen avulla, joka ei vastaa esimiehen eikä työntekijöiden tarpeita.

Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista tutkia muutamien vuosien kuluttua, kuinka esimies ja työntekijät ovat kokeneet kehityskeskustelujen vaikutuksen omassa työssään ja työssä jaksamisessa. Tässä tutkimuksessa vaikutusten arviointi ei olisi ollut mahdollista lyhyehkön toimintajakson aikana.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOY.
- Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Kauppakamari.
- Alastalo, T. 2009. Kehityskeskustelu hyvinvoinnin edistäjänä. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysala. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Opinnäytetyö.
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-200910184987>. 8.2.2012.
- Anttila, P. 2005. Ilmaisuu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta. Hamina: Akatiimi Oy.
- Autio, V.-M., Juuti, P. & Latva-Kiskola, E. 1992. Kehityskeskustelut. JTO-oppikirja – Sarja 1.
- Autio, V.-M., Juuti, P. & Wink, H. 2011. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Tuloksellisen ja hyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Jyväskylä: JTO-palvelut Oy.
- Brewerton, P.M. & Millward, L.J. 2001. Organizational Research Methods: a guide for students and researchers. London, GBR: Sage Publications Ltd.
- Carlsson, T. 2011. Kokkolan terveystieteiden laitoksen hoitohenkilökunnan kokemuksia ja odotuksia kehityskeskusteluista. Vaasan ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysala. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Opinnäytetyö.
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201104204553>. 8.2.2012.
- Cameron, N., Lough, M. & Wakeling, J. 2008. What factors impact on general practitioners' engagement with appraisal? A qualitative evaluation in Scotland. *Education for Primary Care* (19), 615–623.
- Chandra, A. & Frank, Z. 2004. Utilization of Performance Appraisal Systems in Health Care Organizations and Improvement Strategies for Supervisors. *The Health Care Manager* 23 (1), 25–30.
- Clarkeburn, H. & Mustajoki, A. 2007. Tutkijan arkipäivän etiikka. Tampere: Vastapaino.
- Conlon, M., Lyons, N., Shelly, M. & Sweeney, G. 2006. Appraisal: experiences, attitudes and impact. An evaluation of the appraisal process for general practitioners in England. *Clinician in Management* (14), 5–22.
- Graneheim, U. H. & Lundman, B. 2004. Qualitative content analysis of nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse education today* (24), 105–112.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Falcone, P. & Sachs, R. 2007. Productive Performance Appraisals. New York, USA: Amacom Books.
- Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY.
- Heikkinen, H.L.T., 2006. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 16-38.
- Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2006. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen, H.L.T, Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 7–93.
- Heikkinen, H.L.T. & Syrjälä, L. 2006. Tutkimuksen arviointi. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon.

- Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 144–162.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirvihuhta, H. & Litovaara, A. 2003. Ratkaisun taito. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY.
- Hsieh, H.-F. & Shannon. 2005. Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qual Health Res* (15), 1277–1288.
- Huovinen, T. & Rovio, E. 2006. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Heikkinen, H.L.T, Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 94–113.
- Johnson, M. & Long, T. 2006. Research Ethics. Teoksessa Gerrish, K., Lacey, A. (toim.) *The Research Process in Nursing*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd, 31–42.
- Kansanen, O. & Cannon, F. 1997. Esimies valmentajana. Yhteisyyllä tuloksiin. Helsinki: WSOY Kirjapainoyksikkö.
- Kanste, O. 2007. Kehityskeskustelujen sisältö hoitajien kuvaamana terveydenhuoltoalalla. *Premissi* (3), 42–47.
- Kataja, J. & Liukkonen, J. 2002. Kehityskeskustelut motivaation ylläpitäjänä ja edistäjänä. Teoksessa Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. (toim.) *Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi?* Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut Oy, 261–297.
- Kressler, H. 2003. *Motivate and Reward: Performance Appraisal and Incentive Systems for Business Success*. Gordonsville, VA, USA: Palgrave Macmillan.
- Krippendorff, K. 2004. *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. Thousand Oaks, California: Sage Publications Ltd.
- Kupiainen, M. 2007. Osaamiskartta antaa suuntaa ammatilliselle kehittämiselle. *Premissi* (5), 14–16.
- Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. *Arvostus- valmentava kirja esimiehille*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Kuula, A. 2006. *Tutkimusetiikka*. Tampere: Vastapaino.
- Kuusela, P. 2005. Realistinen toimintatutkimus. Toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. *Laadullinen terveystutkimus*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. *Hoitotiede* 11 (1), 3–12.
- Kärnä, T. & Nivajärvi, A. 2009. Kehityskeskustelun merkitys sairaanhoitajan ammatilliseen kasvuun. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu. Hoitotyön koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
- Ladkin, D. 2004. Action research. Teoksessa Seale, C., Gobo, G., Gubrium, J.F. & Silverman, D. (toim.) *Qualitative Research Practise*. London: Sage, 536–548.
- Latvala, E. & Vanhanen-Nuutinen, L. 2001. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: sisällönanalyysi. Teoksessa Janhonen, S. & Nikkonen, M. (toim.) *Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä*. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö, 21–43.

- Lauri, S. 1997. Toimintatutkimus. Teoksessa Paunonen, M. & Vehviläinen-Julkunen, K. (toim.) *Hoitotieteen tutkimusmetodiikka*. Helsinki: WSOY, 114–135.
- Leino-Kilpi, H. & Välimäki, M. 2008. *Etiikka hoitotyössä*. Helsinki: WSOY.
- Lukkari, S. 2009. Kehityskeskustelut ammatillisen kehittymisen tukena hoitotyössä. Kajaanin ammattikorkeakoulu. *Hoitotyön koulutusohjelma. Opinnäytetyö*. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-200912026734>. 8.2.2012.
- Maddux, R. B. & Godding C. 2000. *Effective performance appraisal: Crisp 50 Minute Book*. Menlo Park CA:USA: Course Technology Crisp.
- Maukonen, R. 2005. Kehityskeskustelun hyödyntäminen osaamisen johtamisessa. Kuopion yliopisto. *Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Terveystieteiden ja -talouden laitos. Pro gradu -tutkielma*.
- Metsämuuronen, J. 2008. *Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4*. Helsinki: International Methelp Ky
- Meyer, J. 2006. *Action research*. Teoksessa Gerrish, K. & Lacey, A. (toim.) *The Research Process in Nursing*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd, 274–288.
- Moilanen, P. & Räihä, P. 2007. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS Kustannus, 46–69.
- Mäkinen, O. 2006. *Tutkimusetiikan ABC*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Nikkilä, J. & Paasivaara, L. 2007. *Arjen johtajuus- rutiinijohtamisesta tulkintataitoon*. Helsinki: Suomen Sairaanhoidajaliitto ry.
- Nyrhinen, S. 2011. Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen työvälineenä. Mikkelin ammattikorkeakoulu. *Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen ja kehittäminen. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Opinnäytetyö*. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201105045919>. 8.2.2012.
- Näppä, M. 2011. Hoitohenkilökunnan kehityskeskustelut Eskoon palvelukeskuksessa. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. *Sosiaali- ja terveystieteiden yksikkö. Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen ja kehittäminen. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Opinnäytetyö*. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201105178343>. 6.1.2012.
- Palmu, H. 2003. *Osaanko kuunnella ja johtaa?* Helsinki: Kirjapaja Oy.
- Palviainen, S. 2010. Kehityskeskustelujen toimivuus alaisten ja esimiesten kokemana. Vaasan yliopisto. *Kauppätieteellinen tiedekunta. Johtamisen laitos. Pro gradu -tutkielma*.
- Pehkonen, T. 2002. Kehityskeskustelu terveydenhuollon johtamisessa. Tutkimus työntekijöiden ja lähijohtajien kokemuksista ja käsityksistä. Kuopion yliopisto. *Terveystieteiden tiedekunta. Terveystieteiden ja -talouden laitos. Pro gradu -tutkielma*.
- Pietilä, N. 2004. Kehityskeskustelu sairaanhoitajan työssä oppimisen tukijana. Tampereen yliopisto. *Lääketieteellinen tiedekunta. Hoitotieteen laitos. Pro gradu -tutkielma*.
- Poikela, E. 2007. Oppimisen johtaminen kehityskeskustelujen avulla. *Premissi* (4), 24–28.
- Rao, P. S. 2009. *Human Resource Management*. Mumbai, IND: Global Media.
- Rauramo, P. 2008. *Työhyvinvoinnin portaat*. Helsinki: Edita.
- Ruoranen, R. 2010. Miten strategia kiteytetään 90 minuuttiin. Tutkimus kehityskeskusteluista. Tampereen yliopisto. *Hoitotieteen tiedekunta. Akateeminen väitöskirja*.

- Ruusuvuori, J. 2010. Vuorovaikutus ja valta haastattelussa – keskusteluanalyttinen näkökulma. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 269–301.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 9–36.
- Rönthy-Österberg, M. & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Somekh, B. 2005. Action research a methodology for change and development. Berkshire Gbr: McGraw-Hill Education.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press TUP.
- Topping, A. 2006. The Quantitative-Qualitative Continuum. Teoksessa Gerrish, K. & Lacey, A. (toim.) The Research Process in Nursing. Fifth edition. Oxford: Blackwell Publishing Ltd, 156–172.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vaahtio, E.-L. 2006. Avaa ikälukot. Vapaudu johtamaan. Helsinki: Edita.
- Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Helsinki: WSOY.
- Vasset, F., Marnburg, E. & Furunes, T. 2010. Employees perceptions of justice in performance appraisals. *Nursing management* 17 (2), 30–34.
- Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.
- Warren, C. A. B. 2001. Qualitative interviewing. Teoksessa Gubrium, J. F. & Holstein, J. A. (toim.) Handbook of Interview Research. Context and method. California: Sage Publication, 83–101.
- Wink, H. 2006. Dialoginen kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOY, 139–151.
- Wink, H. 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatioissa. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja.

Tietopaketti esimiehelle ja työntekijöille

Syksyinen tervehdys xxxxxxxx!

7.10.2011

Suuritan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulussa, sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa. Opintoihini sisältyy opinnäytetyön (30 op) tekeminen, jonka toteutan kehittämistyönä työyhteisöön. Opinnäytetyöni tarkoituksena on tutkia kehityskeskustelujen käyttöönoton tuomia kokemuksia suhteessa esimiestyöhön ja työntekijöiden omaan työhön vaikuttamiseen, työssä jaksamiseen ja työssä kehittymiseen.

Opinnäytetyöni tulen toteuttamaan xxxxxxxx-osastolla haastatteleamalla esimiestä ja Teitä työntekijöitä teemahaastattelujen avulla kahdessa haastatteluosiossa. Haastatteluissa ei mainita haastateltavia henkilöitä nimeltä ja niiden sisältö on luottamuksellinen. Tallennetut haastattelut tulen hävittämään tämän tutkimuksen valmistuttua. Ensimmäisellä haastattelukierroksella, viikoilla 43 ja 44, kartoitan esimiehen ja työntekijöiden ajatuksia ja odotuksia kehityskeskusteluista. Näiden haastattelujen avulla suunnittelemme yhdessä esimiehen kanssa kehityskeskustelulomakkeen, jonka pohjalta esimies pitää työntekijöille kehityskeskustelut viikoilla 48 ja 49. Kehityskeskustelujen jälkeen haastattelen esimiehen ja työntekijät uudelleen (viikoilla 50, 51, 52), jolloin kartoitan Teidän kokemuksianne kehityskeskusteluista, vastasivatko ne odotuksia ja mitä parannusehdotuksia Teillä olisi mahdollisiin tuleviin kehityskeskusteluihin. Tammi-maaliskuussa 2012 analysoin tutkimustuloksia ja valmiin opinnäytetyön tulen esittämään Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulussa 30.3.2011.

Haastattelujen ja tutkimukseni pohjaksi olen hankkinut Teille tähän liitteeksi yleistä tietoa kehityskeskusteluista ja niiden merkityksestä. Toivon, että tämä tieto auttaa Teitä miettimään jo hieman etukäteen odotuksianne ja ajatuksianne kehityskeskusteluihin liittyen. *Viimeiselle sivulle toivoisin Teidän kirjaavan ajatuksia, odotuksia ja toiveita haastattelun pohjaksi.* Kerään nämä lomakkeet haastattelun yhteydessä. Kiitän työyhteisön jäseniä jo etukäteen, mikäli autatte minua tässä opinnäytetyössäni, joka on samalla myös koko työyhteisömme kehittämisprosessi.

Yhteistyöterveisin, *Minna Tanskanen, sairaanhoitaja*

Tietopaketti esimiehelle ja työntekijöille

Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelun alkuperä on Peter Druckerin lanseeraamassa amerikkalaisessa tavoitejohtamismallissa, joka oli vallitseva johtamisjärjestelmä 1960- ja 1970-luvuilla. Tavoitejohtaminen muuttui sittemmin tulosjohtamiseksi, jolloin Suomessakin näkyi sen peruselementtejä, kuten mitattavia tavoitteita, suorituksen arviointia, ihmisten osallistumista tavoitteiden asettamiseen, tavoitteiden asettumista suurempaan kokonaisuuteen yrityksessä sekä hyvää ihmisten johtamista, johon liittyi sitouttaminen. Tavoite- ja tulosjohtaminen toivat johtamisprosessiin myös esimiehen ja alaisen välisen tehokkaan viestinnän vaatimuksen, jotta päästiin selkeään tavoiteasetteluun ja tavoitehierarkiaan perustuvaan liiketoiminnan suunnitteluun. Suomessa puhuttiin tavoite- ja tuloskeskusteluista. (Wink 2006, 141.)

Kehityskeskustelu määritellään usein seuraavasti: *Kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän/alaisen välinen ennalta sovittu ja suunniteltu keskustelu, jolla on tietty päämäärä ja jota leimaa järjestelmällisyys ja säännöllisyys toteutuksessa.* Järjestelmällisyydellä tarkoitetaan esimerkiksi organisaation käytössä olevaa yhteistä keskustelurunkoa ja säännöllisyydellä sitä, että kehityskeskusteluja käydään joko kerran tai kaksi kertaa vuodessa. Keskustelu kestää yleensä reilusta tunnista jopa kolmeen tuntiin keskustelijoiden kokemuksesta ja käsiteltävien aiheiden laajuudesta riippuen. (Autio, Juuti & Wink 2011, 29.)

Kehityskeskusteluissa keskitytään työntekijän työssä suoriutumiseen, ammatissa kasvamiseen ja kehittymiseen, sekä esimiehen ja työntekijän väliseen yhteistyöhön. Kehityskeskustelu ei ole mikä tahansa jokapäiväinen työkeskustelu, vaan siinä käsitellään asioita kokonaisvaltaisesti ja pitkäjänteisesti. Onnistuneilla kehityskeskustelukäytännöillä voidaan edistää työntekijän ammatillista suoriutumista ja varautua tulevaisuuden haasteisiin. (Autio ym. 2011, 29.)

Nikkilän ja Paasivaaran (2007, 83) mukaan kehityskeskusteluiden tavoitteena on tehdä jokaiselle työntekijälle henkilökohtainen kehityssuunnitelma oman osaamisen ja motivaation vahvistamiseksi. Kehityssuunnitelma luodaan helpottamaan yksilön ammatillista kasvua ja kehittymistä. Työyhteisön näkökulmasta kehityskeskusteluiden

Tietopaketti esimiehelle ja työntekijöille

avulla varmistetaan, että jokainen työntekijä ymmärtää työyhteisön tavoitteet, arviointikriteerit ja strategian suunnan. Henkilöstön tavoitteita peilataan työyhteisön tavoitteisiin, ja tavoitteita kehitetään toiminnan parantamiseksi. Kehittämissuunnitelmien pohjalta laaditaan koko työyhteisöä varten kehittämisohjelma, jonka sisällä kehittämissuunnitelmat laajennetaan yksittäisistä työntekijöistä koskemaan koko henkilöstöä, tiimejä ja työyksiköitä. Hyvät kehittämissuunnitelmat ovat linjassa kehittämisohjelman tavoitteiden kanssa ja tukevat organisaation strategiaa.

Kehityskeskustelut ovat työntekijän taitojen ja kykyjen löytymisen ja esille nostamisen mahdollistajakenttä, jolla voidaan yhdessä kartoittaa voimavaroja. Kehityskeskustelu ei puolestaan ole tilaisuus kurinpidollisiin toimenpiteisiin tai uhkauksiin. Hälyttäviin tilanteisiin, kuten myöhästelyihin, alisuorittamiseen ja kiusaamiseen tulee puuttua heti tilanteen sattuessa. Kehityskeskustelut eivät myöskään ole yritys tehdä esimiehestä amatööripsykologia, yritystä muuttaa alaisen persoonallisuutta, korvike jokapäiväiselle neuvonpidolle, lääke kaikkiin esimiehen ja alaisen välisiin ongelmiin, pelkkä lomakkeen täyttöharjoitus, eikä kerralla opittava asia. Kehityskeskustelu tukee työntekijän ammatillista kehittymistä, ja parhaimmillaan se on luova ja innostava tilanne molemmille osapuolille. (Autio ym. 2011, 43; Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 83–84.)

Onnistuneen keskustelun edellytyksenä on, että molemmilla osapuolilla on riittävä kuva organisaation toiminnasta ja tulevista päämääristä. Työntekijöillä tulee olla myös todelliset mahdollisuudet suunnitella omaa työtään ja osallistua sitä koskevaan päätöksentekoon. Keskustelussa vuorovaikutuksen tulee olla molemminpuolista ja luottamuksellista. Hyvän keskustelun sisältöä hallitsevat ennen muuta työn tavoitteet ja tulevaisuus. Tulevan toiminnan suunnittelu muodostaa ytimen koko keskustelulle, näkökulma on tulevaisuudessa. Kehityskeskustelu on ikään kuin pienimuotoinen strategianeuvottelu, jossa asetetaan tavoitteet tärkeysjärjestykseen ja sovitaan tavoitteiden arvioinnista. Tarkoituksena on myös hahmottaa sitä, että tavoitteet ja toimenpidesuunnitelmat ovat realistisia ja työntekijän kykyjen ja mahdollisuuksien ulottuvissa. Tässä yhteydessä on mahdollista sopia resursseista ja pelisäännöistä sekä mahdollisista välitavoitteista. (Palmu 2003, 161.)

Tietopaketti esimiehelle ja työntekijöille

Lähteet

Autio, V.-M., Juuti, P. & Wink, H. 2011. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Tuloksellisen ja hyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Jyväskylä: JTO-palvelut Oy.

Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. Arvostus- valmentava kirja esimiehille. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Nikkilä, J. & Paasivaara, L. 2007. Arjen johtajuus- rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry.

Palmu, H. 2003. Osaanko kuunnella ja johtaa. Helsinki: Kirjapaja Oy.

Wink, H. 2006. Dialoginen kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOY.

Alkukartoituskysymykset esimiehelle ja työntekijöille

Esimiehen ja työntekijöiden alkuhaastattelu

Alkuhaastattelun runko (teemahaastattelu)

1. AIKAISEMPI KOKEMUS KEHITYSKESKUSTELUISTA

Kyllä/Ei

2. ODOTUKSET

Esimiehen odotukset:

Mitä odotat kehityskeskusteluiden antavan esimiestyöhön?

Työntekijöiden odotukset:

- * odotukset työssä jaksamisen tukemiseen
- * odotukset omaan työhön vaikuttamiseen
- * odotukset omassa työssä kehittymiseen

3. TOIVEET KEHITYSKESKUSTELUN AIHEALUEISTA

Alkukartoituksen kooste**Alkukartoitus kehityskeskusteluihin liittyen, odotukset ja ajatukset tulevasta:****Nykyinen työnkuva:**

- kuunneltaisiin ja otettaisiin tosissaan mikä painaa mielessä
- avointa keskustelua ylipäättään
- keskustelua työhön liittyvistä rutiineista, uskallusta kokeilla uutta
- omien vahvuuksien hyödyntäminen ja huomioiminen työympäristössä
- asukkaiden elämänkaaren huomioiminen työskentelyssä
- organisaatiomuutosten vaikutus omaan työhön
- oman rajallisuuden havaitseminen työssä
- miten koen työn, työssä esiintyvät mahdolliset ongelmat ja niistä selviytyminen
- mahdollisuus esittää toiveita oman työn luonteesta, esim. haasteellisuus
- työntekijän mielipiteen kuuleminen siitä, missä työpisteessä haluaisi työskennellä
- jokapäiväisistä asioista keskusteleminen, mitä voisin tehdä toisin
- omien vahvuuksien, heikkouksien ja toiveiden esilletuomisen mahdollisuus
- työntekijöiden erilaisuuden huomioiminen suhteessa työpisteeseen
- muutosten vaikutus työntekijään
- tavoitteellinen keskustelu työyhteisöön liittyvistä asioista

Työssä kehittyminen:

- koulutustoiveiden huomioiminen
- kehityssuunnitelma olisi hyvä jopa useammalle vuodelle
- mahdollisuus keskustella koulutukseen osallistumisesta
- keskustelua siitä, missä haluan kehittyä työssäni
- koulutustoiveista keskusteleminen suhteessa omiin heikkouksiin
- koulutusten tuoman tiedon käyttöönotto
- koulutustoiveiden esittäminen
- ei liian sitovaa, pitkän tähtäimen koulutussuunnitelmaa
- tämän hetken koulutustarpeiden kartoittaminen
- koulutustarpeiden huomioiminen yksilöllisesti
- mahdollisuus kartoittaa työntekijän osaamistasoa
- mahdollisuus kuulla työntekijöiden odotuksia omaan työhön liittyen

Alkukartoituksen kooste

Työyhteisö:

- rento ilmapiiri, uskaltaisi puhua mieltä painavia asioita
- rohkeutta rutiineista irrottautumiseen
- eri työskentelytapojen vaikutus työhön
- oppiminen työkaverilta
- työilmapiiristä keskusteleminen
- tiimipalavereiden huomioiminen, yhteinen keskustelu työhön liittyvistä asioista

Työssä jaksaminen:

- keskustelua asukasasioista suhteessa työssä jaksamiseen
- oman elämäntilanteen vaikutus työssä jaksamiseen
- huumorin huomioiminen osana työssä jaksamista
- keskustelua asioista, jotka auttavat jaksamaan työssäni
- henkilökohtainen aika esimiehen kanssa
- keskustelua työvuoroista ja työn kuormittavuudesta
- henkilökunnan jaksamiseen vaikuttavat tekijät
- työvuoroihin vaikuttaminen
- terveydellisten seikkojen huomioiminen työssä jaksamiseen
- levon merkitys suhteessa työssä jaksamiseen
- iän ja terveyden vaikutus työssä jaksamiseen
- oma aika esimiehen kanssa
- henkilökohtainen aika työntekijälle
- mahdollisuus keskustella työntekijän työssä jaksamisesta
- saa purkaa mieltä painavia asioita
- terveydellisten seikkojen huomioiminen työn kuormittavuudessa ja työpisteessä
- työntekijän vaikuttaminen työvuorosuunnitteluun

Palaute:

- omista vahvuuksista ja heikkouksista keskusteleminen
- palautteen saaminen esimieheltä
- esimiehen mielipide osaamisestani ja tyylistä, jolla teen työtä
- positiivisen ja negatiivisen palautteen jakaminen

Ohjeistus kehityskeskusteluun

Hei xxxxxxxx tiimi!

23.11.2011

Alkuhaastattelut on nyt käyty läpi, kiitokset kaikille hyvistä vinkeistä, joita sain kehityskeskustelun aihealueita varten! Suunnittelimme xxxxxxxx kanssa kehityskeskustelulomakkeen, joka on nyt laitettu kaikille jakoon ennen kehityskeskustelujen alkamista. Lomakkeen teemat käsittelevät nykyistä työnkuvaa, työssä kehittymistä, työssä jaksamista ja palautetta sekä työntekijälle että esimiehelle. ***Pyydän Teitä miettimään näitä asioita jo ennen omaa keskusteluaikaanne ja täyttämään lomakkeen valmiiksi, näin keskusteluaika palvelee tehokkaasti niin Teitä, kuin esimiestäkin!***

Lomakkeen kysymyksessä numero 2 käsitellään nykyisiä työtehtäviä ja mainitaan osaamiskartan käytöstä. Osaamiskartat ovat myös tässä ilmoitustaululla. Merkitkää lomakkeeseen rastilla/sanallisesti kohdat, joissa tarvitsette harjoitusta/kertausta. ***Ottakaa myös tämä osaamiskartta täytettynä mukaan keskusteluun!***

Kehityskeskustelun jälkeen..

Kehityskeskusteluiden jälkeen haastattelen Teidät uudelleen ja kyselen tuntemuksianne keskusteluihin liittyen. Haastattelun alustukseksi toivoisin Teidän miettivän, miten koitte kehityskeskustelun ja mitä hyvää/huonoa/kehitettävää siinä olisi jatkoa ajatellen. Haastatteluajat ovat ilmoitustaululla.

Antoisia kehityskeskustelutuokiota kaikille toivotellen ja yhteistyöstä kiittäen,

sh Minna Tanskanen

Kehityskeskustelulomake

Kehityskeskustelulomake xxxxxxxxx

Lähiesimies:

Työntekijä:

Paikka ja päivämäärä:

Nykyinen työnkuva

1. Miten kuvaillet tämänhetkistä työtäsi ja keskeisimpiä työtehtäviäsi?

2. Kuinka hyvin hallitset mielestäsi nykyiset työtehtäväsi? (Voit käyttää osaamiskarttaa apuna tähän kysymykseen vastatessasi)

3. Sisältääkö nykyinen työsi mielestäsi sopivasti haasteita ja vastuuta?

Työssä kehittyminen

4. Millä osa-alueilla haluat kehittyä työssäsi/ saada lisäkoulutusta ammattitaitosi tueksi?

Kehityskeskustelulomake

5. Mitkä tekijät edesauttavat työssä kehittymistäsi?

6. Tunnistatko olemassa olevia esteitä työssä kehittymiselle?

Työyhteisö

7. Millainen työilmapiiri on yksikössä, jossa työskentelet?

8. Miten koet oman paikkasi työyhteisön/tiimin jäsenenä?

9. Mitä työtiimimme voisi tehdä paremmin saavuttaaksemme yhteiset työhön liittyvät tavoitteet?

Kehityskeskustelulomake

10. Mitä voisit itse tehdä yhteistyön kehittämiseksi omassa työyksikössäsi?

Työssä jaksaminen

11. Mitkä tekijät edesauttavat työssä jaksamistasi?

12. Onko asioita, jotka heikentävät työssä jaksamistasi?

Palaute

13. Saatto riittävästi palautetta työstäsi (kollegat, esimies, asukkaat)?

14. Työntekijän palaute esimiehelle:

Kehityskeskustelulomake

15. Esimiehen palaute työntekijälle:

16. Kehityskeskustelussa yhdessä sovitut tavoitteet ja ajankohta, jolloin näihin asioihin palataan uudelleen:

Allekirjoitukset

Osaamiskartta
OSAAMISKARTAN SISÄLTÖ

1 ASIAKASLÄHTÖISEN TYÖN OSAAMINEN

- 1.1 Vuorovaikutusosaaminen
- 1.2 Yksilöllinen hoito ja palveluosaaminen
- 1.3 Asiakkaan/potilaan vastuuhoidajan osaaminen
- 1.4 Hoito- ja palvelusuunnitelma/ hoitosopimus osaaminen
- 1.5 Yhteistyö omaisten kanssa/ osaaminen

2 ASIAKKAAN PERUSTARPEISTA HUOLEHTIMISEN OSAAMINEN

- 2.1 Hygieniosaaminen
- 2.2 Ravitsemusosaaminen
- 2.3 Puhtaus ja siisteys
- 2.3 Toimintakykyä edistävä hoito
- 2.4 Kuntoutumista edistävän hoivatyön osaaminen

3 HOITOTYÖN OSAAMINEN

- 3.1 Terveystilan arviointi
- 3.2 Lääkehuolto-osaaminen
- 3.3 Tiedot sairauksista (liite 2)
- 3.4 Tiedot ikääntymisen vaikutuksista terveyteen
- 3.5 Saattohoitoon ja kuolemiseen liittyvä osaaminen
- 3.6 Vanhusten sairauksien hoito-osaaminen
- 3.7 Ensiapuosaaminen
- 3.8 Hoitotoimenpiteet (liite 1)
- 3.9 Kirjaamisosaaminen

4 ASIAKASTYÖHÖN/POTILASTYÖHÖN LIITTYVÄ VÄLINEOSAAMINEN

- 4.1 Päivittäisten toimintojen ja liikkumisen apuvälineiden osaaminen
- 4.2 Lääkintälaitteosaaminen
- 4.3 Kodinkoneiden tekninen osaaminen

5 KODINHOIDON OSAAMINEN

- 5.1 Kodin puhtaudesta huolehtimisen osaaminen
- 5.2 Kiinteistöhoiton osaaminen
- 5.3 Turvallisuusosaaminen
- 5.4 Ruuanvalmistamisosaaminen

6 TOIMINTAJÄRJESTELMÄOSAAMINEN

- 6.1 Säädososaaminen
- 6.2 Palvelujärjestelmäosaaminen
- 6.3 Sosiaaliturvaosaaminen
- 6.4 Talousosaaminen

7 TYÖELÄMÄOSAAMINEN

- 7.1 Työhyvinvoinnin osaaminen
- 7.2 Ryhmätyöskentelyn osaaminen
- 7.3 Asiakastietojärjestelmän osaaminen
- 7.4 Opiskelijoiden ohjausosaaminen

Osaamiskartta

7.5 Oppiminen ja osaamisen kehittäminen

7.6 Puhelinosaaminen

7.7 Kielitaito

7.8 Tietosujoosaaminen

8 HOITOTUOTETUNTEMUS

8.1 Ihonhoidon tuotteiden tuntemisosaaminen

8.2 Vaippatuotteiden tuntemisosaaminen

8.3 Instrumenttiosaaminen

9 MUU OSAAMINEN

9.1 Tietotekniikkaosaaminen

Osaamiskartta

OSAAMISKARTTA

TIEDOT SAIRAUKSISTA

1 GERIATRIA

- 1.1 Normaaliin vanhenemiseen liittyvät erityispiirteet ja muutokset
- 1.2 Yleistilan lasku
- 1.3 Kaatuilu
- 1.4 Huimaus

2 SYDÄN- JA VERISUONISAIRAUDET

- 2.1 Sydämen vajaatoiminta
- 2.2 Sydäninfarkti/sepelvaltimotauti
- 2.3 Verenpainetauti
- 2.4 Hypotonia
- 2.5 Rytmihäiriöt
- 2.6 Aso-tauti

3 AIVOVERENKIERTOSAIRAUDET

- 3.1 Aivoinfarkti
- 3.2 TIA

4 DIABETES

- 4.1 DM I
- 4.2 DM II
- 4.3 Hypoglykemia
- 4.4 Ketoasiadoosi
- 4.5 Diabeteksen komplikaatiot

5 TUKI- JA LIIKUNTAELINSAIRAUDET

- 5.1 Murtumat
- 5.2 Nivelrikko
- 5.3 Reuma

6 NEUROLOGISET SAIRAUDET

- 6.1 Parkinsonintauti
- 6.2 Epilepsia
- 6.3 MS-tauti

7 DEMENTOIVAT SAIRAUDET

- 7.1 Alzheimerin tauti
- 7.2 Vaskulaarinen dementia
- 7.3 Lewyn kappale -tauti

8 SYÖPÄSAIRAUDET

- 8.1 Syöpäsairauksien hoito
- 8.2 Kivun hoito
- 8.3 Oireenmukainen hoito

Osaamiskartta

8.4 Asiakkaan/potilaan sekä omaisten tukeminen

9 PSYYKKISET SAIRAUDET

- 9.1 Masennus
- 9.2 Psykoosi
- 9.3 Skitsofrenia
- 9.4 Unettomuus
- 9.5 Ahdistuneisuushäiriöt

10 KEUHKOSAIRAUDET

- 10.1 Astma
- 10.2 Keuhkohtaumatauti

11 UROLOGISET SAIRAUDET

- 11.1 Virtsatietulehdus
- 11.2 Eturauhasen liikakasvu
- 11.3 Inkontinenssi
- 11.4 Virtsaretentio

12 PÄIHDESAIRAUDET

- 12.1 Alkoholismi
- 12.2 Lääkeriippuvuus
- 12.3 Delirium

13 IHOSAIRAUDET

- 13.1 Sieni-ihottumat
- 13.2 Akuutit/krooniset haavat
- 13.3 Laskimoperäiset haavat
- 13.4 Valtimoperäiset haavat
- 13.5 Ihon seuranta
- 13.6 Kuivan ihon hoito

14 SILMÄSAIRAUDET

- 14.1 Silmätulehdukset
- 14.2 Kaihi
- 14.3 Glaukooma

15 KORVASAIRAUDET

- 15.1 Huonokuuloisuus

16 INFEKTIOSAIRAUDET

- 16.1 Virtsatietulehdus/munuaistulehdus
- 16.2 Pneumonia

17 RUUANSULATUSKANAVAT SAIRAUDET

- 17.1 Ummetus
- 17.2 Mahahaava/pohjukaissuolihaava

Osaamiskartta

Osaamiskartta

TOIMENPIDEOSAAMINEN

1. ELINTOIMINTOJEN TARKKAILU

- 1.1 Lämmön mittaaminen
- 1.2 Verenpaineen mittaaminen
- 1.3 Syketaajuuden mittaaminen
- 1.4 Hengitystaajuuden mittaaminen
- 1.5 Happisaturaation mittaaminen

2 LÄÄKEHOIDON TOTEUTUS

- 2.1 Lääkkeiden jakaminen
- 2.2 Reseptien uusiminen
- 2.3 Lääkemuutokset
- 2.4 Lääkkeiden vanhentumispäivän tarkistus
- 2.5 Turvallisen lääkehoidon toteuttaminen

3 LÄÄKKEIDEN ANTAMINEN

- 3.1 Suun kautta
- 3.2 Hengitysteiden kautta
- 3.3 Peräsuolen kautta
- 3.4 Lääkeruiske ihon alaiseen kudokseen
- 3.5 Lääkeruiske lihakseen
- 3.6 Lääkeruiske laskimoon
- 3.7 Silmätippojen/-voiteen laitto
- 3.8 Korvatippojen laitto
- 3.9 Nenäsuihkeen/tippojen laitto
- 3.10 Emätinpuikon/-voiteen laitto
- 3.11 Lääkevoiteiden/-rasvojen laitto
- 3.12 Lääkelaastareiden laitto
- 3.13 Lääkityksen vaikutuksen tarkkailu

4 HUUHTELUT

- 4.1 Korvakäytävän huuhtelu
- 4.2 Silmähuuhtelu
- 4.3 Katetrien huuhtelu

5 HAAVAN HOITO

- 5.1 Haavan mekaaninen hoito
- 5.2 Ompeleiden poisto
- 5.3 Hakasten poisto
- 5.4 Haavan hoitotuotteiden tuntemus
- 5.5 Haavan paranemisprosessin tarkkailu

Osaamiskartta

6 KATETRIEN HOITO

6.1 Virtsakatetrin hoito

6.1.1 Kertakatetrointi

6.1.2 Kestokatetrointi

6.2 Munuaiskatetrin hoito

6.3 Kystofixin hoito

6.4 Muiden katetrien hoito

7 AVANTEEN HOITO

7.1 Avanteen hoitaminen

7.2 Avannetuotteiden tuntemus

8 RAVINNON ANTAMINEN

8.1 Letkuruokinta

8.2 Tippainfuusio

8.3 Syöttäminen

8.4 Suun hygienian hoito

8.5 Nenä-mahaletkun laitto/tarkkailu

9 HENGITYSELINSAIRAUKSIIN LIITTYVÄ HOITO

9.1 Hapen antaminen

9.2 Hapen antovälineiden tuntemus

9.3 Laitteiden huolto

9.4 Trakeestomian hoito

10 NÄYTTEIDEN OTTAMINEN

10.1 Verensokeri

10.2 Pika Hb

10.3 Pika CRP

10.4 Laskimoverinäytteet

10.5 Virtsanäytteet

10.6 Bakteerinäytteet

10.7 Ulostenäytteet

10.8 Yskösnäytteet

11 ENSIAVUN ANTAMINEN

11.1 Elvytys

11.1.1 Peruselvytys

11.1.2 Tehoelvytys

11.2 Palovammat

11.3 Traumat

11.4 Sairaskohtauksien ensiapu

12 HOIDON JATKUMISEN TURVAAMINEN

12.1 Oireenmukainen kirjaaminen

12.2 Konsultoinnin hallitseminen

12.3 Jatkohoitoon ohjaaminen

Osaamiskartta

13 MUU OSAAMINEN

13.1 Ergonominen työskentely

13.2 Tukisukkien/tukiliivien/tukisiteiden laitto

13.3 Apuvälineosaaminen

13.4 Hoitovälineiden kunnon tarkistaminen

Teemahaastattelukysymykset

TEEMAHAASTATTELU TOIMINTAKOKEILUN JÄLKEEN

Päällimmäiset tunteet ja ajatukset toimintakokeilun jälkeen

Millä tavoin kehityskeskustelu vastasi odotuksiasi? Perustele sekä toteutuneet, että toteutumatta jääneet odotukset.

Kehityskeskustelun aihealueiden sisältö

Mitä mieltä olet kehityskeskusteluissa käydyistä aihealueista suhteessa:

* omassa työssä jaksamiseen? Käsiteltiinkö aihealuetta riittävästi? Perustele vastauksesi.

* omaan työhön vaikuttamiseen? Käsiteltiinkö aihealuetta riittävästi? Perustele vastauksesi.

* omassa työssä kehittymiseen? Käsiteltiinkö aihealuetta riittävästi? Perustele vastauksesi

Käsiteltiinkö kehityskeskustelussa kattavasti odotuksiasi vastaavia aihealueita? Perustele vastauksesi.

Puuttuiko kehityskeskustelusta aihealueita, joista olisit halunnut keskustella? Mistä muista aiheista olisi ollut tärkeää keskustella?

Prosessi

*Kokemukset koko prosessista ja sen toteutuksesta (tiedotus, aikataulu, haastattelut, keskustelun toteutukseen liittyvät asiat, kuten siihen varattu aika ja paikka)?

Kehittämisedat

* Onko kehityskeskustelu mielestäsi tarpeellinen ja kuinka usein se olisi hyvä käydä? Miksi?

* Mitä kehittämisedoita Sinulla on tulevia kehityskeskusteluja varten?

* Sana on vapaa, ruusut ja risut

Sisällönanalyysitaulukko 1

6.1 Omaan työhön vaikuttaminen

Pelkistetty ilmaus	Alakategoria	Yläkategoria	Yhdistävä kategoria
<p>”Vaikka kerran kuussa käytäs niitä asioita ja mielellään koko porukka ois koolla, että ois yhteinen hoitolinja..”</p> <p>”Varmaan semmonen keskustelu, että voitaisiko tehdä tällä tavalla ja näin, tiimipalavereita useammin..”</p> <p>”Ja mikä on se meidän yhteinen tavoite tässä työssä..”</p> <p>”Joka päivä junnataan samaa, ettei voi yhtään muuttaa rutiinia..”</p> <p>”Hirveesti menee tähän perusjuttuun, että ei oo muuta kun tää ruoka ja suihku.. Se on ihan uuvuttavaa, että ne vaan pyörii siinä.”</p>	<p>Mahdollisuus yhteiseen keskusteluun työyhteisössä</p> <p>Erilaiset työkäytännöt</p> <p>Rutiininomaiset työkäytännöt</p> <p>Työn monipuolistaminen</p>	<p>Yhteisistä käytännöistä sopiminen</p> <p>Työn mielekkääksi tekeminen</p>	<p>Omaan työhön vaikuttaminen</p>

Sisällönanalyysitaulukko 2

6.2 Työssä jaksaminen

Pelkistetty ilmaus	Alakategoria	Yläkategoria	Yhdistävä kategoria
<p>”Hyvähän se on tietää pomonkii, että nyt ei oo varmaan kaikki kunnossa..”</p> <p>”On lupa sannaoo, pitää mennä ja miettii ihteessä ja sitä jaksamista..”</p> <p>”Jos ei tämmöstä ois niin kunhan vain työt tulis tehtyä, että ei hirveesti huolta piettäis..”</p> <p>”Sai kertoo henkilökohtaisia tuntemuksiaan, ajatuksiaan ja toiveitaan ja se aika oli varattu just ja vain mulle.”</p> <p>”Työntekijät täytyy ottaa huomioon, se kuulluksi tuleminen ja heille on se aika, se on se juttu.”</p> <p>”Tää on semmosta työntekijöistä huolenpitoa yhtenä osana tätä kaikkee..”</p>	<p>Henkilökohtaisten elämäntilanteiden huomioiminen</p> <p>Kokemus omasta hyvinvoinnista</p> <p>Itsensä tärkeäksi kokeminen</p> <p>Kuulluksi tuleminen</p> <p>Esimiehen ja organisaation arvostus työntekijöitä kohtaan</p>	<p>Omien voimavarojen tunnistaminen</p> <p>Työntekijän hyvinvoinnin huomioiminen</p>	<p>Työssä jaksaminen</p>

Sisällönanalyysitaulukko 3

6.3 Työssä jaksamisen tukeminen

Pelkistetty ilmaus	Alakategoria	Yläkategoria	Yhdistävä kategoria
<p>”Saa purkaa paineita itsestään pois..”</p> <p>”Työvuorot on tärkeitä, että niihin saa vaikuttaa..”</p> <p>”Ollaan pyydetty tänne työnohjausta..”</p> <p>”Ei hirveesti tullu niitä ideoita, ajatuksia ja tukea minun työssä jaksamiselle..”</p> <p>”Yötyöt mietityttää näin vanhetessaan yhä enempi ja enempi, että miten jaksaa..”</p> <p>”Kun mulla on nää sairauteni, nii kattoo sitä yksikkö, että jos tuntuu, ettei pärjää niin vois sitten siirtyä semmoseen missä pärjää..”</p>	<p>Vaikeiden asioiden jakaminen</p> <p>Työntekijöiden toiveiden kuuleminen</p> <p>Asioiden jakaminen puolueettomasti</p> <p>Yksinjääminen</p> <p>Huoli jaksamisesta tulevaisuudesta</p> <p>Huoli tämänhetkisestä pärjäämisestä</p>	<p>Esimieheltä saatu tuen tarve</p> <p>Ulkopuolisen tuen tarve</p> <p>Ikääntymisen ja sairauksien tuomien muutosten huomioiminen jaksamisessa</p>	<p>Työssä jaksamisen tukeminen</p>

Sisällönanalyysitaulukko 4

6.4 Omassa työssä kehittyminen

Pelkistetty ilmaus	Alakategoria	Yläkategoria	Yhdistävä kategoria
<p>”Se on vähän itellekkii semmonen, että rupee miettimään, että hei, voisko jotain muutakii..”</p> <p>”Annetaan rohkeutta ja innostusta, että voi lähte muuallekin, että muitakin vaihtoehtoja on..”</p> <p>”Ei oo silleen, että työ meette nyt tähän ja tähän koulutukseen..”</p> <p>”Luulin, että enemmän ja tarkemmin käydään läpi sitä osaamiskarttaa, käytiin yleisesti, että mitä ei ossaa lähinnä..”</p> <p>”Ihminen itse löytäis sieltä sisältään niitä kehittämisalueita, joita mietitään siinä keskustelussa sitten..”</p>	<p>Tämänhetkisen työn mielekkääksi kokeminen</p> <p>Organisaation kannustus työssä kehittymiseen</p> <p>Työntekijöiden koulutustarpeen huomioiminen</p> <p>Osaamisen perusteellinen kartoittaminen</p> <p>”Omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen”</p>	<p>Mahdollisuuksien havaitseminen omassa työssä</p> <p>Koulutustarpeeseen vastaaminen yksilöllisesti</p>	<p>Omassa työssä kehittyminen</p>

Sisällönanalyysitaulukko 5

6.5 Lomakkeen toimivuus

Pelkistetty ilmaus	Alakategoria	Yläkategoria	Yhdistävä kategoria
<p>”Kysymyksiä oli monta, tarviisko niin monta välttämättä ollakaan..”</p> <p>”Vapaata tilaa, että joku runko on, että se vie sitä keskustelua..”</p> <p>”Siihenhän sisältyi kaikki mitä yleensäkin työssä hyvinvointiin voi kuulua”</p> <p>”Tää työhön vaikuttaminen, sitä ei sieltä ehkä oikein osattu..”</p> <p>”Sit ne kysymykset, että niihin ois helppo vastata, että mitäs tässä nyt kysytään..”</p>	<p>Lomakkeen sisällön kokeminen</p> <p>Lomakkeen aihealueiden arviointi</p> <p>Aihealueiden ymmärtäminen</p> <p>Kysymysten helppolukuisuus</p>	<p>Lomakkeen tiivistäminen</p> <p>Lomakkeen selkeys</p>	<p>Lomakkeen toimivuus</p>

Sisällönanalyysitaulukko 6

6.6 Keskustelutilanteen onnistumisen kokeminen

Pelkistetty ilmaus	Alakategoria	Yläkategoria	Yhdistävä kategoria
<p>”Oikeesti oli suunniteltu se paikka, ettei kukaan tuu häirihtemmään, oli kiikut ja kynttilät. Oli miellyttävä mennä ja hyvä olla.”</p>	Keskustelun puitteiden luominen		
<p>”Sinne oli ihan joka ikinen paperille laittanu ja miettiny asioita..”</p>	Keskustelun pohjustus		
<p>”Oli oikein hyvä, kiikkutuoli ja muut, se oli ihan superhyvä, toi rennon fiiliksen siihen tilanteeseen.”</p>	Keskustelun tunnelman luominen		
<p>”Halusin, että jäis sellanen jatkoon, että asioista puhutaan ja keskustellaan, vaikeistakin..”</p>	Avoimen keskustelukulttuurin rakentaminen		
		Kehityskeskusteluun valmistautuminen	
			Keskustelutilanteen onnistumisen kokeminen

Sisällönanalyysitaulukko 7

6.7 Kehittämisideat

Pelkistetty ilmaus	Alakategoria	Yläkategoria	Yhdistävä kategoria
<p>”Ei tullu selviä, konkreettisia asioita tai ideoita mitä jatkossa tullaan tekemään tai ruvetaan kehittämään..”</p> <p>”Toivon semmosta konkreettisempaa, yhteenvetoo, että miten täällä koetaan tää elämä ja työnteko. ”</p> <p>”Siinä palauteosiossahan tuli, että itsekään anna, eikä saa toisilta, eikä esimieheltä..”</p> <p>”Jatkossa ei missään nimessä tänne loppuvuoteen tai ennen lomaa. Aikataulu ois siinä sitten järkevämpi..”</p> <p>”Jatkossahan se pitää ottaa niin, että mulla ois vähän ensin hengähdystauko..”</p>	<p>Epätietoisuus tulevaisuuden visioista organisaatiossa</p> <p>Palautejärjestelmän näkyväksi tuominen</p> <p>Keskustelujen ajankohdan määrittäminen</p> <p>Keskustelun sovittaminen omaan työpäivään</p>	<p>Henkilökunnan tiedon tarve</p> <p>Keskustelujen organisointi</p>	<p>Kehittämisideat</p>