



samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

JAANA PUSKA

Kehityskeskustelu osaamisen kehittämissä välineenä

JOHTAMISEN JA PALVELULIIKETOIMINNAN
YAMK-TUTKINTO-OHJELMA
2022

Tekijä(t) Puska, Jaana	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Joulukuu 2022
	Sivumäärä 79	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Kehityskeskustelu osaamisen kehittämisen välineenä		
Tutkinto-ohjelma Johtamisen ja palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma		
<p>Kehityskeskustelut ovat tavallinen ja luonnollinen, jos ei jopa erottamaton osa organisaatioiden työvuoden kulkua. Tällöin keskusteluissa arvioidaan asetettujen tavoitteiden saavuttamista, työntekijän työssä suoriutumista sekä suunnitellaan seuraavan vuoden toimenpiteitä yksittäisen työntekijän näkökulmasta, organisaation strategia ja tavoitteet huomioiden. Kehityskeskustelut eivät perustu työlainsäädäntöön, aina niistä ei ole määräyksiä työehtosopimuksissa, vaan ne ovat osa organisaation henkilöstöhallintoa. Näin ollen jokaisella on oikeus kehityskeskusteluihin. Kehityskeskusteluilla onkin tärkeä rooli, kun toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa ja digitalisaatio vaikuttaa organisaatioiden osaamistarpeisiin.</p> <p>Kehittämistyön tavoitteena oli tarkastella Satakunnan ammattikorkeakoulun (SAMK) uudistetun kehityskeskustelumallin toimivuutta työntekijöiden ja esihenkilöiden näkökulmasta. Kehittämistyön avulla saatiin tietoa mallin toimivuudesta sekä ideoita ja ehdotuksia mallin jatkokehittämiseen, jotta sitä voidaan jatkossa hyödyntää aidosti osaamisen kehittämisen välineenä.</p> <p>Kehittämistyön viitekehys rakentui kehityskeskustelun toimivuuden kokemukseen, kokemukseen sen hyödyllisyydestä ja vaikuttavuudesta. Kehittämistyö tehtiin tapaustutkimuksena. Empiirisessä osassa tietoa kerättiin kyselyn ja teemahaastattelun avulla esihenkilöiden ja työntekijöiden näkökulmasta.</p> <p>Kyselyn ja haastattelujen tuloksena saatiin tietoa, että uudistettu kehityskeskustelumalli oli toimiva, jossa ennakkotehtävä antoi hyvän pohjan varsinaiselle keskustelulle. Tulosten mukaan keskusteluissa toteutui vastavuoroisuus ja dialogisuus avoimessa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä, joten kehityskeskustelumallin koettiin tukevan oman osaamisen kehittämistä.</p>		
<u>Asiasanat</u> osaamisen kehittäminen, kehityskeskustelu, dialogisuus, vaikuttavuus		

Author(s) Puska, Jaana	Type of Publication Master's thesis	Date December 2022
	Number of pages 79	Language of publication: Finnish
Title of publication Development discussion as a tool of competence development		
Degree program Degree program in Management and Service Business		
<p>Development discussions are an ordinary and natural, if not even integral part of the course of the working year. The discussions will assess the achievement of the objectives set, performance at work and plan measures for the next year, considering the individual employee's perspective, the organization's strategy, and objectives. Development discussions are not based on labour law and are not always provided for in collective agreements, but are part of the organization's human resources management, and thus everyone has the right to development discussions. Development discussions therefore play an important role when the operating environment is in a constant state and digitalization affects the competence needs of organizations.</p> <p>The aim of this Master's thesis was to examine the functionality of Satakunta University of Applied Sciences (SAMK)'s renewed development discussion model from the perspective of workers and superior. The Master's thesis provided information on the functioning of the model, as well as ideas and proposals for further development of the model so that it can be genuinely utilized as a tool for knowledge development in the future.</p> <p>The framework of reference for the Master's thesis was built on the experience of the functioning of the development debate, the experience of its usefulness and effectiveness. The Master's thesis was done as a case study. In the empirical section, information was collected through a survey and themed interview from the perspective of superiors and employees.</p> <p>The survey and interviews resulted in information that the revised development discussion model was functional, where the advance task provided a good basis for the actual discussion. According to the results, reciprocity and dialogue were realized in the discussions in an open and confidential atmosphere, so the development discussion model was perceived to support the development of one's own competence.</p>		
<u>Key words</u> competence development, development discussion, dialogicality, efficiency		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 Kohdeorganisaation esittely	8
2.1 Organisaatorakenne	8
2.2 Kehittämistyön pilottitiimit	10
3 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET	10
3.1 Aiheen valinta ja lähtötilanne	11
3.2 Kehittämistyön johtoajatus ja rajaus	14
3.3 Kehittämistyön tavoitteet.....	14
3.4 Kehittämistyön viitekehys	15
4 KEHITTÄMISTYÖN LÄHETYSMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT ..	17
4.1 Lähestymistapa	17
4.2 Tutkimusmenetelmät	19
4.2.1 Kysely pilottitiimien työntekijöille.....	19
4.2.2 Teemahaastattelu pilottitiimien esihenkilöille.....	21
5 OSAAMISEN KEHITTÄMISEN MERKITYS ORGANISAATIOSSA	22
5.1 Osaamispääoma.....	24
5.1.1 Yksilön osaaminen.....	25
5.1.2 Organisaation osaaminen.....	28
5.2 Osaamisen arviointi.....	29
5.3 Osaamisen kehittämismenetelmät	30
6 VAIKUTTAVA KEHITYSKESKUSTELU	31
6.1 Kehityskeskustelun merkitys ja hyöty organisaatiolle	32
6.2 Kehityskeskustelun askeleet.....	35
6.3 Vuorovaikutus kehityskeskustelussa.....	41
6.3.1 Dialogisuus kehityskeskustelussa.....	44
6.3.2 Arvostava ja kehittävä palaute.....	47
6.4 Vaikuttavan kehityskeskustelun mittaaminen	50
7 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS JA TULOSTEN ANALYSOINTI	53
7.1 Kyselyn tulokset	54
7.1.1 Taustatietoa.....	55
7.1.2 Monivalintakysymyksen vastaukset	57
7.1.3 Väittämäkysymyksen vastaukset	58
7.1.4 Avointen kysymysten vastaukset.....	60
7.2 Kyselytutkimuksen yhteenveto	64

7.3 Haastattelujen tulokset	64
7.3.1 Taustatietoa.....	65
7.3.2 Ennakkotehtävästä saatu hyöty ja ennakkotehtävän sopivuus.....	66
7.3.3 Vuorovaikutuksen ja dialogin toteutuminen kehityskeskustelussa	67
7.3.4 Avoimuuden ja luottamuksen toteutuminen kehityskeskustelussa.....	69
7.3.5 Kehityskeskustelun hyödyllisyyteen vaikuttavat seikat	69
7.3.6 Työntekijän osaamisen kehittäminen strategian mukaisesti.....	70
7.3.7 Koulutuksen tarve kehityskeskustelujen käymiseen.....	71
7.3.8 Ajatuksia uudesta kehityskeskustelumallista.....	72
7.4 Teemahaastattelututkimuksen yhteenveto.....	72
8 TULOSTEN HYÖDYNNETTÄVYYS KOHDEORGNISAATIOSSA	73
8.1 Uudistetun kehityskeskustelumallin toimivuus.....	74
8.2 Tulosten vaikuttavuus ja hyödynnettävyys	75
8.3 Jatkokehitysehdotukset.....	76
9 KEHITYSKESKUSTELUN TULEVAISUUS	78
LÄHTEET	
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Julkisten alojen liitto (JHL) on teettänyt kyselyn toimisto-, hallinto- ja IT-alojen jäsenille kehityskeskustelusta helmi-maaliskuussa 2014. Kyselyyn vastanneet työskentelivät pääosin julkisella sektorilla eli kuntien, kuntayhtymien ja kunnallisten osakeyhtiöiden sekä valtion palveluksessa. Kyselyn avulla haluttiin saada tietoa jäsenten kehityskeskustelukokemuksista, koska tunnetusti kokemuksilla on merkitystä työntekijöiden työhyvinvoinnille ja työssä jaksamiselle. (Wink, 2014, s. 6.)

Kehityskeskustelussa esihenkilön ja työntekijän välinen vuorovaikutus on avainasemassa. Vastaajilta kysyttiin, mahdollistiko kehityskeskustelu avoimen vuoropuhelun. Vastaajista lähes 80 % koki, että vuoropuhelu mahdollistui ja lähes 70 % koki tulleen kuulluksi kehityskeskustelussa. Yli puolet vastaajista kertoivat sekä antaneensa että saaneensa monipuolista palautetta kehityskeskustelussa. Kehityskeskustelut tulisi kokea hyödyllisinä, jotta työntekijällä olisi motivaatiota niiden käymiseen. Vastaajista yli puolet kokikin viimeksi käydyn kehityskeskustelun oman työn kannalta hyödyllisenä (52,7 %). Toisaalta lähes 60 % vastasi, ettei ole kokenut voivansa hyödyntää keskusteluja omassa ammatillisessa kehittämisessään. Vain 38,2 % vastaajista koki, että on voinut hyödyntää kehityskeskusteluja ammatillisessa kehittämisessään. (Wink, 2014, s. 12, 15.)

Tässä kehittämistyössä käsitellään osaamisen kehittämisen yhtä työvälinettä, kehityskeskustelua, sen vaikuttavuutta ja hyödyllisyyttä sekä aidon vuorovaikutuksen ja dialogisuuden toteutumista Satakunnan ammattikorkeakoulussa (myöhemmin SAMK). Kehityskeskustelusta on tullut vuosien aikana osa suomalaisten työpaikkojen arkea, mutta se on myös sana, joka herättää monenlaisia tunteita. Viime vuosina on keskusteltu paljon, että tarvitaanko vielä kehityskeskustelua, luovutaanko siitä kokonaan, kehitetäänkö sitä vai luodaanko jotain ihan uutta? Toisaalta esiin on nostettu myös ajatus,

että kehityskeskustelu on nyt tärkeämpi kuin koskaan, sillä ihmiset tekevät töitä nykyään enemmän yksin ja heiltä vaaditaan aiempaa enemmän itseohjautuvuutta, jolloin esihenkilön ja alaisen väliselle keskustelulle, kehityskeskustelulle on tarvetta.

Kehittämistyön raportti koostuu teoriapohjasta, käytännön kehittämistyön kuvauksesta ja tulosten raportoinnista. Raportissa esitellään ensin kohdeorganisaatio, sen rakenne sekä kehittämistyöhön osallistuneet pilottitiimit.

Kehittämistyössä tarkastellaan SAMKin uudistetun kehityskeskustelumallin toimivuutta; sen dialogisuutta, hyödyllisyyttä ja vaikuttavuutta työntekijöiden ja esihenkilöiden näkökulmasta. Teoriaosassa selvitetään ensin osaamisen kehittämisen merkitystä organisaatiolle. Osaamisen kehittämisestä tuodaan esille yksilön osaaminen ja organisaation osaaminen sekä osaamisen tunnistaminen ja arviointi sekä osaamisen kehittämisen menetelmiä.

Työn empiirisessä osassa käydään läpi vaikuttavaan kehityskeskusteluun liittyviä asioita. Siinä käsitellään kehityskeskustelun merkitystä ja hyödyllisyyttä organisaatiossa, kehityskeskustelun askeleita; keskusteluun valmistautumista, keskustelun sisältöä ja jälkihoitoa. Tämän jälkeen pureudutaan syvemmin vaikuttavaan kehityskeskusteluun, vuorovaikutuksen ja dialogisuuden toteutumiseen kehityskeskustelussa, kehittävään ja arvostavaan palautteeseen ja vaikuttavan kehityskeskustelun toteutumisen mittaamiseen. Kehittämistyössä selvitetään kyselyn avulla työntekijöiltä ja teemahaastattelun avulla esihenkilöiltä edellä mainittujen asioiden toteutumista SAMKin uudistetussa kehityskeskustelumallissa. Kehittämistyön tuloksena tuotetaan tietoa mallin toimivuudesta sekä ehdotuksia mallin jatkokehittämiseen.

2 KOHDEORGANISAATION ESITTELY

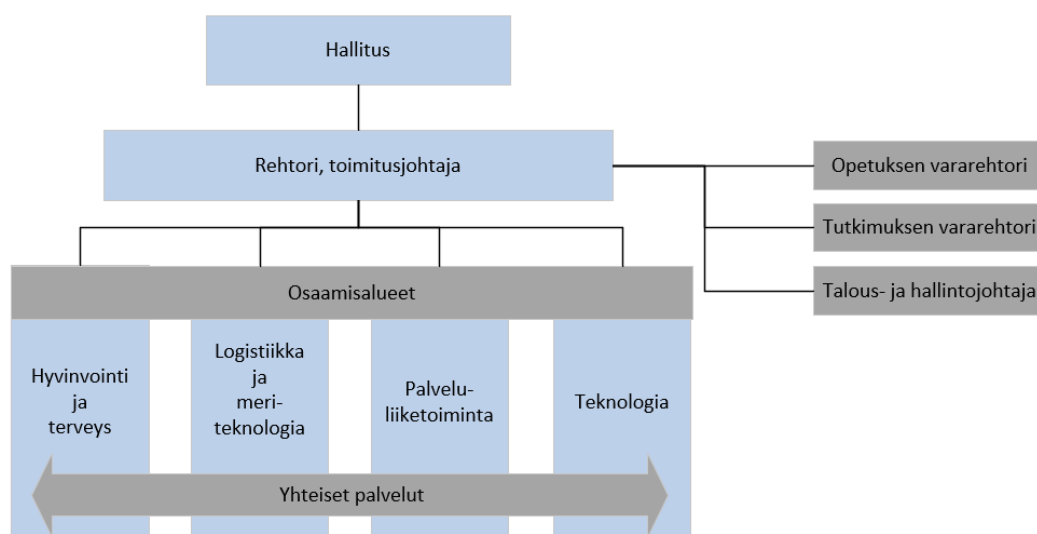
SAMK on länsirannikolla, neljällä paikkakunnalla: Porissa, Raumalla, Kankaanpäässä ja Huittisissa toimiva monialainen ja kansainvälisesti suuntautunut ammattikorkeakoulu. SAMKissa on noin 6000 opiskelijaa ja 400 työntekijää. SAMK kouluttaa maakunnan tarpeisiin sosiaali- ja terveysalan, liiketalouden ja tekniikan asiantuntijoita, kehittää ja kansainvälistää omalta osaltaan maakuntaa sekä edistää yrittäjyyttä. SAMKin perustoimintoja ovat koulutus sekä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta (TKI-toiminta). SAMK on Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen (Karvi) toimesta arvioitu ja SAMKilla on myös DNV Business Assurance Management System Certifiaten myöntämä ISO 9001:2015-mukainen sertifikaatti. SAMKin opetuksen laatu on opiskelijoiden toimesta arvioitu Suomen ammattikorkeakouluista laadukkaimmaksi useana vuonna, ja SAMKin koko historian aikana työelämän tarpeisiin on valmistunut yli 24 000 asiantuntijaa. (Satakunnan ammattikorkeakoulu, 2022.)

Toiminta-ajatuksen, arvojen ja vision pohjalta luodaan organisaation strategia. Strategialla organisaatio määrittelee valinnat, joilla se aikoo saavuttaa tavoitteensa. SAMKin visio on ”Jokainen opiskelijamme työllistyy”. SAMKin keskeisiä strategisia tavoitteita on, että SAMKissa on kattava tarjonta työelämälähtöisiä ja monimuotoisia koulutuskokonaisuuksia, SAMK on osaava ja hyvinvoiva korkeakoulu yhteisö sekä on alueen työelämä-, koulutus- ja tutkimusyhteistyön kokoava voima, tuloksellinen toiminta luo korkeakoululle liikkumavaraa ja SAMK vahvistaa kansainvälisten opiskelijoiden ja asiantuntijoiden integroimista opiskelu- ja työskentelymahdollisuuksia kehittämällä. SAMKin strategia on voimassa vuoteen 2030 asti. (Hyppänen, 2015, s. 51; SAMKin strategia 2030.)

2.1 Organisaatorakenne

SAMKissa ylintä päätösvaltaa käyttävä toimielin on hallitus. SAMKin operatiivista toimintaa johtaa rehtori, joka on myös Satakunnan ammattikorkeakoulu Oy:n toimitusjohtaja. Rehtorin johdolla toimii johtoryhmä, johon kuuluvat vararehtorit, osaamisalueiden johtajat, talous- ja hallintojohtaja sekä viestintä- ja markkinointipäällikkö.

SAMKin organisaatiomallina on matriisiorganisaatio. SAMKin organisaatorakenne on kuvattu kuviossa 1. Yhä useammat organisaatiot ovat järjestäytyneet matriiseiksi, joissa linjaorganisaatioista tuttu esihenkilö - alaissuhde on murtunut ja työntekijät saavat ohjausta useammalta taholta. Matriisiorganisaatiot ovat seurausta yritysten tarpeesta hajauttaa päätöksentekoa ja optimoida tuottavuutta. Matriisiorganisaatio vahvistaa myös keskijohdon välisen yhteistyön kehittymistä ja vähentää organisaation osien siiloutumisen riskiä. (Salminen, 2017, s. 174.)



Kuvio 1. SAMKin organisaatorakenne 2022

SAMKissa on neljä osaamisaluetta: hyvinvointi ja terveys, logistiikka ja meriteknologia, palveluliiketoiminta sekä teknologia. SAMKin yhteiset palvelut on jaettu eri toimintayksiköiden alle. Rehtorin toimistoon kuuluvat laatu- ja viestintäpalvelut. Opetuksen vararehtorin toimistoon kuuluvat opetus-, opiskelija-, kansainvälisyys- ja kirjastopalvelut sekä jatkuvan oppimisen palvelut. Tutkimuksen vararehtorin toimistoon kuuluvat hankesuunnittelu, tapahtumapalvelut, tutkimus ja yrittäjyys sekä ICT- ja digitaaliset palvelut. Talous- ja hallintojohtajan toimistoon kuuluvat hankepalvelut, HR-palvelut (henkilöstöpalvelut), kiinteistö- ja turvallisuuspalvelut sekä talous- ja hallintopalvelut. (Satakunnan ammattikorkeakoulu, 2022.)

2.2 Kehittämistyön pilottitiimit

SAMKissa on määritelty, että tiimi vastaa yhdessä ammattikorkeakoululain ja SAMKin strategian mukaisesta toiminnasta, kuten opetuksesta ja siihen liittyvistä järjestelyistä, hanketoiminnan ja aluekehityksen lisäämisestä ja osaamisen myynnistä. (Satakunnan ammattikorkeakoulu, 2022.)

SAMKissa on erityyppisiä ja erikokoisia tiimejä, jotka sijoittuvat osaamisalueille ja hallintopalveluihin. Tämän kehittämistyön kannalta ei ole merkityksellistä SAMKin tiimien määrittely eikä niiden toimenkuva. Kehittämistyön toteutumiseen ja kehityskeskustelumallin kehittämiseen osallistuminen osoittaa kuitenkin tiimien vahvaa panosta SAMKin kehittämistoiminnassa. Vuonna 2021 SAMKissa tehtiin organisaatiouudistus, jossa tiimivastaavien toimenkuva lakkautettiin ja heidän tilalleen nimitettiin opetuspäälliköt, jotka toimivat omien tiimiensä työntekijöiden esihenkilöinä. Opetuspäälliköt käyvät tiimiensä työntekijöiden kanssa mm. kehityskeskustelut. (Satakunnan ammattikorkeakoulu, 2022.)

Tämän kehittämistyön toteutumiseen ja kehityskeskustelumallin kehittämiseen osallistuu jokaisesta henkilöstöryhmästä pilottitiimi, joiden esihenkilöt ovat käyneet työntekijöidensä kanssa kevään 2022 aikana kehityskeskustelut uudistetun kehityskeskustelumallin mukaan. Jokaisella henkilöstöryhmällä; opetushenkilöstö, hallinto henkilöstö ja TKI-henkilöstö, on uudistetussa kehityskeskustelumallissa erilainen ennakoitava, joten jokaisesta henkilöstöryhmästä pyritään saamaan pilottiin mukaan yksi tai useampi tiimi, jotta saataisiin mahdollisimman laaja näkemys uudistetusta mallista.

3 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET

Kehittämistyössä eri vaiheet seuraavat toisiaan, joten sitä kuvataan usein prosessina. Prosessin kautta tarkastelu auttaa toimimaan järjestelmällisesti ja ottamaan huomioon ne asiat, jotka kussakin vaiheessa olisi hyvä tehdä ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä, myös aikataulussa pysymiseksi prosessin huolellinen suunnittelu on tärkeää.

Kehittämistyön ensimmäinen vaihe on suunnitteluvaihe, jonka aluksi selvitetään kehittämistyön taustat ja tavoitteet sekä rajataan aihe. Tämän jälkeen on suunnitelman toteutusvaihe ja lopuksi arvioidaan kehittämistyön onnistuminen. Tässä luvussa perehdytään suunnitteluvaiheen alkuun. (Ojasalo ym., 2014, s. 22.)

3.1 Aiheen valinta ja lähtötilanne

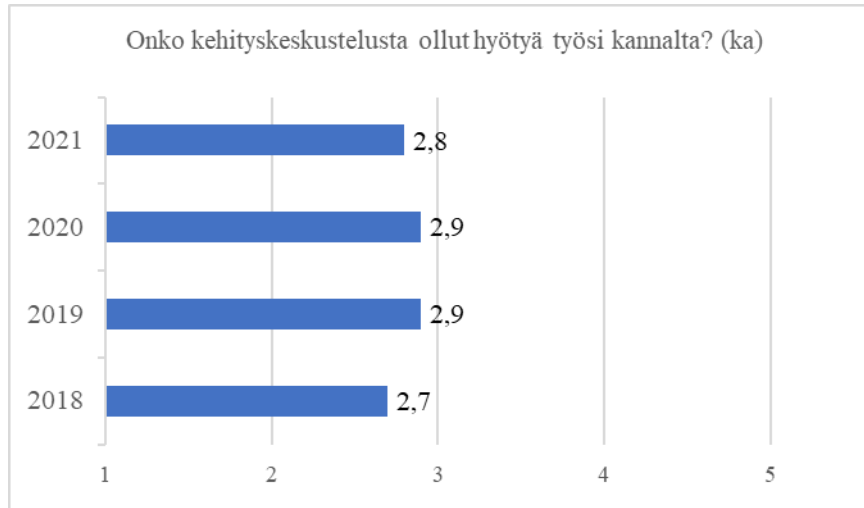
Kehityskeskustelussa kohdataan toinen ihminen, jonka on mahdollisuus jakaa ajatuksia ja kokemuksia. Vuorovaikutteisessa työyhteisössä, jossa on keskustelulle salliva ja kannustava ilmapiiri, on edellytyksiä tuloksekkaalle työnteolle. Vapaamuotoista keskustelua esihenkilön ja alaisen välillä tarvitaan, mutta tavoitteelliset keskustelut vaativat molemminpuolisen valmistautumisen. Kehityskeskustelu on jokaisen organisaation johdon ja henkilöstötyön väline. Keskustelusta voidaan käyttää erilaisia nimiä esimerkiksi tavoite-, tulos-, kehitys-, arviointi-, palautekeskustelu, pääasia kuitenkin on, että keskustelun tavoitteet ovat selkeät. (Joki, 2021, s. 106.)

SAMKin strategiassa keskeisessä osassa on osaava ja hyvinvoiva korkeakouluyhteisö, joka on SAMKin menestyksen elinehto. SAMKissa rakennetaan yhdessä ihmiskeskeistä toimintakulttuuria, jonka keskiössä ovat asiantuntijuus, uudistuminen ja avoin vuorovaikutus. Jokainen samkilainen kantaa vastuun yhteisön menestyksestä ja hyvinvoinnista toimimalla innostavasti ja avoimesti opiskelijoita, asiakkaita ja työtovereita kunnioittaen. SAMKissa kehitetään systemaattisesti ja pitkäjänteisesti osaamista ja hyvinvointia, joiden yhtenä työvälineenä ja tavoitteena on toimiva kehityskeskustelu. (Satakunnan ammattikorkeakoulu, 2022.)

Nykyisen kehityskeskustelumenettelyn mukaan SAMKissa käydään kehityskeskustelut vähintään kerran vuodessa esihenkilön tai tehtävään erikseen nimetyn henkilön ja työntekijän välillä, sekä esihenkilön tai tehtävään erikseen nimetyn henkilön ja ryhmän välillä.

Työhyvinvoinnin kartoittamiseen SAMKissa käytetään Työterveyslaitoksen kehittämää ParTy-työhyvinvointikyselyä. Ensimmäinen kysely teetettiin vuonna 2016 ja uu-

sintakyselyt on teetetty vuosina 2018, 2019, 2020 ja 2021. Alla olevasta kuviosta nähdään kehityskeskustelun hyödyllisyyteen liittyvän kysymyksen vastausten keskiarvot koko SAMKin osalta vuosina 2018–2021. (Satakunnan ammattikorkeakoulu, 2022.)



Kuvio 2. Onko kehityskeskustelusta ollut hyötyä työsi kannalta (ParTy)?

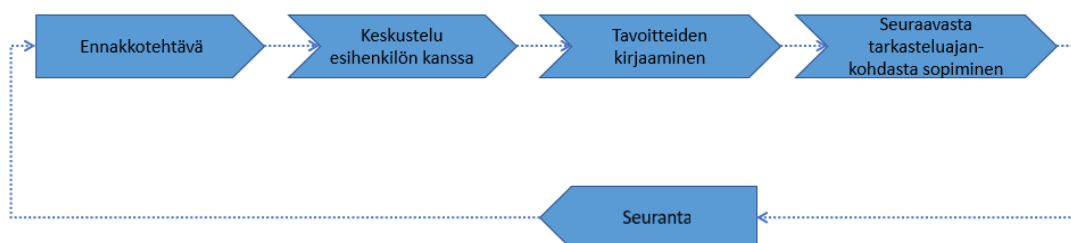
Kehityskeskusteluille on asetettu SAMKin tason tavoitteet, kuten osaamisen ylläpitäminen, päivittäminen ja kehittäminen strategian mukaiseen suuntaan, urautumisen välttäminen ja uusien näkökulmien hakeminen tekemiseen, osaamistavoitteiden kiristämisen ja edistäminen, esihenkilön kehittyminen valmentavassa johtamisessa ja työntekijän sitouttaminen organisaatioon. (Satakunnan ammattikorkeakoulu, 2022.)

SAMKin HR-palveluissa kehityskeskustelumallin uudistamista on suunniteltu jo jonkin aikaa. Uudistettu kehityskeskustelumalli pitää sisällään kolme osa-aluetta: ennakkotehtävän, varsinaisen keskustelun sekä yhteisistä tavoitteista ja seuraavasta tarkasteluajankohdasta sopimisen. Eri henkilöstöryhmillä; opetushenkilöstö, hallintohenkilöstö ja TKI-henkilöstö, on uudistetussa mallissa erilainen, oman osaamisen arviointiin liittyvä ennakkotehtävä, jossa tehdään arviointia oman osaamisen kehittämisen ja kehittämissuunnitelman tekemisen tueksi.

Opetushenkilöstön ennakkotehtävä on jaoteltu amk-opettajan osaamiskokonaisuuksiin, joita ovat työelämäyhteistyö ja työelämäyhteydet, substanssiosaaminen, TKI-osaaminen ja pedagoginen osaaminen. Jokainen osa-alue on pilkottu osaamisalueeseen, joita on tarkoitus arvioida suhteessa omaan osaamiseen ja kiinnostukseen oman

osaamisen kehittämiseen asteikolla 1–6. TKI-henkilöstön ennakkotehtävässä arvioidaan projektityöntekijän tärkeimpiä osaamisia; ajanhallintataitoja, systemaattista lähestymistapaa, rahoitusohjelmien ja toimintaympäristön tuntemusta, viestintätaitoja, tutkimusosaamista, projektisuunnittelu- ja hallintataitoja sekä sidosryhmäsuhdetaitoja. Näitä osaamisalueita on tarkoitus arvioida suhteessa omaan osaamiseen ja kiinnostukseen oman osaamisen kehittämiseen asteikolla 1–6. Hallintohenkilöstön ennakkotehtävässä tarkastellaan omaa toimenkuvaa, mietitään tärkeimpiä tehtäviä sekä pohditaan tehtävien kiireellisyyttä ja toistuvuutta sekä tärkeyttä ja tärkeysjärjestystä. Tämän lisäksi pohditaan omaan työhön liittyviä osaamistavoitteita, mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitsee ja voisiko jostakin mahdollisesti luopua. Kaikille henkilöstöryhmille yhteisissä kysymyksissä tiedustellaan, että mikä omassa työssä innostaa ja mitä työtä voisi olla enemmän, kenen kanssa tällä hetkellä työskentelee ja kenen kanssa haluaisi työskennellä enemmän, mikä tekee omasta työstä merkityksellisen ja mitkä asiat estävät tai haittaavat oppimista ja oman osaamisen kehittämistä ja mitkä seikat lisäävät näitä asioita.

Esihenkilön tehtävänä on huolehtia prosessin sujuvuudesta sekä tavoitteiden kirkastamisesta ja seurannasta. Tämän aiemman suunnittelutyön pohjalta koettiin tärkeäksi selvittää kehittämistyön avulla kehityskeskustelumallin toimivuutta, jolloin saataisiin sen jatkokehittämiseen lisää ajatuksia ja ideoita. Kehityskeskustelumallin kehittämällä pyritään samaan myös työhyvinvointikyselyssä kysyttyä kehityskeskustelun hyödyllisyyden kokemuksesta korkeammalle tasolle ja näin yhtenä osana viedä eteenpäin strategian tavoitetta osaavasta ja hyvinvoivasta korkeakouluyhteisöstä sekä tuoda kehityskeskustelu vahvasti osaksi rekrytointiprosessia.



Kuvio 3. SAMKin kehityskeskusteluprosessi

Kuviossa 3 kuvataan ainoastaan uudistettu osuus SAMKin kehityskeskustelumallista. Tämä prosessi alkaa ennakkotehtävästä, jonka avulla valmistaudutaan tulevaan keskusteluun; virittäydytään tulevaan teemaan, pidetään fokus oman työn kehittämisessä, ja pohditaan tulevaisuuden kehittämistavoitteita. Työntekijä palauttaa ennakkotehtävän esihenkilölle noin kaksi viikkoa ennen varsinaista keskustelua. Tämän jälkeen käydään esihenkilön kanssa keskustelu, jossa kirjataan ylös tavoitteet ja sovitaan seuraavasta tarkasteluajankohdasta. Tärkeä vaihe kehityskeskustelun jälkeen ja ennen seuraavaa kehityskeskustelua on seuranta, jossa varmistetaan sovittujen asioiden toteutuminen.

3.2 Kehittämistyön johtoajatus ja rajaus

Kehittämistyössä tärkeä vaihe on pohtia työn johtoajatusta, sillä se ohjaa myöhempää työskentelyä; lähteiden etsintää, teorian valintaa, aineiston hankintaa ja lopputuloksen arviointia. Työn rajaamisessa tärkeää on tarkentaa ajatusta, että mitä haluaa tietää ja mitä haluaa osoittaa kerätyllä aineistolla. (Hirsjärvi ym., 2007, s. 66, 81.)

Kehittämistyön johtoajatukseksi on tarkastella SAMKin uudistetun kehityskeskustelumallin toimivuutta; vuorovaikutuksen ja dialogisuuden toteutumista sekä hyödyllisyyden ja vaikuttavuuden kokemusta. Saatuja tuloksia hyödynnetään jatkossa mallin kehittämisessä.

Kehittämistyö on rajattu koskemaan osaamisen kehittämisen yhtä työvälinettä, kehityskeskustelua. Osaamisen kehittämisen aihetta ei pohdita kovinkaan laajasti vaan pureudutaan kehityskeskustelun ominaisuuksiin, joilla saadaan siitä aidosti hyödyllinen ja vaikuttava keskustelu.

3.3 Kehittämistyön tavoitteet

Kehittämistyön tavoitteena on tarkastella SAMKin uudistetun kehityskeskustelumallin toimivuutta aidosti hyödyllisenä keskusteluna työntekijöiden ja esihenkilöiden nä-

kökulmasta, ja joka myös edesauttaa strategian tavoitteena olevan osaavan ja hyvinvoivan korkeakouluyhteisön saavuttamisessa. Kehittämistyön tuloksena saadaan tietoa ja ideoita kehityskeskustelumallin jatkokehittämiseen.

Kehittämistyön päätutkimuskysymys on:

- Miten uudistetun kehityskeskustelumallin koetaan tukevan osaamisen kehittymistä kehityskeskustelun keinoin työntekijän ja esihenkilön näkökulmasta?

Kehittämistyön apukysymyksiä ovat:

- Onko ennakkotehtävästä hyötyä työntekijälle varsinaiseen kehityskeskusteluun?
- Onko kehityskeskustelu työntekijän mielestä vuorovaikutteinen, hyödyllinen ja vaikuttava?
- Miten esihenkilö kokee ennakkotehtävän vaikuttavan työntekijän osaamisen kehittymiseen?
- Onko kehityskeskustelu esihenkilön näkökulmasta hyödyllinen, vuorovaikutteinen ja vaikuttava?

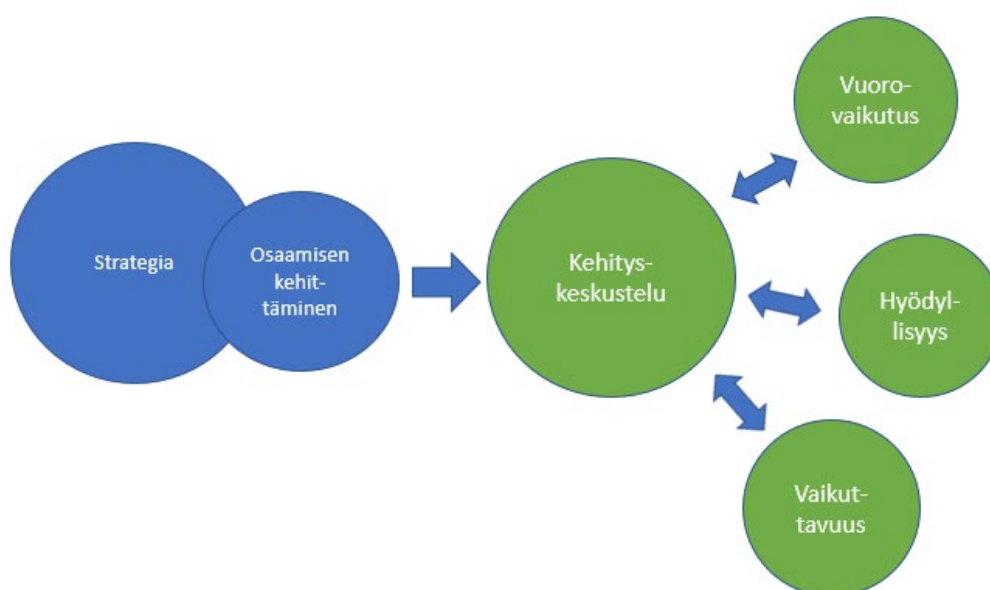
3.4 Kehittämistyön viitekehys

Kehittämistyön onnistumisen kannalta on keskeistä tuntea aihealue perusteellisesti ja löytää näkökulma, josta tutkimuksellisessa kehittämistyössä edetään. Teoreettisella viitekehyksellä osoitetaan, että tutkimus perustuu jo olemassa olevaan tietoon, se lisää myös tutkimuksen luotettavuutta sekä sillä luodaan tutkimukselle kehys. (Ojasalo ym., 2014, s. 34; Kananen, 2012, s. 189.)

Viitekehyksessä kuvataan aiheeseen liittyvät keskeiset teoriat ja tuoreimmat tutkimustulokset. Teoria muodostuu määritelmistä ja joukosta lakeja, jotka systematisoivat jonkin ilmiön, ja se ohjaa uuden tiedon etsintää samalla kun se jäsentää kerättyä tietoa. Teoriat ja mallit rakentuvat käsitteistä, jotka kuvaavat aihetta, ja käsitteiden avulla rakennetaan teorioita ja malleja. (Ojasalo ym., 2014, s. 34.)

Kehittämistyön teoria pohjautuu tietoon osaamisen kehittamisestä sekä sen yhdestä työvälineestä, kehityskeskustelusta. Aiheesta on paljon tutkimustietoa ja muuta kirjallisuutta, sillä kehityskeskustelu on perinteinen osaamisen kehittämisen välinen suomalaisissa organisaatioissa. Kehittämistyön ydin on kehityskeskustelun vuorovaikutteisuus, hyödyllisyys ja vaikuttavuus, jolloin keskustelu koetaan aidosti osaamisen kehittämisen välineeksi kaikille osapuolille.

Tämän kehittämistyön teoreettinen viitekehys rakentuu ajatuksesta, että strategiassa määritellään organisaation osaamisen kehittäminen, jonka yhtenä työvälineenä on vuorovaikutteinen, hyödyllinen ja vaikuttava kehityskeskustelu. Vuorovaikutus on kahden tai useamman henkilön keskustelua, joka on aina vastavuoroista, ja jossa kaikki osapuolet tuovat tilanteeseen jotain sellaista, joka vaikuttaa kaikkiin osapuoliin (Ojala, 2018, s. 49; Talvio & Klemola, 2017, s. 12.) Kehityskeskustelussa, jossa toteutuu hyvä vuorovaikutus, jokaisella on tunne, että sai sanottua sen, jonka halusi sekä tuli myös kuulluksi. Kehityskeskustelujen hyödyllisyys edistää sekä organisaation että työntekijän tavoitteiden yhdistämistä (Meretniemi, 2012, s. 33.) Tutkimuksen mukaan vaikuttavuutta kehityskeskusteluun saadaan ymmärtämällä ihmisten johtamiseen liittyviä asioita. Ja kehityskeskustelun täytyy myös haastaa työntekijää, jotta sillä on vaikuttavuutta. (Kempainen, 2017.) Kokemusta tarkastellaan työntekijöiden ja esihenkilöiden näkökulmasta. Viitekehys on kuvattu kuviossa 4.



Kuvio 4. Kehittämistyön viitekehys

Viitekehyskuvasta käy ilmi, että organisaation strategiassa yhtenä osana on henkilöstön osaamisen kehittäminen, jolla pyritään pääsemään strategiseen tavoitteeseen osavasta ja hyvinvoivasta yhteisöstä. Osaamisen kehittämisen yhtenä työvälineenä käytetään laajasti kehityskeskustelua ja aidosti hyödyllisen kehityskeskustelun kokemiseen tarvitaan vuorovaikutusta ja siihen sisältyvää dialogisuutta sekä hyödyllisyyttä ja vaikuttavuutta. Tällöin kehityskeskustelu tukee esihenkilöitä ja työntekijöitä oman osaamisen kehittämisessä.

4 KEHITTÄMISTYÖN LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

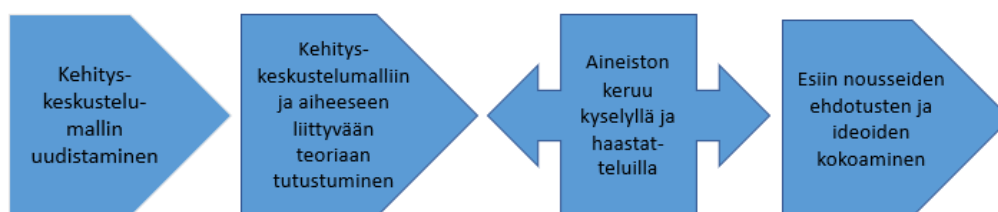
Kehittämistyön suunnitteluvaiheessa on selvitetty taustat, asetettu tavoitteet ja tehty rajaukset, joten tämän jälkeen siirrytään lähestymistavan ja menetelmien valintaan. Lähestymistapa tarkoittaa laajempaa näkökulmaa, josta tutkittavaa ja kehitettävää ilmiötä lähestytään ja jossa voidaan käyttää erilaisia menetelmällisiä ratkaisuja. Tässä luvussa perehdytään kehittämistyön lähestymistapaan ja menetelmiin. (Ojasalo ym., 2014, s. 25.)

4.1 Lähestymistapa

Kehittämistyö toteutetaan sekä laadullisena että määrällisenä tutkimuksena. Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa tarkastellaan merkitysten maailmaa, joka on ihmisten välinen ja sosiaalinen. Merkitykset ilmenevät suhteina ja niiden muodostamina merkityskokonaisuuksina. Tavoitteena on tavoittaa ihmisen omat kuvaukset koetusta todellisuudesta ja näiden kuvausten oletetaan sisältävän niitä asioita, joita ihminen pitää itselleen tärkeinä. (Vilka, 2021, luku 5, kohta ”Menetelmän erityispiirteet.”) Määrällisellä tutkimuksella halutaan selittää ja ymmärtää ihmisten kokemuksia ja käsityksiä tietyistä asioista. Määrällisen tutkimuksen tavoitteena on ihmistä koskevien asioiden, ominaisuuksien tai kokemusten kartoittaminen tai vertailu. Tässä tutkimuksessa vertaillaan vastaajien kokemuksia kehityskeskustelumallista. (Ojasalo ym., 2014, s. 104–105.)

Kehittämistyö tehdään tapaustutkimuksena. Tapaustutkimuksessa pyritään tuottamaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta. Tutkimuksen kohde eli tapaus voi olla esimerkiksi yritys tai sen osa, yrityksen tuote, palvelu, toiminta tai prosessi. Tapaustutkimus tuottaa tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. Tapaustutkimuksessa kohteita on siis vähän, usein vain yksi. Tapaustutkimus vastaa usein kysymyksiin ”miten?” ja ”miksi?”. Tapaustutkimuksella ei pyritä tilastolliseen yleistämiseen vaan tapausta tutkitaan huomioimalla organisaation sisäiset tilanteet. Tapaustutkimus soveltuu hyvin lähestymistavaksi, kun halutaan ymmärtää syvällisesti jonkun organisaation tilannetta tai tuottaa tutkimuksen keinoin kehittämissuhteita. Puhtaassa tapaustutkimuksessa ei käytännössä vielä viedä muutosta eteenpäin tai varsinaisesti kehitetä mitään konkreettista vaan sen avulla luodaan kehittämissuhteita havaittuun tilanteeseen tai ongelmaan (Ojasalo ym., 2014, s. 37, 51–53.)

Tapaustutkimus etenee prosesseittain. Ensimmäisessä vaiheessa määritellään tutkimusongelma. Tämän jälkeen perehdytään aiheeseen teorian avulla, mutta myös käytännössä. Tässä vaiheessa yleensä vielä täsmennetään tutkimusongelmaa. Seuraavaksi hankitaan tutkimusaineistoa valituilla menetelmillä, kuten tässä kehittämistyössä kyselyn ja teemahaastattelun avulla. Lopputuloksena saadaan kehittämissuhteus tai -malli. (Ojasalo ym., 2014, s. 54.)



Kuvio 5. Kehittämistyön eteneminen tapaustutkimuksena

Tapaustutkimus soveltuu hyvin menetelmäksi tähän kehittämistyöhön, jonka prosessi on kuvattu kuviossa 5. Kehittämistyössä selvitetään yhden prosessin eli uudistetun kehityskeskustelumallin toimivuutta organisaatiossa työntekijöiden ja esihenkilöiden näkökulmasta, joka on tämän kehittämistyön tehtävä, seuraavassa vaiheessa on tutustuttu

uudistettuun kehityskeskustelumalliin ja kehityskeskusteluaiheen ympärille liittyvään teoriaan, tämän jälkeen on kerätty aineistoa kyselyn ja haastattelujen avulla ja analysoitu saatu aineisto. Lopuksi saadut kehittämisehdotukset ja -ideat on koottu yhteen ja näiden perusteella kehitetään tarpeen vaatiessa kehityskeskustelumallia niin, että se koetaan kaikkia osapuolia hyödyntäväksi.

4.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusongelmat ja lähetystapa on selvillä, joten sen jälkeen siirrytään menetelmien pohdintaan. Tapaustutkimuksessa tietoa kerätään mm. kyselyillä ja erilaisilla haastatteluilla. Tässä kehittämistyössä käytettävät menetelmät ovat kysely ja teemahaastattelu. Tutkimusmenetelmällä ratkaistaan tutkimusongelma. Menetelmä on sääntö, menettelytapa tai keino, jolla ratkaisu tuodaan ongelmaan. (Ojasalo ym., 2014, s. 54; Kananen, 2015, s. 65.)

Kehittämistyöhön on haettu taustatietoa tutustumalla SAMKin käytössä olevaan kehityskeskustelumenettelyyn sekä työhyvinvointikyselyssä kehityskeskusteluun liittyvien kysymysten tuloksiin. Taustatietoa ja näkökulmaa sekä rajausta kehittämistyöhön on haettu keskusteluista HR-palveluiden edustajan kanssa sekä tutustumalla hänen tekemäänsä kehityskeskustelumallin suunnittelutyöhön.

Määrällistä ja laadullista lähestymistapaa on vaikea usein erottaa tarkasti toisistaan. Ne nähdäänkin kehittämistyössä toisiaan täydentäviksi lähestymistavoiksi, kuten tässäkin kehittämistyössä. Ensin hankitaan tietoa laajemmalta joukolta tietoa kyselyn avulla ja sen jälkeen syvennyttään aiheeseen teemahaastattelun avulla. (Hirsjärvi ym., 2007, s. 132.)

4.2.1 Kysely pilottitiimien työntekijöille

Kysely on yksi tieteellisessä tutkimuksessa eniten käytetyistä tiedonkeruun menetelmistä. Kyselytutkimuksen etu on se, että niiden avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto, jossa suurelta määrältä ihmisiä voidaan kysyä monia asioita. Menetelmänä kysely on melko nopea ja tehokas, toisaalta kyselyn heikkoutena voidaan pitää, ettei

tiedetä, kuinka vakavasti kukin on siihen vastannut. Useammalla tutkimusmenetelmällä saadaan kattavampi aineisto kuin vain yhdellä tutkimusmenetelmällä. Tässäkin kehittämistyössä käytetään myös toista tutkimusmenetelmää, teemahaastattelua. Kysely tunnetaan myös survey-kyselyn keskeisenä menetelmänä. Kyselyn englanninkielinen termi survey tarkoittaa sellaisen kyselyn muotoa, jossa aineistoa kerätään standardoidusti ja joissa kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietystä perusjoukosta. (Ojasalo ym., 2014, s. 121; Hirsjärvi ym., 2007, s. 188.)

Tähän kehittämistyöhön kysely sopii hyvin, kun kartoitetaan pilottitiimien työntekijöiltä kokemuksia ja mielipiteitä uudistetusta kehityskeskustelumallista. Kyselyllä selvitetään samoja asioita tarpeeksi suurelta joukolta, jolloin saadaan mahdollisimman laaja näkemys mallin toimivuudesta sekä mahdollisia kehittämissuhteita.

Määrällisessä tutkimuksessa ei tarvitse tutkia kaikkia, joita ilmiö koskettaa vaan perusjoukosta valitaan edustava joukko eli otos, jolle tutkimus kohdistetaan. Tämän perusteella voidaan päätellä, miten perusjoukko käyttäytyy tutkittavan ilmiön mukaan. Jos tutkimus kohdistuu perusjoukon osajoukkoon, kyseessä on tällöin otantatutkimus. Ryväotanta on myös toimiva otantamenetelmä, mikäli tutkimuskohteena on luonnollinen ryhmä, kuten tässä pilottitiimit. Ryppäät voidaan valita satunnaisesti tai systemaattisesti. (Kananen, 2015, s. 266, 269; Vilkkä, 2021, luku 4, ”Otannan suunnittelu”.)

Kysely tehdään uudistetun kehityskeskustelumallin pilotointiin osallistuville tiimeille. Eri tiimien esihenkilöiltä tiedustellaan halukkuutta osallistua kehityskeskustelumallin pilotointiin, ja sen mukaan tiimit valikoituvat SAMKin opetus-, TKI-, ja hallinto henkilöstöstä. Tärkeää on, että tutkimukseen osallistuvat tiimit edustavat jokaista henkilöstöryhmää. Jokaisella henkilöstöryhmällä on erilaiset osiot liittyen oman osaamisen arviointiin, joten kokemukset ja mielipiteet kaikkien näkökulmasta ovat tärkeitä, jotta kyselyllä saadaan mahdollisimman kattava kuva uudistetusta kehityskeskustelumallista työntekijöiden näkökulmasta. Kyselyä ei voida tehdä SAMKin kaikille tiimeille, koska kehityskeskustelumalli on uudistamisvaiheessa, joten tämän kehittämistyön myötä kehityskeskustelua tullaan mahdollisesti vielä muuttamaan ja toisaalta osa tiimeistä on käynyt jo vuoden 2021 kehityskeskustelun vanhan mallin mukaan.

Kyselyssä käytetään järjestysasteikkona Likertin viisiportaista asteikkoa. Tärkeää on, että asteikko muodostaa selvän jatkumon jostain ääripäästä toiseen esimerkiksi 1 = täysin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. (Vehkalahti, 2019, s. 35.) Kyselyssä käytetään myös monivalintakysymystä, jossa vastaajalle tarjotaan useampia vaihtoehtoja, josta vastaaja valitsee mielestään kolme tärkeintä vaihtoehtoa.

4.2.2 Teemahaastattelu pilottitiimien esihenkilöille

Haastattelu on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä sekä tutkimus- että kehittämistyössä, sillä se on hyvin joustava menetelmä. Se sopii hyvin moniin kehittämistehtäviin, sillä haastatteluilla saadaan nopeasti kerätyksi syvällistäkin tietoa kehittämisen kohteeksi. Haastattelu on aineistonkeruumenetelmänä hyvä valinta, kun halutaan korostaa yksilöä tutkimustilanteen subjektina, yksilöä, jolla on mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. (Ojasalo ym., 2014, s. 106; Hirsjärvi & Hurme, 2011, s. 34.)

Haastattelumenetelmiä on erilaisia. Haastattelun valinta aineistonkeruumenetelmäksi vaatii pohdintaa siitä, minkälaista haastattelua suunnitellaan ja millaista tietoa tarvitaan kehittämistyön tueksi. Teemahaastattelussa kysymykset on laadittu ennakkoon, mutta haastattelijalla voi vaihdella niiden järjestystä haastattelun kulun mukaisesti. Myös kysymysten tarkat sanamuodot voivat vaihdella. (Ojasalo ym., 2014, s. 106–108.)

Haastattelu on vuorovaikutusta, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Haastattelutilanteeseen vaikuttavat normaalit fyysiset, sosiaaliset ja kommunikaatioon liittyvät seikat, sillä haastattelu on osa normaalia elämää. Haastattelulle vuorovaikutustilanteena on tyypillistä, että se on ennalta suunniteltu, haastattelu käydään haastattelijan aloitteesta ja hänen ohjaamana, lisäksi haastattelijalla joutuu usein motivoimaan haastateltavaa ja pitämään haastattelua yllä, haastattelijalla tuntee oman roolinsa, jonka myös haastateltava oppii tuntemaan ja haastateltavan on luotettava siihen, että hänen kertomansa asiat käsitellään luottamuksellisesti. (Eskola & Suoranta, 2005, s. 85.)

Haastattelu kannattaa yleensä nauhoittaa ja litteroida, jotta keskustelun sisältö ei jää haastattelijan muistin varaan. Haastatteluun on myös helpompi palata ja tarkistaa asioita. (Ojasalo ym., 2014, s. 107.)

Tässä kehittämistyössä käytetään teemahaastattelua, jossa haastattelujen avulla on tarkoitus saada syvällisempää tietoa esihenkilöiden näkökulmasta kehityskeskustelumallin toimivuudesta, sen hyödyntämisestä osaamisen kehittämisessä, yksilön ja koko organisaation kannalta. Toisaalta haastattelulla haetaan kehitysehdotuksia – ja ideoita kehityskeskustelumallin jatkokehittämiseen. Haastattelun teemoina ovat kehityskeskustelun vuorovaikutus ja sen dialogisuus, hyödyllisyys ja vaikuttavuus.

Haastatteluun valitaan pilottitiimien esihenkilöt, jotka edustavat opetus-, TKI- ja hallinto henkilöstöä. Valinnassa huomioidaan, että haastatteluun valittavat esihenkilöt ovat erilaisista tiimeistä ja molempia sukupuolia, heillä on myös eripituisia työuria SAMKissa. Joillakin esihenkilöillä on monien vuosien kokemus vanhasta kehityskeskustelumallista, kun taas toisille ei välttämättä ole siitä ollenkaan kokemusta, jolloin he ottavat käyttöönsä heti uuden mallin eikä heillä ole näin ollen vertailukohtaa vanhaan.

5 OSAAMISEN KEHITTÄMISEN MERKITYS ORGANISAA- TIOSSA

Työelämässä osaamisen kehittäminen on tavoitteellista toimintaa. Organisaatiotasolla osaamisen kehittämisen pitää tukea sovittua strategiaa ja strategia kertoo, minkälaisia valintoja tulevaisuuden suhteen on tehty, ja mitkä asiat nähdään tärkeimpinä kehityskohteina tulevaisuudessa. Strategian tulee antaa selkeät suuntaviivat myös sille, minkälaisen osaamisen kehittämiseen ollaan valmiita panostamaan. Tavoitteisiin pääsemisen takia onkin aika päästää irti tiedon haalimisen ja panttaamisen ajatuksesta. Aiemmin yksittäinen asiantuntija pystyi rakentamaan itselleen valta-asemaa kartuttamalla pelkästään omaa asiantuntijuuttaan, hakien näin arvostusta itselleen. Yhteiskunnan muuttuessa tuoden tullessaan globaalit markkinat ja sähköiset viestintävälineet, tämä

muuttui eikä tieto ole enää vain tiettyjen henkilöiden hallinnassa. (Eklund, 2021, s. 27, 31.)

Jatkuvasti kiihtyvä muutos aiheuttaa suuria vaatimuksia organisaation oppimiselle, sillä organisaation on muututtava nopeammin kuin sen ympäristö ja kilpailijat. Organisaation oppimisesta ja uusiutumisesta on tullut tärkeä kilpailukykyä luova tekijä. Tulevaisuuden ihanneorganisaatio on tehokas, oppiva ja hyvinvoiva. Se on älykäs ja se osaa oikealla tavalla painottaa näitä tekijäitä, sillä on myös kyky jatkuvasti uusiutua ja ennakoita muutoksia. Organisaation oppiminen on nopeampaa kuin ympäristön muutokset, joten tällä tavoin organisaatio johtaa muutosta. Henkilöstö on sen tärkein resurssi ja sen takia se on rakennettu henkilöstön hyvinvointi huomioiden. Näin ollen organisaatiot tulisivat rakentaa ihmisiä varten eikä mukauttaa ihmisiä organisaatioita varten. (Sydänmaalakka, 2012, s. 23, 259.)

Tulevaisuudessa organisaatioiden menestys riippuu paljon henkilöstön osaamisesta, sen hyödyntämisestä ja kehittämisestä sekä kyvykkyydestä hankkia lisää uutta osaamista. Organisaatioiden on uudistuttava ja kehityttävä pärjätäkseen kovassa kilpailussa, ja tämä tarkoittaa koko henkilöstön; johdon, esihenkilöiden, asiantuntijoiden ja työntekijöiden osaamisen jatkuvaa kehittämistä. Nykypäivänä organisaatioissa tarvitaan vankkaa osaamista ja ketterää oppimista, organisaatioita vaaditaan olemaan ketteriä. Ketteryys on pohjimmiltaan ajattelutapa, jolla ihmisten ja organisaatioiden pitäisi suhtautua monimutkaiseen ja jatkuvasti muutuvaan maailmaan. Ketteryys syntyy missä tahansa toiminnossa, kun painotetaan joustavuutta ja sopeutumiskykyä. Ketterän oppimisen vaatimus koskee koko henkilöstöä, jokaisen pitää olla ketterä oppija tämän päivän työelämässä pärjätäkseen jatkuvissa muutoksissa ja uusissa haasteissa. Ketterä oppiminen edellyttää toimintaympäristöä, joka mahdollistaa ja tukee ihmisten oppimista yksin ja yhdessä, toimintaympäristön toimintatavat tukevat vuorovaikutusta ja jatkuvaa uuden tiedon hankkimista ja sen jakamista ja myös ympäristön rakenteiden on tuettava sovittuja toimintatapoja. Ketterä oppiminen tapahtuu parhaiten ketterästi oppivassa organisaatiossa, jossa osaaminen ja oppiminen ovat keskeisiä arvoja. (Hypänen, 2015, s. 107; Ojala, 2018, s. 17, 25, 30.)

Nykypäivän organisaatioissa on hyvin tavallista, että henkilöstön osaamisen kehittäminen on sisällytetty osaksi organisaation visiota, strategiaa ja tavoitteita. Tällöin

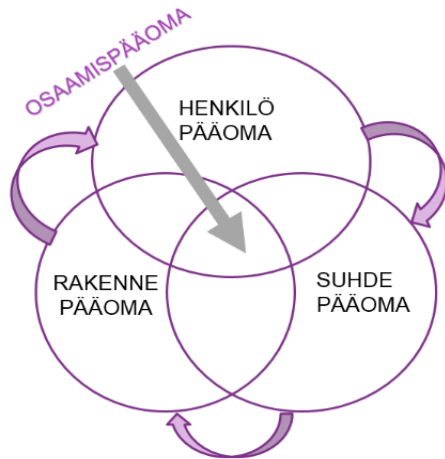
osaamisen kehittäminen on pitkäjänteistä ja tavoitteellista, ja sillä pyritään parantamaan organisaation kilpailukykyä ja vahvistamaan työnantajamielikuvaa. Kyse on jatkuvasti kehittyvästä prosessista, sillä osaamisen kehittämisessä ei olla koskaan valmiita. SAMKIn strategian yhtenä tavoitteena on osaava ja hyvinvoiva korkeakoulu, joka on yksi SAMKIn kilpailukyky. Tämän strategisen tavoitteen toimenpiteiksi on määritelty mm., henkilöstön kansainvälisyysosaamisen lisääminen tarjoamalla kieli- ja kulttuurikoulutuksia, järjestämällä esihenkilöille systemaattisesti ja pitkäjänteisesti valmennusta ja koulutusta sekä tunnistamalla kriittisiä avaintehtäviä, jonka mukaan tehdään toiminnan turvaamisjärjestelyjä. SAMKissa rakennetaan pitkäjänteisesti toimintakulttuuria, jonka keskiössä ovat asiantuntijuus, uudistuminen ja avoin vuorovaikutus.

5.1 Osaamispääoma

Organisaation toiminnan ja menestyksen ehto on riittävä oma pääoma. Aikaisemmin pääomalla viitattiin vain taloudelliseen ja fyysiseen pääomaan esimerkiksi rahaan, koneisiin ja laitteisiin. Viime vuosikymmenten aikana on alettu puhua myös aineettomasta pääomasta, jonka merkitys organisaation toimintakyvylle ja menestykselle on usein ratkaisevin. Aineettoman pääoman kehittäminen on organisaation käytännön toiminnassa tapahtuvaa työtä. Uuden aineettoman pääoman hankkiminen voi olla esimerkiksi uusien osaajien rekrytointia, uusien asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden hankkimista. Jo olemassa olevan aineettoman pääoman kehittäminen voi olla esimerkiksi henkilöstön työmotivaation parantamista työn uudelleen organisoinnilla. Aineettoman pääoman hyödyntämistä voidaan tehostaa myös hyödyntämällä tietoteknisiä ratkaisuja tai välttämällä päällekkäisen työn tekemistä tehokkaalla tiedonkululla. Aineettoman pääoman kehittämisellä pyritään mm. henkilöstön osaamisen lisäämiseen. (Viitala, 2005, s. 97; Lönnqvist ym., 2005, s. 118–119.)

Osaaminen voidaan kuvata osaamispääoman kautta Otalan (2008) laatiman kuvion 6 mukaan. Henkilöpääoma koostuu ihmisistä, heidän osaamisestaan ja ammattitaidosta, motivaatiosta ja sitoutumisesta sekä älyllisestä kunnosta ja työhyvinvoinnista. Rakennepääoma muodostuu organisaatorakenteesta, henkisistä rakenteista, kuten arvoista, organisaatiokulttuurista ja ilmapiiristä, rakennepääoma muodostuu myös käytettävissä

olevasta teknologiasta, järjestelmistä ja prosesseista. Suhdepääoma koostuu suhteista asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin, alihankkijoihin ja tavaran toimittajiin sekä verkostojen toimivuudesta. (Hyppänen, 2015, s. 108.)



Kuvio 6. Osaamispääoma (Ojala, 2008)

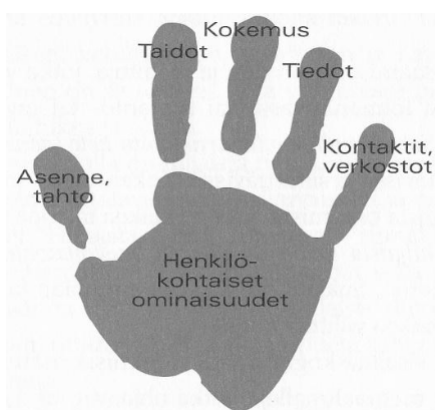
Osaamispääoma on aina dynaamista. Jos osaamispääoman eri osien välillä ei ole jatkuva virtaus, se jää paikoilleen ja menettää nopeasti arvonsa. Osaamispääoman kehittyminen ja lisääntyminen turvaa jatkuvan oppimisen ja osaamispääoman dynaamisuus takaa oppivan organisaation toteutumisen. Asiantuntijuus ja asiantuntijatyön piirteet liittyvät entistä enemmän kaikkiin työtehtäviin, ei ainoastaan tietotyöhön. Itsenäinen ja tiimeissä tapahtuva ongelmanratkaisu, tiedon ja tietämisen hallinta ja edelleen jalostaminen sekä tarve pitää osaamista ajan tasalla korostuvat joka tehtävässä. Työssä vaadittava nopeus pakottaa kehittämään työtä ja ratkaisemaan ongelmia ennakkoon käsitteellisellä ja teoreettisella tasolla. Asiantuntijuuden myötä tarvitaan entistä enemmän ja monipuolisempaa osaamista, jolloin jatkuvasti on opittava uutta. (Ojala, 2008, s. 23, 58.)

5.1.1 Yksilön osaaminen

Harvoin ihmiset ovat täysin aloittelijoita tai täysin valmiita asiantuntijoita, useimmiten siltä väliltä. Arki työssä muodostuu sekä nykyisen osaamisen suorasta hyödyntämisestä että uuden oppimisesta. Oman osaamisen kehittymistä on vaikea tiedostaa ja omalle osaamiselle on usean sokeampi kuin toisten osaamiselle. Oppimisprosessin huomaaminen on melko vaativaa, koska ihminen tottuu nopeasti nykytilaan eikä enää

tunnista, kuinka se on muuttunut. On vaikea hahmottaa sitä, että mitä ei vuosi sitten osannut, koska nykyhetkessä on uusi asia jo automaattinen osa toimintaa. Kehityskeskustelu on oiva mahdollisuus osaamisen tunnistamiseen. Usein ne kuitenkin tähtäävät tavoitteiden asettamiseen ja niiden saavuttamiseen eri keinoin, mutta yhtä tärkeää on tarkastella jo saavutettua osaamista. (Siefen, 2021, s. 39–43.)

Organisaatiossa osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä tärkein tavoite on rakentaa silta organisaation strategian ja yksilön osaamisen välille. Yksilöiden henkilökohtaisista osaamisista syntyy varanto, jonka varassa organisaation toimintamallit, prosessit, rakenteet ja muu näkyväksi muovautunut tietämys kehittyy. Organisaation kaikkien jäsenten osaamisen tulee hyödyttää organisaation perustehtävän ja strategian toteuttamista. Yksilön osaamisesta käytetään erilaisia termejä, esimerkiksi ammattitaito, pätevyys ja kyvykkyys. (Viitala, 2005, s. 109, 113.)



Kuvio 7. Yksilön osaaminen (Ojala, 2008, s. 51.)

Ojala (2008, s. 50–51) kuvaa yksilön osaamista käden avulla (kuvio 7). Yksilön osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista ja kontakteista, asenteesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista, jotka auttavat selviytymään erilaisissa työtilanteissa ja joiden seurauksena on hyvä työsuoritus. Tiedot ja taidot on yleensä hankittu koulutuksen, opiskelun, lukemisen ja tekemisen kautta. Kokemus taas liittyy tekemiseen ja hiljaiseen tietoon. Kokemuksen myötä henkilölle kertyy myös sellaista osaamista, jota on vaikea tai jopa mahdotonta kuvata sanoin ns. hiljaista tietoa tai ääneen lausumatonta tietoa, jota on vaikea välittää muille. Persoonallisuus, asenteet ja motiivi kuuluvat henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, ja jotka ovat hyvin tärkeitä tekijöitä, kun jokaiselta odotetaan jatkuvaa sopeutumista uusiin tilanteisiin. Myös tunneäly

kuuluu henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, se sisältää henkilökohtaisia ja sosiaalisia taitoja, jotka vaikuttavat siihen, miten hyvin tulemme toimeen itsemme ja muiden kanssa. Tunneälyyn kuuluu myös kyky luoda ja tuottaa mielikuvia, nähdä mahdollisuuksia ja ymmärtää, miten ne voi hyödyntää.

On aika päästää irti tiedon haalimisen ja panttaamisen aikakaudesta. Ennen yksittäinen asiantuntija pystyi rakentamaan itselleen valta-aseman kartuttamalla pelkästään omaa asiantuntijuuttaan. Mitä enemmän tiesi ja osasi sellaista, mitä kukaan muu ei osannut, sitä arvostetumpi oli, ja sitä enemmän oletettavasti riitti töitä. Oli kannattavaa olla jakamatta tietoa eteenpäin esimerkiksi myyntityössä. Mutta kun kuvaan astuivat globaalit markkinat, sähköiset viestintäkanavat, wikipediat ja youtubet ja kaiken tämän ansiosta tieto ei ole enää vain tiettyjen henkilöiden hallinnassa. Nykyään tietoa panttaamalla karkottaa sekä asiakkaat että kollegat, joten nykyään ei olekaan kannattavaa kerjyttää tietoa vain omaan salaiseen tallelokeroonsa. (Eklund, 2021, s. 27–28.)

Yksilön osaamiseen vaikuttavat myös arvot ja asenteet. Arvot muodostavat ihmisen maailmankatsomuksen pohjan, asenteet taas kertovat, sopeutuuko ihminen jatkuvan muutokseen ja onko hän valmis panostamaan itse oman osaamisensa ylläpitämiseen. Vastuuntunto sekä omista että organisaation asioista on tärkeää. Asenteita pidetään nykyään hyvin tärkeinä, kun organisaatiot palkkaavat henkilöstöä, ne haluavat henkilöitä, joilla on organisaatioon ja tehtävään sopivat arvot. (Kauhanen, 2010, s. 148.)

Osaamisen kehittäminen kattaa parhaimmillaan koko työsuhteen elinkaaren, eri vaiheissa se kuitenkin voi näyttää erilaiselta. Esimerkiksi perehdytyksessä tärkeintä on oppia organisaation toimintatavat ja näin päästä nopeasti kiinni omaan työhön. Myöhemmin painopiste siirtyy oman työn kehittämiseen ja osaamisen jakamiseen. Kun työnantaja huomioi työsuhteen eri vaiheissa olevat kehittämistarpeet, saadaan jokainen sitoutettua mukaan. Kaikki vaiheet rekrytoinnista työsuhteen päättymiseen ovat yhtä tärkeitä ja kaikki työsuhteen vaiheet tulisi huomioida yhtä hyvin, jotta kokonaisuus toimii moitteettomasti eikä kukaan tunne jäävänsä ulkopuolelle. Parhaimmillaan työsuhteen eri vaiheiden kehittäminen linkittyy vahvasti toisiinsa. (Eklund, 2021, s. 115–116.)

5.1.2 Organisaation osaaminen

Organisaation osaaminen on organisaation yhteinen näkemys tai käsitys toiminnan kannalta tärkeästä asiasta ja yhteisesti omaksuttu toimintatapa. Yksilöiden osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi, kun ihmiset jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä ja kun osaaminen muunnetaan yhteiseksi näkemykseksi ja toiminnaksi. Tämän saavuttaminen edellyttää organisaatiolta rakenteita, jotka mahdollistavat yhdistämisen, kehittämisen, jakamisen ja käyttämisen. Organisaation osaaminen on resurssi, jota organisaatiossa tulee vaalia ja jonka syntymistä pitää tukea ja ohjata. Organisaatiolla on myös hiljaista tietoa, tällaista ovat ohjeet, toimintatavat, prosessikuvaukset ja laatukäsikirjojen ohjeet. Hiljaista tietoa edustavat myös ”kirjoittamattomat säännöt”, tarinat sekä (piilo)asenteet ja -arvot. Eli organisaation hiljainen tieto tiedostetaan, sitä ei koskaan pueta sanoiksi, mutta tiedetään, että noin toimitaan. (Ojala, 2008, s. 53.)

Organisaation osaaminen muodostuu ydinosaamisesta ja muusta osaamisesta. Ydinosaaminen luo ja ylläpitää organisaation kilpailukykyä. Myös muu osaaminen on välttämätöntä, ilman sitä organisaatio ei tule toimeen, mutta se ei ole ainutlaatuista organisaatiolle. Ydinosaaminen on melko yleinen kokonaisuus, joka jakaantuu osaamisalueisiin, joita tavallisesti ovat teknologioiden ja prosessien yhdistelmä. Tärkeää kuitenkin on, että organisaatiossa on määritetty, mitä osaamista sen toiminnassa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa sekä mikä osaaminen on tärkeintä sen strategian ja tavoitteiden kannalta. (Sydänmaalakka, 2012, s.154; Ojala, 2008, s. 53.)

Oppivasta organisaatiosta on puhuttu pitkään ja Sydänmaalakka (2012, s. 55–56) määrittelee, että oppivalla organisaatiolla on kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti, ja se oppii kokemuksistaan ja pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan. Olennaista kuitenkin on, että kaikki organisaatiot ovat oppivia organisaatioita, toiset vaan oppivat nopeammin kuin toiset, mutta kaikki haluaisivat olla nopeimmin oppiva organisaatio. Oppivassa organisaatiossa saa tehdä virheitä, sillä ne kuuluvat oppimisprosessiin, mutta tehdyistä virheistä pitää oppia. Kuten aiemmin todettiin, niin kaikki organisaatiot oppivat, joten termi oppiva organisaatio ei ole paras mahdollinen, tällöin voidaankin sen tilalla käyttää termiä älykäs organisaatio. Älykkäällä organisaatiolla on kolme perustavaa laatua olevaa kykyä uudistua; se osaa

nähdä muutostarpeensa hyvin varhaisessa vaiheessa, se oppii nopeammin kuin kilpailijaorganisaatiot ja se pystyy viemään uudet asiat käytäntöön nopeammin kuin sen kilpailijat.

Oppiva organisaatio korostaa jatkuvaa, asteittaista oppimista ja muutosta. Ajatuksena on, että organisaatio voi oppia ainoastaan oppivan henkilöstön avulla eikä yhden henkilön oppiminen vielä edistä koko organisaation oppimista, mutta jokaisen panosta tarvitaan. Organisaation oppimisen teorian kehittäjän Peter Sengen mukaan on viisi elementtiä, joiden avulla voidaan vahvistaa oppivaa organisaatiota. Nämä elementit ovat yhteinen visio, ajattelumallit, henkilökohtainen kasvu, tiimioppiminen ja systemiajattelu. (Eklund, 2021, s. 51.)

5.2 Osaamisen arviointi

Viitala (2021, luku 3, kohta ”Suoriutumisen johtaminen”) toteaa, että osaamisen arviointi kiinnittyy jonkinlaisiin mittareihin ja kriteereihin, jotka voivat olla määrällisiä tai laadullisia. Toimivat mittarit ovat yhteisesti hyväksytyjä ja oikeudenmukaisia. Niiden valinta vaatii huolellista suunnittelua, jotta henkilöstön huomio ja ponnistus keskittyvät oikeisiin asioihin, joita seurataan. Tavoitteiden vaikutuksia onkin syytä tarkastella kokonaisvaltaisesti. Osaamista ja suoriutumista koskeva arviointi ja tavoitteet käydään läpi organisaatioissa kerran vuodessa kehityskeskusteluissa. Suoriutumista tulisi arvioida suhteessa olosuhteisiin, sillä monesti työn sujumiseen ja lopputulokseen vaikuttaa monet asiat, joista osa on oman vaikutuspiirin ulkopuolella. Tärkeää on, että esihenkilö ja työntekijä huolehtivat itse siitä, että suoriutumislle on riittävät edellytykset.

Organisaatiossa pitää pohtia, että mihin osaaminen ja sen kehittäminen vaikuttaa ja miten sen onnistumista voidaan mitata, sillä organisaation osaamisen arviointiin käytetty aika tulisi olla perusteltua. Arviointi tunnustetaan välttämättömäksi osaksi organisaation kehittämistä ja menestystä, silti sen tulosten mittaaminen on hankalaa, mikä on suuri syy sille, että osaamiseen investoiminen nähdään riskinä. Mittareiden puutteellisuus, epäselvyys ja huono soveltuvuus eivät kannusta riittävästi organisaation osaamiseen panostamiseen. On helpompi suunnitella ja arvioida niitä asioita, joihin löytyy selkeät mittarit ja tunnusluvut, kuten esimerkiksi liikevaihto. Arviointiin on

kuitenkin olemassa soveltuvia mittareita. Organisaation tehtävänä on päättää, mitä se haluaa seurata ja miksi se haluaa tietynlaisen mittarin. Kannattaa kuitenkin muistaa, että mittaaminen itsessään aina myös ohjaa ihmisten toimintaa, jos jotakin asiaa mitataan ja toista ei, niin mitattavaa asiaa priorisoidaan ja arvotetaan enemmän. (Eklund, 2021, s. 189–190.)

5.3 Osaamisen kehittämismenetelmät

Oppiminen yhdistetään yleensä luokkahuoneessa istumiseen ja opettajan kuunteluun. Tätä se ei kuitenkaan ole työelämässä, vaan oppimista ja kehittymistä tapahtuu jatkuvasti työssä tarvittavissa taidoissa eli kehittymistä tapahtuu niissä asioissa, joihin ihminen käyttää suurimman osan työajastaan. (Eklund, 2021, s. 67.) Myös Otalan (2008, s. 68) mukaan työ on paras oppi ja opettaja, ja aikuinen oppii parhaiten työssä, tekemällä. Kokemusten mukaan vähintään puolet oppimisesta tapahtuu tekemisen kautta ja toinen puoli oppimisesta muodostuu uuden tiedon hankkimisesta ja ymmärtämisestä sekä vuorovaikutuksesta muiden osaajien kanssa. Uuden tiedon hankkiminen esimerkiksi koulutuksen avulla on tärkeää, sillä ihminen tarvitsee uutta tietoa ja teoriaa itsensä ulkopuolelta ruokkimaan oppimisprosessia. Hankittu uusi tieto pitää kuitenkin sisäistää ja ymmärtää ennen kuin se muuttuu osaamiseksi, ja se taas tapahtuu vuorovaikutuksessa muiden kanssa ja soveltamalla uutta tietoa työhän ja tekemiseen.

Henkilöstön kehittämismenetelmiä on monenlaisia. Ne voidaan karkeasti jakaa työpaikalla tapahtuvaan ja työpaikan ulkopuolella tapahtuvaan oppimiseen. Aiemmin työssä oppimista on väheksytty ja muodollista kouluttautumista on arvostettu, vaikka työpaikalla voidaan luoda erilaisia tilanteita, joissa osallistujille tarjoutuu mahdollisuuksia uusien asioiden oppimiselle. Hyviä työssäoppimisen keinoja ovat mm. sijaisuudet, työkierrot, erilaiset projektit, perehdyttäminen, mentorointi ja kehityskeskustelu. Työpaikan ulkopuoliseen oppimiseen on myös runsaasti mahdollisuuksia, joista yleisempiä ovat koulutus ja vapaa-ajalla opiskelu. Monet työnantajat suhtautuvat positiivisesti henkilöstön itsensä kehittämiseen ja kannustavat siihen maksamalla kurssimaksut ja oppimateriaalit, mutta ovat kuitenkin sitä mieltä, että opinnot tulisi suorittaa vapaa-ajalla. Hyviä oppimismahdollisuuksia ovat myös ammattilehtien ja -kirjallisuuden lukeminen sekä itseopiskeluohjelmat. (Kauhanen, 2010, s. 155–156.)

Yleisesti osaamisen jakaminen ja varsinkin yksilön osaamisen jakaminen on organisaation kannalta tärkeää, se on myös yksilön työn mielekkyyttä lisäävä tekijä. Muiden kanssa työskennellessä on helpompi havaita toisten osaaminen, mutta samalla lisääntyy ymmärrys omasta osaamisesta. Osaamisen tunnistaminen yksin on hankalaa, joten erilaiset jakamiseen liittyvät käytännöt organisaatiossa lisäävät myös oman osaamisen tunnistamista. Tiettyjen edellytysten tulee kuitenkin toteutua, jotta osaamisen jakamista käytännössä tapahtuu. Tällaisia edellytyksiä ovat mm. avoin vuorovaikutus ja luottamus ja kunnioitus henkilöstön välillä, sosiaalinen tuki työyhteisössä ja uskallus tuoda rohkeitakin ajatuksia ja näkemyksiä esille. Erilaisia tapoja jakaa tietoa ja osaamista sekä luoda yhteistä näkemystä ovat mm. kokoukset, työn tekeminen työpareissa, mentorointi ja keskusteluryhmät. (Vilkman, 2021.)

Nykyäänä blogit, vlogit, sisäiset viestintäkanavat, rajatut Facebook-sivut ja Twitter ovat käytettyjä keinoja jakaa yhden ihmisen asiantuntijuutta. Mallintamista hyödynnetään paljon ns. hiljaisen tiedon jakamisessa. Siinä kuvataan esimerkiksi työprosessi ja käydään se läpi työntekijöiden kanssa vaiheittain, miten kukin vaihe tehdään, mikä siinä on tärkeää, mitä tietoja tarvitaan ja mistä tiedot saadaan. Näin jokainen prosessiin vaikuttava henkilö tuo esiin omia näkemyksiään ja kokemuksiaan. Kun vaiheet kirjataan prosessikuvauksiin, tätä tietoa voidaan jakaa sellaisillekin, jotka ovat uusia prosessissa. Sisäiset auditoinnit ovat myös tehokkaita oppimismahdollisuuksia ja tiedon jakamismahdollisuuksia niin auditoiduille kuin auditoitaville. (Ojala, 2018, s. 221, 225.)

6 VAIKUTTAVA KEHITYSKESKUSTELU

Kehityskeskustelu on kiistatta parhaimmillaan erinomainen johtamisen työkalu ja pahimmillaan ajanhukkaa. Onnistuessaan kehityskeskustelu edistää erinomaisen työsuorituksen syntymistä, työntekijän sitoutumista työhön ja työhyvinvoinnin kasvua. Onnistuessaan kehityskeskustelu myös synnyttää toiminnan kehittämisideoita ja edistää työtehtävien ja -tapojen kehittymistä. Kehityskeskustelu luo eräänlaisen kivijalan esihenkilön ja alaisen väliselle yhteistyölle ja arjen vuoropuhelulle. Epäonnistuessaan ke-

hityskeskustelu puolestaan on vähintäänkin ajanhukkaa ja pahimmillaan sillä on käänteinen negatiivinen merkitys työntekijän työpanokseen, sitoutumiseen ja työhyvintointiin. (Aarnikoivu, 2016, s. 13.)

Riitta Hyppänen (2017) blogikirjoituksessaan ”Hyvä paha kehityskeskustelu – mitä sinun kanssasi pitäisi tehdä?” pohtii kehityskeskustelun asemaa ja vaikuttavuutta organisaatioissa. Hyppänen toteaa, että kehityskeskustelu herättää keskustelua enemmän kuin mikään muu henkilöstöjohtamisen käytäntö, toki se on ollutkin vuosikymmenien ajan osa suomalaisten työpaikkojen arkea. Esiin on nostettu usein kysymys, että tarvitaanko vielä kehityskeskustelua, luovutaanko siitä kokonaan, kehitetäänkö sitä vai luodaanko sen tilalle jotain uutta. Tähän voidaan kuitenkin todeta, että todistettavasti niistä on ollut hyötyä, sillä kehityskeskusteluja koskevat kommentit ovat kiinnostavia, kuvaten käytäntöjen erilaisia toteutusmahdollisuuksia, sillä ilman näitä, tuskin kehityskeskusteluja käytäisiin. Valitettavan usein kuitenkin puheet kehityskeskusteluista liittyvät turhautumiseen ja niiden pakonomaisuuteen, liian usein niitä pidetään irrallisina keskusteluina ja yksittäisinä toimenpiteinä, jotka on vain saatava tehdyksi. On selvää, että se turhauttaa, jos käytetty aika ja energia ei tuo konkreettisia hyötyjä eikä edes mielihyvää. Kehityskeskustelussa on kaksi osapuolta ja siksi niiden hyötyodotukset voivat olla erilaisia, ja jotta keskustelu voidaan kokea onnistuneeksi, on oltava tietoinen odotuksista, vain tällöin voidaan valmistautua keskusteluun oikein.

6.1 Kehityskeskustelun merkitys ja hyöty organisaatiolle

Kehityskeskustelujen on tarkoitus edistää sekä organisaation että työntekijän tavoitteiden, toiminnan ja kehittymispyrkimysten yhdistämistä. Keskusteluille ei ole oikeaa määrää eikä ole olemassa oikeaa tapaa toteuttaa niitä. Kaikki riippuu siitä, mikä on organisaation toiminnan ja henkilöstön kannalta tarkoituksenmukaista. (Meretniemi, 2012, s. 33.)

Kehityskeskustelu määritellään usein, että se on esihenkilön ja työntekijän tai alaisen välinen ennalta sovittu ja suunniteltu keskustelu, jolla on tietty päämäärä ja sitä leimaa järjestelmällisyys ja säännöllisyys toteutuksessa. Kehityskeskustelussa keskitytään

työntekijän työssä suoriutumiseen, ammatissa kasvamiseen ja kehittymiseen sekä henkilön 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. Kehityskeskustelu onkin keskeinen yksilön ammatilliseen kasvuun keskittyvä tapahtuma organisaatiossa. (Autio ym., 2011, s. 29.)

Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu edellyttää ymmärrystä siitä, mikä kehityskeskustelu on, mitkä ovat sen hyödyt ja mitä pitää sisällään laadukas kehityskeskusteluprosessi. Ja miten edistetään, että kehityskeskustelussa syntyy vuoropuhelua, kehittymisen mahdollistavaa dialogia. Kun edellä mainitut osa-alueet ovat hallussa, ei ole mitään estettä aidosti hyödyllisen kehityskeskustelun syntymiselle. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu ei edellytä ihmeitä – se edellyttää taitoa ja tahtoa. (Aarnikoivu, 2016, s. 190.)

Työpsykologi Heli Hannonen artikkelissa ”Kehityskeskustelu on tilaisuus pysähtyä arjen keskellä” pohtii kehityskeskustelun tarpeellisuutta nykypäivänä. Artikkelissa todetaan, että jos kehityskeskusteluja pidetään vain siksi, että niin on käsketty, silloin päädytään siihen, että toinen on puhuvinaan ja toinen osapuoli on kuuntelevinaan. Toiset pitävät kehityskeskustelua jokavuotisena pakkopullana ja toiset näkevät sen mahdollisuutena hankkia ainutlaatuista tietoa organisaation sisältä. Hannonen ei allekirjoita väitettä kehityskeskusteluiden vanhanaikaisuudesta, sillä hän näkee sen vahvasti yhtenä johtamisen välineenä. Kehityskeskustelua, kuten muitakin työkaluja voidaan käyttää hyvin ja hyödyllisesti tai huonosti ja haitallisesti. Usein huonot kokemukset ovatkin yhteydessä laajempaan tyytymättömyyteen, joka voi liittyä huonoon työilmapiiriin tai kehnoon johtamiseen.

Kehityskeskustelujen liittäminen osaksi organisaation arkea on tärkeää, sillä koko johtaminen saa sisältönsä organisaation perustehtävästä, visiosta, strategiasta ja arvoista, ja ne ovat myös kehityskeskustelun perusta. Kehityskeskustelun tavoitteena on edistää organisaation menestystä ja tavoitteiden saavuttamista, joten kehityskeskustelun mer-

kitystä ja hyötyä organisaatiolle ei voi väheksyä. Organisaation menestymistä ja tavoitteiden saavuttamista edistää osaava ja osaamisen kehittämiseen panostava, motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö. (Aarnikoivu, 2016, s. 95.)

Kehityskeskusteluiden laatu on monissa organisaatioissa edelleen lapsenkengissä, vaikka organisaatioissa on harjoiteltu vuorovaikutteisuutta jo useiden kymmenien vuosien ajan. Kyse on pohjimmiltaan varsin yksinkertaisesta asiasta, johon jokaisella esihenkilötyötä tekevällä pitäisi olla vahva pyrkimys. Ongelmana voi olla, että avoimen dialogin merkitystä ja kehityskeskusteluiden hyötyjä ei ole pohdittu riittävästi eri näkökulmista ja yleiseen tapaan on keskitytty lähinnä keskusteluiden tekniseen toteutukseen. Jos kehityskeskusteluiden strategiakytkentä puuttuu, ne muuttuvat helposti irrallisiksi tapaamisiksi, jotka eivät vahvista johdon ja esihenkilön ohjausvoimaa tehokkaasti. Kaiken organisaatioissa tehtävän työn tulle perustua organisaation strategiaan tai muulla tavoin määritellyn toiminnan suuntaan ja kehittämisen painopisteisiin. Tämä koskee myös kehityskeskusteluita. Yleinen kehityskeskustelujen vaivaava ongelma on myös se, etteivät keskustelun osapuolet sitoudu avoimeen ja luottamukselliseen vuoropuheluun. (Lindholm & Salminen, 2014, s. 169–173.)

Kehityskeskustelut helpottavat esihenkilön johtamistyötä, koska keskusteluissa hän voi saada kysymysten avulla selkeän kokonaiskuvan alaisensa ja koko ryhmänsä tilanteesta. Kahdenkeskeiset keskustelut antavat esihenkilölle erinomaisen tilaisuuden koota kattavaa tietoa oman ryhmänsä tehtävistä, niiden vaatimuksista ja jalkautumisesta, työntekijöiden potentiaalista ja mahdollisesta piilo-osaamisesta, urasuunnitelmista ja koetusta koulutustarpeesta. Tätä tietoa esihenkilö pystyy hyödyntämään hahmottaessaan tulevaisuuden vaatimuksia sekä suunnitelmia. Kahdenkeskisten keskustelujen merkitys on myös siinä, että ne tuovat esille tarpeen tullen työntekijän roolin lisäksi myös roolin ihmisenä. (Meretniemi, 2012, s. 23; Kuusela, 2013, s. 36.)

Kehityskeskusteluita ei useinkaan käytetä täysimittaisesti hyväksi strategiatyössä, vaan ne jäävät yksittäisten esihenkilöiden ja heidän alaistensa välisiksi keskusteluiksi, joiden sisältöä ja laatua ei ylimmän johdon toimesta ohjata. Strategiakytkennän puute on ainakin osasyynä sille, ettei kehityskeskusteluita arvosteta eikä niihin suhtauduta vakavasti. Kehityskeskusteluprosessi käynnistetään ylimmän johdon vaatimuksesta, mutta keskustelujen käymisen perusteluita ei sen kummemmin kerrota keskijohdolle eikä

henkilöstölle. Mietittäessä kehityskeskustelujen merkitystä ja hyödyllisyyttä organisaatiolle, pitää muistaa, että kehityskeskustelu tarjoaa mahdollisuuden rakentaa organisaatiolle yhteistä juontaa, seurata strategian etenemistä ja strategisen ymmärryksen kehittymistä ja tätä kautta johtaa strategiaprosessia tehokkaammin. (Lindholm ym., 2012, s. 29, 34–36.)

Kun organisaatio käynnistää kehityskeskusteluita tai päivittää kehityskeskusteluprosessia, olennaista on huomioida organisaation erityispiirteet. Mikään lomake tai prosessi ei sanan varsinaisessa merkityksessä turvaa hyvän kehityskeskustelun toteutumista, vaan hyvä kehityskeskustelu saa sisältönsä kussakin yksittäisessä tilanteessa. Kehityskeskusteluprosessin huolellinen suunnittelu kehityskeskustelun apuvälineiden luo edellytyksiä hyvälle keskustelulle. Kehityskeskusteluun heijastuu laajasti esihenkilön harjoittama esihenkilötyö sekä esihenkilön ja alaisen välinen suhde. Luottamus on kaiken a ja o. Hyväkään prosessi ja apuvälineet eivät auta, jos esihenkilön ja alaisen välillä ole luottamusta. (Aarnikoivu, 2016, s. 95.) Jos kehityskeskusteluista halutaan laadukkaita, toimivia, avoimia ja tasavertaisia, esihenkilöiden ja työntekijöiden keskusteluvalmiuksia on useimmiten syytä parantaa. Huomiota tulisi kiinnittää siihen, että molemmat osapuolet ovat tietoisia roolistaan ja varsinkin siihen liittyvistä odotuksista. (Meretniemi, 2012, s. 76.)

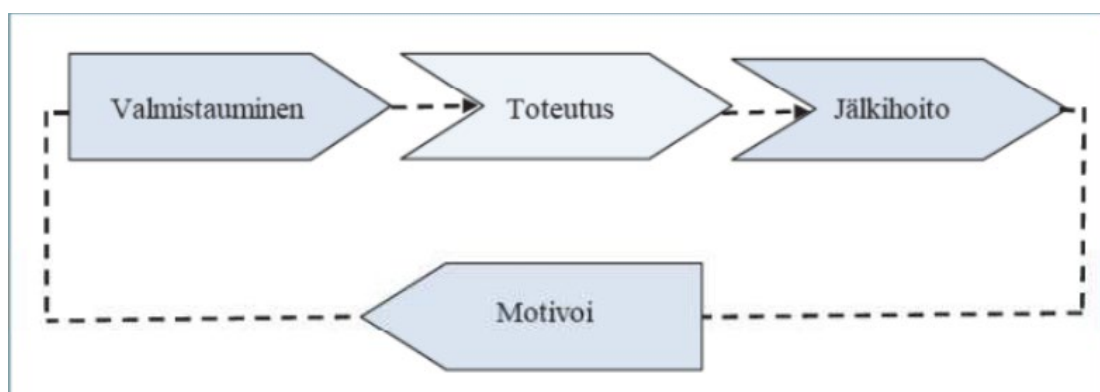
6.2 Kehityskeskustelun askeleet

Jotta kehityskeskusteluilla olisi tulevaisuudessa onnistumisen mahdollisuuksia ja ne koettaisiin henkilöstön keskuudessa uskottavina, niitä tulisi toteuttaa organisaatioissa aidon kehittymisen hengessä. Näin ne ei olisi pelkästään suorituksen johtamisen mittareita, vaan aidosti motivaatiota synnyttäviä esihenkilön ja työntekijän välisiä keskusteluja. Aidolle dialogille on tunnusomaista tasavertaisuus ja myönteinen suhtautuminen toiseen sekä ajatusten tuottaminen vapaasti, ja tämä synnyttää uusia merkityksiä ja uutta toimintaa kehityskeskusteluissa osapuolten välillä. Kun keskustelussa on syntynyt luottamus, kumpikin osapuoli kokee itsensä turvalliseksi, ja keskustelussa on mahdollisuus syntyä uusia näkökulmia esimerkiksi oman työn tai koko organisaation toimintaan. Kehityskeskustelussa tulisikin jättää aina tila luovalle ja innovatiiviselle ajattelulle ja uusien ideoiden synnyttämiselle. Edellytyksenä tälle kuitenkin on aito

toisen osapuolen kohtaaminen ja rohkeus olla ihminen ihmiselle. (Autio ym., 2011, s. 32–33.)

Kehityskeskustelu on varsin vaativa tilaisuus molemmille osapuolille. Avointa viestintää ei toisaalta ole omiaan edistämään se, että useissa organisaatioissa on vieläkin jäljellä autoritäärisyyttä ja hierarkkisia rakenteita. Esihenkilöllä saattaa myös olla liian vähän valmennusta tai kokemusta keskustelujen käymiseen ja toisaalta henkilöstöä harvoin valmennetaan kehityskeskusteluprosessin käymiseen. Jos työntekijä tuntee lähtökohtaisesti olevansa heikommassa asemassa, kehityskeskustelusta on vaikea saada luottamuksellista ja ratkaisuihin keskittyvää. Onnistuneet kehityskeskustelut edellyttävät hyvää valmistautumista molemmilta osapuolilta, esihenkilöltä ja työntekijältä. (Meretniemi, 2021, s. 112.)

Aarnikoivun (2016, s. 108–109) mukaan kehityskeskusteluprosessi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen (kuvio 8); valmistautumiseen, keskustelutilanteeseen ja jälkihoitoon, jotka jokainen vaihe on kriittinen keskustelun onnistumisen kannalta. Jos valmistautuminen ei toteudu, se heijastuu keskustelutilanteeseen, keskustelun sisältöön ja sen antiin. Mikäli taas jälkihoito jää toteutumatta, se heijastuu paitsi keskustelun vaikuttavuuteen, niin pidemmällä tähtäimellä myös valmistautumiseen. Jos keskustelusta ei seuraa mitään, se laskee motivaatiota keskustelun käymiseen, joka puolestaan näkyy keskusteluun valmistautumisessa, ja näin huonon kehityskeskustelun kehä on valmis.



Kuvio 8. Kehityskeskusteluprosessina (Aarnikoivu, 2016, s. 108.)

Kehityskeskusteluun valmistautumisen merkitystä ei voi liikaa korostaa, sillä se vaikuttaa suoraan keskustelun antiin. Huolellinen valmistautuminen ja siihen sitoutuminen edellyttävät, että työntekijä ja esihenkilö ovat sisäistäneet kehityskeskustelun merkityksen ja hyödyt. Tällöin myös motivaatio keskustelun käymiseen kasvaa ja myös valmistautumiseen panostaminen koetaan tarpeelliseksi. (Aarnikoivu, 2016, s. 109.)

Hyvä valmistautuminen auttaa tekemään kehityskeskustelusta vuoden parhaan työpäivän, sekä esihenkilön että työntekijän kannalta. Esihenkilön kannattaa huolellisesti pohtia mm. kehityskeskustelun päämäärää, asioita, joihin keskustelussa kannattaa keskittyä, keskusteluajan tehokasta käyttämistä, keskustelun onnistumiseen panostamista, avoimen ja rennon ilmapiirin luomista, eikä unohtaa keskustelussa esiin tulleiden asioiden ylös kirjaamista. (Lindholm & Salminen, 2014, s. 141.)

Kehityskeskusteluun valmistautuminen esihenkilön puolelta tarkoittaa, että hän käy läpi työntekijän toimenkuvan ja päävastuut sekä kertaa työntekijälle asetetut tavoitteet ja käy läpi tulokset. Esihenkilö pohtii alustavasti seuraavan kauden tavoitteita, perehtyy tehtävän edellyttämään osaamiseen peilaten sitä työntekijän osaamistasoon. Jo tässä vaiheessa esihenkilön kannattaa kartoittaa alustavasti suoritustason kehittämiseen ja ylläpitämiseen liittyviä toimenpiteitä, tehtävän kiertomahdollisuuksia ja urapolkuja sekä koulutusmahdollisuuksia. (Aarnikoivu 2016, s. 119–120.)

Kehityskeskustelu on parhaimmillaan organisaation henkilöstölleen tarjoama mahdollisuus pohtia yhdessä esihenkilön kanssa omaa työtään, työyhteisöä, johtamista sekä urakehitystä. Jokaisen työntekijän kannattaa käyttää tämä mahdollisuus tehokkaasti hyödykseen, valmistautumalla huolellisesti keskusteluun. Tämä on tärkeää siksikin, että rauhoitettua aikaa systemaattisen keskusteluun oman esihenkilön kanssa on nykyään varsin vähän. Vastuu keskustelun onnistumisesta on yhtä lailla työntekijällä kuin esihenkilölläkin, sillä molemmat hyötyvät hyvästä keskustelusta. Sen sijaan, että tyytyy harmittelemaan sitä, kuinka hyödyttömiä keskustelut yleensä ovat, kannattaa keskittyä siihen, miten niistä voisi jatkossa tehdä paremmat. (Lindholm & Salminen, 2014, s. 144–145.)

Työntekijän valmistautuessa kehityskeskusteluun, hänen kannattaa kerrata toimenkuvansa ja vastuualueensa sekä käydä läpi työtehtäviä ja pohtia, mitkä tehtävät motivoivat ja haluaisiko luopua joistakin tehtävistä. Kannattaa kerrata kuluneen kauden tavoitteet ja tärkeimmät työtehtävät ja arvioida ne sekä muodostaa itselleen kokonaisnäkemys onnistumisista ja epäonnistumisista. Hyödyllistä on myös pohtia, että mitkä tekijät mahdollisesti estivät asetettujen tavoitteiden saavuttamisen ja toisaalta miettiä hyvien suoritusten selittävät tekijät. Työntekijän kannattaa miettiä omaa suhtautumistaan työhönsä, onko sillä merkitystä, mitä odottaa jatkossa uraltaan sekä kartoittaa omat vahvuudet ja kehittämiskohteet ja pohtia alustavasti niille kehittämistoimenpiteitä. Hyvä on arvioida itseään työyhteisön jäsenenä, mikä on oma vaikutus työyhteisön ilmapiiriin. Tärkeää on pohtia myös esihenkilön toimintaa, vahvuuksia ja kehityskohteita. (Aarnikoivu 2016, s. 117–118.)

Oikein toteutettuina kehityskeskustelut ovat loistava työkalu esihenkilötehtävien hoitamiseen, suorituskyvyn parantamiseen, saavutuksista palkitsemiseen ja toiminnan kehittämiseen. Kehityskeskusteluissa esihenkilöt saavat suoraa tietoa siitä, mitä työntekijät ajattelevat, millaisia viestejä asiakkaat lähettävät ja miten organisaatio toimii asiakasrajapinnassa. Keskustelu tarjoaa myös luontevan tilaisuuden hyvistä suorituksista kiittämiseen sekä mahdollisuuden käsitellä rakentavasti tilanteita, joissa työntekijän suorituskkyky on laskenut tai joitain pelisääntöjä ei ole noudatettu. Toimiva kehityskeskusteluprosessi antaa esihenkilölle mahdollisuuden johtaa omia työntekijöitään strategialähtöisesti. Ja se on oivallinen tilaisuus strategisen kokonaiskuvan vahvistamiseen yksittäisen työntekijänkin kannalta. (Lindholm & Salminen, 2014, s. 82–84.)

Kehityskeskustelu antaa esihenkilölle mahdollisuuden jalkauttaa organisaation missiota, visiota, strategiaa ja arvoja käytäntöön. Se antaa tilaisuuden kuvata organisaation tavoitteita alaiselle sekä keskustella siitä, mitä nämä tavoitteet tarkoittavat yksilön kannalta. Työntekijällä on samalla tilaisuus pohtia omaa rooliaan ja työtehtäviään suhteessa organisaation tavoitteisiin ja mahdollisuus keskustella koko työkentästään. Kehityskeskustelu on hyvä tilaisuus oppia tuntemaan alaisia, heidän osaamistaan, haluaan ja uskallustaan kehittyä ja se mahdollistaa myös tarkastella esihenkilön omaa johtamista ja pohtia sen kehittämistä. Keskustelu mahdollistaa myös palautteen antamisen puolin ja toisin ja saada uusia ideoita. (Aarnikoivu, 2016, s. 90–92.)

Kahdenkeskisessä keskustelussa esihenkilöllä on mahdollisuus myös tarkistaa, että jokainen työntekijä on selvillä organisaation missiosta, visiosta, tulevaisuuden näkymistä, strategiasta vision saavuttamiseksi ja myös organisaation arvoista, joiden toivotaan näkyvän arkipäiväisessä työssä. Tarvittaessa esihenkilöllä on mahdollisuus kirkastaa näitä seikkoja ja toisaalta työntekijällä on mahdollisuus esittää niihin liittyviä kysymyksiä. Keskustelut antavat esihenkilölle mahdollisuuden arvioida työntekijän tehtäviä niiden vaativuuden kannalta sekä tarkastella, onko työntekijä tyytyväinen työnsä vaativuustasoon, ja työntekijä voi tuoda esille oman kantansa, jos esimerkiksi hän haluaisi vaativampia työtehtäviä. Keskustelussa on hyvä käsitellä työntekijän henkilökohtaista panosta; miten hän selviää tehtävistä, erottaako hän tehtävien tärkeysasteen, onko hän oma-aloinen ja vastuuta kantava. Tähän linkittyy läheisesti se, kuinka hän toimii ja onnistuu vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä muiden työntekijöiden kanssa. (Meretniemi, 2012, s. 24.)

Tavoitteiden löytymisen jälkeen tarvitaan motivaatiota, panostusta ja määrätietoisuutta niiden saavuttamiseksi. Tavoite on nähtävä itseään kiinnostavana ja tavoittelemisen arvoisena ja toisaalta on löydettävä ne tekijät, jotka lisäävät onnistumisen todennäköisyyttä. Työntekijän ollessa motivoitunut saavuttamaan tavoitteet, hänen tulee tuntee, ettei tavoitetta ole asetettu ulkopuolelta, vaan hän on itse saanut vaikuttaa tavoitteiden asettamiseen. Edellä mainittuja tekijöitä motivaation rakentamiseen voidaan ajatella seuraavien asioiden kautta: kokeeko tavoitteen omakseen, onko tavoite itselle tärkeä ja arvokas, uskooko, että tavoitteen voi saavuttaa, kokeeko edistyvän tavoitteen saavuttamisessa ja onko varautunut vastoinkäymisiin. (Ahola & Furman, 2018, s. 18–19.)

Kehityskeskustelu on erinomainen paikka keskustella motivaatioon ja ylipäättään työn mielekkyyteen tai haastavuuteen liittyvistä kysymyksistä. Jos henkilöstä tuntuu, että työn imu alkaa kadota, on hyvä esihenkilön kanssa pohtia, että mistä saisi uutta virtaa. Koska esihenkilö ei voi tietää työntekijän toiveita, työntekijän on itse tehtävä ehdotuksia, miten hän haluaa kehittyä tai mistä hän saisi lisävirtaa. (Järvinen, 2017, s. 111.)

Kehityskeskustelussa pyritään ottamaan käsittelyyn myös vaikeita ja epämiellyttäviksi koettuja asioita, jotka tavallisessa arkikeskustelussa usein sivuutetaan. Hankalien asioiden käsittely on kuitenkin tärkeää, koska muuten niillä on taipumus kasvaa ja hiertää

organisaation toimintaa ja vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin negatiivisesti. Hankalista ja vaikeista asioista keskusteleminen vaatii aikuismaista otetta, itsetuntemusta ja kykyä tarkastella näitä asioita asioina, jotta tunteet saadaan pysymään hallinnassa. (Meretniemi, 2012, s. 89.)

Ennen kuin kehityskeskustelutilanne päätetään, esihenkilön tulee aina varmistaa alaiseltaan, että kaikki olennainen on käsitelty ja esittää sanallinen yhteenveto keskustelusta tehtyjen muistiinpanojen perusteella. Keskustelun laadun näkökulmasta on tärkeä puhua myös siitä, miten keskustelu sujui, saavutettiinkö keskustelulle asetetut tavoitteet ja mitä seuraavalla kerralla voitaisiin tehdä mahdollisesti paremmin. Kehityskeskustelun jälkihoitoon kuuluu myös, että kehityskeskustelu dokumentoidaan, jotta se täyttäisi hyötyjä tuottavan kehityskeskustelun kriteerit. Mikäli keskustelua ei millään tavalla dokumentoida, on sovittujen asioiden ja kehittymisen seuranta pitkällä tähtäimellä jatkumona mahdotonta. Keskustelukumppanit sitoutuvat lomakkeeseen kirjattuihin asioihin ja allekirjoituksellaan vahvistavat sen. Kehityskeskustelun dokumentoinnin tärkeyttä tukee, että keskustelun antia pitää pystyä hyödyntämään laajemmin johtamisessa. Keskustelujen myötä syntyy paljon arvokasta tietoa myös ylimmälle johdolle hyödynnettäväksi johtamisessa. Aidosti hyödyllisen kehityskeskustelun näkökulmasta on hyvä pitää mielessä, ettei keskustelu ole vain esihenkilön ja alaisen välinen asia, vaan sillä tulisi olla vaikutuksia organisaation johtamiseen laajemmin. Tärkeää onkin, että organisaatiossa on määritelty pelisäännöt sille, mitä tietoa kehityskeskusteluista välitetään, kenelle se välitetään ja miten se tehdään. Tämä on tehtävä näkyväksi ja ymmärrettäväksi koko henkilöstölle. (Aarnikoivu, 2016, s. 134–136.)

Tyypillisesti kehityskeskustelu käydään 1–2 kertaa vuodessa. Varsinaisen kehityskeskustelun lisäksi tulisi olla seurantakeskusteluita, joissa tarkastellaan nykytilannetta ja edistymistä sekä kirkastetaan tavoitteita. Kehityskeskustelu on jatkumo ja osa johtamisjärjestelmää, joten se edellyttää, että kehityskeskustelu kirjataan tavalla tai toisella ylös. Kehityskeskustelun tukena toimii keskustelun eri vaiheiden läpimenoa ja seurantaan tukevat lomakkeet. Olennaista on muistaa, että lomakkeet ovat keskustelun tukiväline eikä niiden täyttäminen ole itseisarvo. Lomakkeet saattavat pahimmillaan rajoittaa kehityskeskustelun vuorovaikutteisuutta sekä tyrehdyttää keskustelun. Hyvätkään lomakkeet eivät turvaa aidosti hyödyllisen kehityskeskustelun syntyä. Jos osapuolet eivät ole motivoituneet keskustelun käymiseen ja panostaneet valmistautumiseen, ovat

kehityskeskustelusta syntyvät hyödyt vähintäänkin kyseenalaiset. (Aarnikoivu, 2016, s. 99, 109–110, 115.)

Kehityskeskustelujen seurannan tarkoitus on varmistaa tavoitteiden ja sovittujen toimenpiteiden toteutuminen. Se on yhtä tärkeä osa kehityskeskusteluprosessia kuin edeltävätkin vaiheet. Jos sovittujen asioiden toimeenpano unohtetaan, se viestii henkilökunnalle, ettei organisaation asioilla ole väliä eikä pelisääntöjä ole tehty noudatettaviksi. Jos kyse on yksittäisen henkilön asioista, esimerkiksi hänelle luvatuista uusista työtehtävistä, tilanne on vielä pahempi. Silloin viesti työntekijälle on, ettei henkilöstöllä ole väliä, lupauksia ei tarvitse pitää eikä kehityskeskusteluilla ole mitään virkaa. Näin ei synny luottamusta kehityskeskustelujen vaikuttavuuteen ja hyödyllisyyteen. (Meretniemi, 2012, s. 99.)

Se, miten työntekijät kokevat kehityskeskustelut, kertoo usein siitä, kuinka tärkeänä ja toimivana johtamisen välineenä esihenkilö ja organisaation johto pitävät keskusteluita. Jos johto pitää niitä tärkeänä ja panostaa niihin, se heijastuu suoraan esihenkilön asenteeseen ja motivaatioon keskustelujen käymiseen, joka puolestaan vaikuttaa työntekijöiden suhtautumiseen kehityskeskusteluihin. Jos tilanne on, ettei esihenkilö pidä kehityskeskusteluita tärkeänä ja käy niitä työntekijöidensä kanssa pakotetusti, se heijastuu työntekijöiden suhtautumisena kehityskeskusteluihin ja näin ollen passiivisuutena keskustelutilanteissa ja myös motivaatioon työnsä kehittämiseen. (Aarnikoivu, 2016, 3. 100.)

6.3 Vuorovaikutus kehityskeskustelussa

Otala (2018, s. 49) määrittelee, että vuorovaikutus voi olla kahden tai useamman henkilön keskustelua, ideointia, ajatusten pallottelua tai kokeneemman ohjausta kokemattomammalle, mentorointia tai valmentamista. Vuorovaikutus ei ole itsestäänselvyys, vaikka sille olisi hyvätkin puitteet, sillä kaikki eivät ole sosiaalisia, vaan ovat pikemminkin introverteja ja jopa taipuvaisia erakkouuteen. Introverttius ei ole sen huonompaa tai parempaa kuin ekstroverttiys, me vain olemme erilaisia.

Vuorovaikutus on aina vastavuoroista, jossa molemmat vuorovaikutuksen osapuolet tuovat yhteiseen tilanteeseen jotain sellaista, mikä vaikuttaa molemmissa. Onnistunut vuorovaikutustilanne onkin kaikkien vuorovaikutukseen osallistuneiden panoksen ansiosta tiiviisti yhteydessä kokemukseen, että kaikkien panos on otettu huomioon vuorovaikutustilanteessa. Toki on myös toisinpäin – kielteinen tunnekokemus vaikuttaa vuorovaikutustilanteeseen ja sen onnistumiseen. Usein tunne myös tarttuu vuorovaikutustilanteessa. Onnistuneessa tilanteessa ihmiset kokevat, että he ymmärtävät toisiinsa ja ovat ikään kuin samalla aaltopituudella (Talvio & Klemola, 2017, s. 12.)

Kehityskeskustelun toteutustapa voi olla perinteinen tai jotakin samansuuntaista uusilla mausteilla, kaikesta huolimatta on muistettava vuorovaikutuksen avoimuus. Pitää muistaa vuorovaikutuksen perusodotukset, toiveet ja vaatimukset. Keskustelutilanteessa ollaan ihmisiä ihmisille, pidetään huolta luottamuksesta, kuunnellaan ja kysytään, ollaan aidosti kiinnostuneita eikä tuomita toista osapuolta sekä kunnioitetaan toisten mielipiteitä ja ollaan aktiivisia. (Huttunen, 2018, s. 241.)

Oma asenne vuorovaikutuksen onnistumisessa on hyvin keskeinen. Ensinnäkin asenne itseä kohtaan määrittelee sen, mitä on valmis itsessään tutkimaan ja mitä tuomaan vuorovaikutukseen. Vuorovaikutuksen onnistumisen kannalta itsensä likoon laittaminen on tärkeää, jotta asioita saadaan selvitettyä ja hyvinvointi turvattua. Itsestä kertominen ei ole itsekästä, vaan se herättää luottamusta toisissa, jolloin luottamuksellinen ja avoimen ilmapiirin rakentaminen alkaa. Toisaalta asenne toista kohtaan on yhtä tärkeä. Tunne- ja vuorovaikutustaitoja käyttämällä mahdollistuu kohdatuksi tulemisen ihme, jota jokainen tarvitsee. On tärkeää ymmärtää, että vuorovaikutuksessa toisten kanssa ei ole kyse vain taitojen käyttämisestä ja hallinnasta. Tunne- ja vuorovaikutustaitojen käyttö vaatii perustakseen toista ihmistä kunnioittavan ja tasa-arvoisen asenteen. (Talvio & Klemola, 2017, s. 153.)

Usein ajatellaan, että kun asiat sanotaan selvästi, ne myös ymmärretään oikein. Väärinymmärryksiä sattuu kuitenkin kaiken aikaa. Yksi syy tähän voi olla, että ihmisillä on tapana ymmärtää asiat omalla tavallaan riippuen siitä, millä aistilla he pääasiassa ottavat viestejä vastaan ja hahmottavat todellisuutta. Ihmiset voidaan jakaa visualisteihin, auditiviisiin ja kinesteettisiin. Visuaalisella ihmisellä on pääasiassa näköaisti käy-

tössä, ja sen avulla hän oppii parhaiten. Hän tekee paljon muistiinpanoja, vaikka välttämättä ei enää palaa niihin, mutta hänen on saatava kokonaiskuva asiasta, ja vastaitten hän siirtyy puhumaan yksityiskohdista. Visuaalisen henkilön puhe on usein nopeaa ja samoin hänen ajatuspolkunsä, jolloin hän siirtyy yllättäen asiasta toiseen. Kehityskeskustelussa kannattaa muistaa, että visuaalisti edellyttää ja tarvitsee paljon katsekontaktia. (Meretniemi, 2012, s.118–119.)

Auditiivinen ihminen luottaa kuuloaistiinsa, ja hän omaksuu asiat hyvin esimerkiksi luennolla. Tärkeitä hänelle ovat äänen sävy, puheen rytmi ja tauot. Asiat jäävät hänelle mieleen hyvin loogisesti, perättäisessä järjestyksessä, ja yksityiskohdat pysyvät hallinnassa. Auditiivinen ihminen saattaa käydä käsittelystä olevasta asiasta sisäistä puhetta itsekseen keskustelun aikana, ja jonkin hyvä antaa hänen käydä keskustelu loppuun ja sitten vasta jatkaa omaa puhettaan. Kehityskeskustelussa esihenkilön kannattaa hidastaa omaa puhettaan, ettei auditiiviselta ihmiseltä mene tärkeitä asioita ohi. Katsekontakti ei ole olennainen, sillä usein hän keskittyy kuuntelemaan käsi poskella tai korvalla. (Meretniemi, 2012, s. 120.)

Kinesteettinen ihminen ottaa herkästi tunteet sekä kosketus-, haju- ja makuaistin mukaan vastaanottaessaan tietoa ympäröivästä maailmasta. Hän tarvitsee kosketusta ja kehon mukana oloa. Hän ei osaa aina kertoa, miten jokin asia tehdään, mutta hän pystyy näyttämään tekotavan. Kinesteettinen ihminen oppii nopeimmin tekemällä ja kokeilemalla, pelkkä näkeminen ja selostuksen kuuleminen eivät riitä. Toiminta on tärkeää, samoin kuin asioiden esittäminen konkreettisesti. Kehityskeskustelussa kannattaa abstrakteja seikkoja käsitellessä pyrkiä tuomaan ne myös käytännön tasolle. Kinesteettinen ihminen saattaa kehityskeskustelun aikana liikkua paljon tuolillaan, vaihtaa asentoa ja elehtiä, se ei kuitenkaan tarkoita, että hän olisi kiusaantunut, vaan se on hänen tapansa. Katsekontakti ei ole kovinkaan tärkeä, joten hän pärjää pitkäänkin ilman sitä vuorovaikutustilanteessa. (Meretniemi, 2012, s.120–121.)

Sanaton viestintä joko tukee puhettamme tai vesittää sen. Sanattomaan viestintään lasketaan kuuluvaksi kaikki ne käyttäytymisvihjeet, jotka eivät ole sanoja ja joita käytetään yleisesti ihmisten kesken vuorovaikutuksessa. Sanattomalla viestinnällä siirretään enemmän informaatiota kuin sanoilla. Sanaton viestintä sisältää monta osa-aluetta il-

meiden lisäksi kuten katsekontakti, äänen vaihtelut, kehon ja pään asento, ryhti, hengitys sekä henkilön vaatetus ja symbolit. Kehityskeskustelutilanteessa esihenkilön olisi hyvä tunnistaa keskustelukumppanin senhetkiset tunnetilat, kuten negatiivisuus tai epävarmuus ja osata kääntää keskustelu toiseen aiheeseen jatkuvan keskustelun säilyttämiseksi. (Meretniemi 2012, 123–125.)

Kehityskeskustelun hyvä ilmapiiri syntyy, jos keskustelijoilla on jotain yhteistä. Se voi olla yhteinen intressi ja mielenkiinto käsiteltävään asiaan tai samantapainen vapaa-ajan harrastus, vaikkei se tulisikaan keskustelussa esille. Tarvitaan jotain sellaista, mikä yhdistää ja kertoo, että samassa veneessä ollaan. Tiukassa tilanteessa voi kehon kielellä ja käyttäytymisellä tietoisesti rakentaa siltaa yhteisymmärrykselle ja antaa toiselle tilaa. Jos osaa lukea toisen ilmeitä ja pystyy päätelemään kehonkielestä, mikä henkilön mielentila on, pystyy paremmin ylläpitämään positiivista ilmapiiriä kehityskeskustelussa. Ja jos huomaa ilmapiirin muuttuvan keskustelun aikana negatiivisemmaksi, on hyvä miettiä, voisiko omaa viestintätapaa korjata, tehdä jotakin toisin, mieluummin heti siinä tilanteessa. (Meretniemi 2012, 130.)

Kehityskeskustelun onnistumiseen vaikuttavat monet pieniltä tuntuvat seikat ja näiden pienten asioiden merkityksen on helppo ymmärtää, kun pitää mielessä, että kehityskeskustelu on ennen kaikkea vuorovaikutustilanne ja siihen liittyy usein monenlaisia tunteita, mm. pelkoa ja odotuksia. On todettu, että viestinnästämme 60 % on kehonkieltä, 30 % on ääntä ja 10 % on se, mitä sanotaan. Olennaista onkin, että esihenkilö tiedostaa myös kehonkielen olemassaolon ja merkityksen ja näin ollen ilmaisee keholleen ja sanoillaan samoja asioita. Kehityskeskustelutilanteessa esihenkilön kannattaa kiinnittää huomiota katsekontaktiin ja istumisasentoon sekä puhumisen tempoon. Silmiin katsominen herättää luottamusta, sen koetaan kuvaavan avointa ja vilpitöntä suhtautumista keskustelukumppaniin. (Aarnikoivu, 2016, s. 184, 186.)

6.3.1 Dialogisuus kehityskeskustelussa

Kun haluat käydä parempaa keskustelua, aloita itsestäsi. Mutta, sen lisäksi: keskity hetkeen ja kuuntelemiseen. Se on rakkautta muita ja itseä kohtaan.

(Arikka, 2021, s. 25.)

Tarvitaan sekä keskustelua että dialogia. Joissakin tilanteissa on hedelmällistä ajatella yksinään tai keskustella, kun taas joissakin toisissa tilanteissa on tarpeellista ajatella yhdessä ja käydä dialogia. Keskustelun tarkoituksena on päätöksenteko. Toisin kuin dialogissa, jossa pyritään luomaan mahdollisuuksia ja näkemään uusia vaihtoehtoja, keskustelussa pyritään pääsemään lopputulokseen ja saamaan käsiteltävä asia pois päiväjärjestyksestä. Dialogissa pyritään selvittämään edessä olevan valinnan luonnetta ja tekemään valinta useiden vaihtoehtojen joukosta. Dialogin tarkoituksena onkin herättää oivalluksia, joiden pohjalta tietoja ja etenkin ihmisten ennakkokäsityksiä voi järjestellä uudelleen. (Isaacs, 2001, s. 63.)

William Isaacs (2001, s. 40) määrittelee, että dialogi on vuoropuhelu, jossa ihmiset ajattelevat yhdessä. Yhdessä ajattelu tarkoittaa, ettei yksilö enää pidä omaa kantaansa lopullisena, vaan vain askeleena kohti lopputulosta. Yksilö hellittää otteensa vakaasta käsityksestään ja kuuntelee mahdollisuuksia, jotka syntyvät yksinkertaisesti suhteesta muihin ja jotka muuten olisivat jääneet huomaamatta.

Onnistuneessa dialogissa on kaksi tärkeää tekijää, joita ei voi erottaa toisistaan. Ne ovat kuunteleminen ja läsnäolo. Näiden lisäksi tarvitaan puhetta, mutta jotta dialogi toteutuisi, täytyy osallistujien olla läsnä ja pysähtyä kuuntelemaan toisia osallistujia – ja itseään, sillä kuuntelemista ei tapahdu ilman läsnäoloa. Ihminen saattaa kyllä kuulla, mutta ei kuunnella, ellei keskity hetkeen. Dialogissa ei myöskään tarvita muita elämäntaitoja kuin kyky sanoittaa omia ajatuksia ja kokemuksia sekä kyky olla utelias ja kiinnostunut muista ihmisistä. Se tarkoittaa joillekin enemmän harjoitusta kuin muille, mutta jokainen pystyy olemaan utelias kyselijä. Sillä jos ihminen on valmistautunut vain tietämään ja kertomaan miten asiat ovat, hän tyrmää samalla dialogin mahdollisuudet. (Arikka, 2021, s. 23, 66.)

Heidi Wink (Wink, 2017, s. 218) toteaa väitöskirjassaan, että nykyään organisaatioissa ei riitä enää tavanomaisen keskustelun käyminen, sillä siinä ei riittävän suoraan ja selvästi sanota, mitä alaiselta odotetaan, vaan käytetään usein epäsuoria vihjauksia. Tavanomainen keskustelu ei myöskään synnytä uutta, vaan siinä toistetaan vanhoja hyviksi koettuja ajatuksia ja tekoja. Kun organisaatiossa halutaan luoda uutta ajattelua, uusia merkityksiä ja luoda uutta toimintaa, tällöin tavoitteena kehityskeskusteluille on aito dialogi. Dialogiin tarvitaan luottamusta ja luottamuspuhe rakentaa dialogia.

Jani Roman (2015) on tutkinut dialogia väitöskirjassaan "A study of organizational dialogue", jossa hän on keskittynyt kysymyksiin, mitä dialogia on ilmiönä, mitkä ovat sen vaiheet ja mitä hyötyjä dialogista on. Tutkimuksen tuloksien mukaan Roman on luonut dialogian uudistetun mallin, jossa dialogian vaiheet ovat: 1) kontaktin luominen, 2) teemojen lämmittely, 3) pääkeskustelu ja 4) integraatio. Kontaktin luomisen vaihe on small-talk vaihe, jossa luodaan turvallisuutta keskustelulle. Teemojen lämmittelyvaiheessa keskustelunosapuolet tuovat esille mielekkäitä asioita ja tekevät jo tarkoituksenmukaisia kysymyksiä. Pääkeskusteluvaiheessa usein yksi kommentti johdattaa toiseen ja osapuolet rakentavat yhdessä näkemystä, jolloin osapuolet antautuvat jo keskusteluun ja usein unohtavat ajankulun. Integraatio vaiheessa keskustelu saavuttaa huippunsa ja erilaiset näkemykset löytävät paikkansa ja tulevat hyväksytyiksi. Tämä ei tarkoita, että erot katoavat, mutta konfliktin sijaan osapuolten kesken vallitsee rauha.

Kehityskeskustelu on parhaimmillaan innostavaa dialogia, jossa on läsnä kaksi sitoutunutta ja kuuntelevaa ihmistä, ja joka perustuu tasavertaisuuteen ja toisen kunnioittamiseen pyrkimyksenä ymmärtää toisen kokemuksia ja tapaa ajatella. Dialogi on ajatusten jakamista ja tutkimista, se synnyttää aina uutta. Esihenkilön tulee kuunnella herkällä korvalla, miten työntekijä on valmis tuomaan erityiset osaamisensa työyhteisön käyttöön. Kehityskeskustelussa onkin hyvä muistaa, että jokainen on oman itsensä paras asiantuntija ja keskustelun merkityksellisyys korostuu siinä, että työntekijä itse on aktiivisesti asettamassa omia tavoitteitaan. (Kurttila ym., 2010, s. 52, 83.)

Dialogin käymisen taito on olennainen sekä kehityskeskusteluissa että yleensä esihenkilötyössä. Dialogin tavoitteena ei ole lisätä alaisen käsitystä omasta ymmärryksestä, vaan kasvattaa yhteistä ymmärrystä. Yhteinen ymmärrys asioista on edellytys sille, että toiminta suuntautuu ja konkretisoituu keskustelussa asetettujen tavoitteiden mukaan. (Aarnikoivu, 2016, s. 177.)

Mikäli kehityskeskustelussa toteutuu aito dialogi, se näkyy osapuolten keskinäisenä kunnioituksena ja arvostuksena toisiaan kohtaan, tunnustuksen antamisena, motivoimisena ja kannustamisena sekä myös tunteiden osoittamisena. Kun kaksi ihmistä kohtaa kasvokkain ja osoittaa inhimillisyyttä ja ihmisyyttä, ei tunteita voi jättää prosessin ulkopuolelle ja käyttäytyä kuin niitä ei olisikaan. Keskinäistä luottamusta rakennetaan juuri osoittamalla inhimillisyyttä ja työhön liittyviä tunteita. Tässä yhteydessä voidaan

myös miettiä, että mitä tarkoitetaan organisaation tunneilmastolla. Se lähtee siitä, miltä tuntuu olla juuri oman organisaation jäsen, miltä ihmisestä tuntuu, kun se tulee töihin, tapaa kollegoja jne. Organisaation tunneilmasto syntyy työntekijöiden kokemista tunteista suhteessa työhön, kollegoihin ja organisaatioon. Jokainen ihminen kokee erilaisia tunteita, mutta voidaan miettiä, että mitkä tunteet ovat tyypillisiä organisaatiolle, mitä tunteita organisaatiossa näytetään usein ja mitä ei näytetä juuri koskaan, mitkä ovat hyväksytyjä tapoja ilmaista tunteita ja mitä ei katsota hyvällä. Näistä asioista syntyy organisaatio tunneilmasto, jonka piirissä ihmiset työskentelevät ja käyvät mm. kehityskeskusteluita. (Autio ym., 2011, 32; Rantanen, 2013, s. 162.)

Dialogia toteuttava esihenkilö hyödyntää kehityskeskustelutilanteessa yhteenvetoja, jolloin vetämällä asioita yhteen, tietoisuus ja hallinnan tunne lisääntyvät. Yhteenvetoon kootaan puhutut ja sovitut asiat perusteluineen ja ne auttavat usein myös päätöksenteossa. Dialoginen esihenkilö panostaa kuuntelemiseen, sillä myös kuunteleminen on vuorovaikutustaito. Kuuntelemista ja kuulemista pidetään usein liiankin itsestään selvänä asiana, kuitenkin esimerkiksi kehityskeskustelun onnistumisen edellytys on, että kumpikin osapuoli kuuntelee aidosti toisiaan. Aktiivisesti kuunteleva esihenkilö on aidosti kiinnostunut alaisestaan, hän kiinnittää koko huomionsa henkilöön, jota kuuntelee ja keskittyy kuuntelemiseen. Esihenkilö myös kuuntelee ensin ja tulkitsee vasta sitten, hyväksyy ja sietää tietämättömyyttä antaen alaisen kertoa. Esihenkilö ei myöskään saa kiirehtiä kertomaan omia mielipiteitään ja näkemyksiään vaan kuuntelee ensin ja hyödyntää kuulemaansa keskustelussa. (Aarnikoivu, 2016, s. 177–178.)

6.3.2 Arvostava ja kehittävä palaute

Arvostus on pieni ylimääräinen lisä, jota ihmiset kaipaavat työpaikan ihmissuhteissa. Kokemus arvostuksesta saa ponnistelemaan lisää tavoitteiden eteen, se myös lisää ammatillista itsetuntoa ja halua kehittyä työssään. Arvostuksen osoittamisella esihenkilö luo yhteishenkeä ja luottamusta. Kokemus arvostuksesta tai sen puutteesta on läsnä jokaisessa sosiaalisessa tilanteessa. Eniten arvostusta ihmiset kaipaavat itselle tärkeiltä henkilöiltä, kuten esihenkilöiltä ja kollegoilta, myös organisaation johdon kiinnostuksella tai välinpitämättömyydellä on merkitystä. Arvostuksen puute johtaa sitoutumisen

väheneeseen ja siihen, ettei haluta ponnistella tavoitteiden saavuttamiseksi. Siksi arvostuksen merkityksen tiedostaminen ja arvostuksen osoittaminen ovat keskeisiä esihenkilötyössä. Keskustelua ja ajan antamista pidetään arvostamisena, niukkasaisuutta ja kiireisyyttä kiinnostuksen puutteena. Näin syntyy näkemys siitä, millainen esihenkilö on, onko hän hyvä tyyppi, joka haluaa kuulla muiden näkemyksiä ja jolla on aikaa, tai sellainen, joka ei ole kiinnostunut muiden ajatuksista. Näiden näkemysten pohjalta luodaan myös pohjaa ja ennakoajatuksia kehityskeskustelusta. (Kuusela, 2013, s. 64–65.)

Palautekäytäntö on tärkeää, sillä palaute antaa sekä työntekijälle että esihenkilölle tietoa suoriutumisesta ja siitä, missä kukin on hyvä. Tavoitteena on kiinnittää myös huomiota seikkoihin, joissa on vielä parannettavaa sekä kannustaa kehittymään ammatillisesti ja ihmisenä. Voidaan sanoa, että palaute on kehittämisen energialähde ja vipu, jonka merkitys korostuu kehityskeskusteluissa. Palaute antaa kahteen suuntaan: esihenkilö työntekijöille suoriutumisesta ja toiminnasta ylipäättään sekä työntekijä esihenkilölleen tämän onnistumisesta johtamistyössään. Palauteessa on voimaa, oikein annettuna se on parhaita työmotivaation nostajia, ja sen puute taas suurimpia motivaation tappajia. Hyvin annettu palaute on lahja. Hyvä palaute on aitoa ja rehellistä ja se on muotoiltu toisen tunteita ja kunniaa mielessä pitäen niin, että vastaanottajalla on mahdollisuus ottaa se vastaan. (Meretniemi, 2012, s. 105; Kurttila ym., 2010, s. 77.)

Palaute on tärkeä osa arvostavaa johtamista ja kohtelua, sillä ilman palautetta on vaikea tietää, miten tilanteessa tulisi edetä tai miten muut kokevat oman tavan toimia. Palaute on ikään kuin peili, joka näyttää, miltä toiminta muista tuntuu. Palaute, jonka on tarkoitus auttaa eteenpäin, kertoo arvostuksesta ja luottamuksesta. Hyvä palaute auttaa eteenpäin ja rohkaisee kiinnittämään huomiota olennaisiin asioihin. Palauteen antamisessa on tärkeää erottaa toiminta ja persoona toisistaan, sillä palautetta annetaan toiminnasta, ei toisen persoonasta tai ominaisuuksista. Erityisesti palaute, jonka tarkoitus on saada aikaan muutos toisen toiminnassa, voi aiheuttaa voimakkaan tunnereaktion. Tällöin tapa, jolla keskustelu käydään, on ratkaiseva. Aina tilanne ei ole sellainen, että palautteen antaja ja saaja ovat yhtä mieltä palautteeseen johtaneesta tilanteesta. Silloin kannattaa keskustella asiasta ja selvittää, että mitä on tapahtunut, miten osapuoli koki tilanteen ja mikä oli siinä hänen roolinsa, miten muut näkivät asian, mitä

osapuoli ajattelee jälkikäteen asiasta ja miten jatkossa toimisi samassa tilanteessa. Keskustelun ideana on saada aikaan oivallus siitä, miten oma toiminta vaikutti asiaan ja mikä voisi olla hyvä tapa toimia jatkossa. (Kuusela, 2013, s. 87–88.)

Kehityskeskustelu on se foorumi, jossa työntekijällä on mahdollisuus antaa palautetta omalle esihenkilölleen. Usein palautteen antaminen omalle esihenkilölle koetaan vaikeaksi. Näin on yleensä silloin, kun työntekijä haluaisi esittää muutosehdotuksia johtamistapaan. Esihenkilö kuitenkin hyötyy työntekijän antamasta palautteesta yhtä paljon kuin työntekijä omastaan. Avoin keskustelu auttaa esihenkilöä ymmärtämään, mitä mieltä henkilöstö on hänen toimintatavoistaan ja käyttäytymisestään. Palaute auttaa häntä huomaamaan, että näkevätkö työntekijät hänen johtamistapansa samoin kuin hän itse sen näkee. Tiedostamattaan hän saattaa käyttäytyä asenteellisesti tai jopa puolueellisesti, joten palautteen ansiosta hän pääsee korjaamaan omaa toimintaansa ja joissakin tapauksissa oikomaan mahdollisia väärinkäsityksiä. Palaute kertoo esihenkilölle myös siitä, mitä häneltä toivotaan ja odotetaan, ja on siten hänen johtamistoimintansa kehittämisen väline. Korjaava palaute voi tuntua esihenkilöstä kirpaisevalta, mutta hänen kannattaa muistaa, että kriittinen palaute antaa kaikille mahdollisuuden tulla paremmiksi työssä samoin kuin ihmissuhdetaidoissa. (Järvinen, 2017, s. 111; Meretniemi, 2012, s. 90.)

Organisaation palautteenannon on oltava systemaattista. Tämä on luonnollista, kun otetaan huomioon, mikä on palautteen merkitys strategian toteuttamisessa. Tietoa toiminnasta on kerättävä, jaettava ja käsiteltävä sovituin tavoin ja aikavälein. Parhaimmillaan palaute on koko ajan mukana arjessa, se on aitoa ja luontevaa. Kehityskeskustelu on tyypillisin väline palautteen jakamiseksi. Väline voi kuitenkin olla tehoton, jos organisaatiossa ei pidetä ollenkaan kehityskeskusteluja, se taas voi antaa signaalin, ettei organisaatiossa arvoteta palautteenantoa tai toinen esimerkki mielenkiintoisesta palautekulttuurista on kehityskeskustelu, jossa esihenkilö toimii yksinpuhujana eikä alaisella ole mahdollisuutta tai uskallusta antaa palautetta. Joissakin organisaatioissa kehityskeskustelu voi olla taistelulenttä, jossa molemmat osapuolet puolustavat näkemystään ja huolehtivat siitä, ettei toinen pääse niskan päälle. Edellä mainittujen tilanteiden välttämiseksi onkin tärkeää, että organisaatiossa on selkeä ja suunnitelmallinen palautteenantokulttuuri. (Kupias ym., 2011, s. 73–76.)

Blogissa ”Palaute on välttämätöntä polttoainetta yrityksissä” pohditaan palautteen tärkeyttä ja tarpeellisuutta. Palaute on esihenkilölle keino ruokkia työntekijöiden onnistumista, ohjata kehittymistä ja uralla etenemistä sekä vahvistaa sitoutumista ja työhyvinvointia. Palaute tai sen puute puhuttaa eikä se ole ihme, sillä palaute herättää tunteita niin vastaanottajassa kuin antajassakin. Palaute on vahva arvostuksen osoittamisen muoto. Tasa-arvoinen ja rento keskusteluyhteys esihenkilön kanssa on nuoremmille sukupolville luontevaa, se on itsestäänselvyys, sillä he ovat syntyneet avoimeen ja tasa-arvoiseen maailmaan. Nuoremmat sukupolvet, YZ-sukupolvi haluaa työssään oikeidenmukaisuutta, onnistumisen kokemuksia, arvostusta sekä säännöllistä ja rakentavaa palautetta. He haluavat johtamisen olevan ihmislähtöistä, vuorovaikutteista, tasa-arvoista ja yksilöllistä ja he haluavat kokeilla monenlaista työelämässä, oppia ja kehittyä nopeasti, ja esihenkilön odotetaan tukevan heitä uralla etenemisessä. Tulevaisuudessa massajohtamisella ei työntekijöitä motivoida ja sitouteta, vaan heidät on kohdattava ihmisinä, ainutlaatuisina yksilöinä.

6.4 Vaikuttavan kehityskeskustelun mittaaminen

Edellä käsitellyissä luvuissa käytiin läpi osaamisen kehittämisen merkitystä organisaatiolle, kuinka organisaation menestys riippuu henkilöstön osaamisesta, sen hyödyntämisestä ja kehittamisestä, sillä nykypäivän organisaatioissa hyvin usein henkilöstön osaamisen kehittäminen on sisällytetty osaksi organisaation visiota, strategiaa ja tavoitteita. Tämän jälkeen pureuduttiin yhden osaamisen kehittämisen välineen eli kehityskeskustelun merkitykseen organisaatiolle, miten kehityskeskustelu on aidosti hyödyllinen kokemus kaikille osapuolille, jossa toteutuu vuorovaikutus ja dialogisuus. Tässä kappaleessa pohditaan, miten hyödyllistä ja vaikuttavaa kehityskeskustelua voidaan mitata, missä kehityskeskustelujen hyödyllisyys organisaatiossa näkyy vai voiko sen hyödyllisyyttä mitata. Tämän pohdinnan lähtökohtana on, että hyödyllinen kehityskeskustelu vaikuttaa organisaation henkilöstön osaamiseen, työhyvinvointiin ja laatuun, joita voidaan mitata erilaisilla mittareilla ja tätä kautta hyödyntää aidosti hyödyllistä kehityskeskustelua.

Organisaatioissa, joissa panostetaan jatkuvaan parantamiseen, toiminta perustuu jatkuvaan arviointiin ja näin on yleensä prosessiorganisaatioissa. Prosessiorganisaatiossa

toiminta on organisoitunut prosessien mukaan. Organisaation toiminta ja talous suunnitellaan prosesseille ja niiden eri vaiheille. Tämän mahdollistamiseksi prosessit on ymmärrettävä, tunnistettava ja kuvattava. Prosessia ohjataan tilastollisella tiedolla. Prosessien toiminnallisen laadun indikaattoreita ovat sujuvuus, tehokkuus ja läpimenoajat. Prosessiorganisaatioon tähtäävä organisaatio kehitetään usein ensin matriisiorganisaatioksi, joissa perinteisen funktionaalisiin osastoihin perustuvaa pystysuuntaista organisaatorakennetta täydentävät prosessien mukaisesti yli osastorajojen etenevät vaakasuuntaiset prosessilinjat. Matriisiorganisaatiossa pyritään yhdistämään prosessi-
muotoisen ja funktionaalisen organisaatorakenteen parhaat puolet. Matriisiorganisaation etuja ovat joustavuus ja sopeutumiskyky muutoksiin. Ongelmana taas voi olla epäselvä johtajuus. (Tuurala, 2010.)

SAMKin toimintaan sopii prosessiajattelu ja sitä hyödynnetään SAMKin toiminnassa. SAMK toimii matriisiorganisaationa, joka on linjaorganisaation ja prosessiorganisaation välimuoto. SAMKissa tunnistetut ydinprosessit kulkevat ylätasolta tarkasteltuna vertikaalisen linjaorganisaation horisontaalisesti läpäisten. SAMKin kehittämistoiminta perustuu jatkuvaan parantamiseen, jossa prosesseja arvioidaan koko ajan ja niiden tulosten perusteella toimintaa kehitetään. Prosessit mallinnetaan niin, että niiden kulku ymmärretään ja tämän jälkeen toimintaa voidaan kehittää. Jatkuva parantaminen lähtee strategisten tavoitteiden asettamisesta ja niiden toteuttamisesta. Yksi tällainen prosessi SAMKissa on kehityskeskusteluprosessi.

Asiantuntijaorganisaation suorituskyvyn mittaamiseen liittyy monenlaisia haasteita. Useat niistä johtuvat työn intensiivisestä luonteesta, esimerkiksi työssä käytettäviä aineettomia panoksia on vaikea määrittää ja työprosessia on vaikea mallintaa. Henkilöstön osaaminen ja muut aineettomat menestystekijät korostuvat, kun puhutaan asiantuntijaorganisaation suorituskyvystä. Kaikissa organisaatioissa tulee mitata sekä taloudellisia että ei-taloudellisia asioita. Taloudellisia asioita on usein helppo mitata, kun taas ei-taloudellisten menestystekijöiden mittaaminen on vaikeampaa, sillä niitä on usein vaikea määritellä. (Lönnqvist ym., 2006, s. 76–77.)

Osaamisen kehittämiseen investoidaan paljon rahaa ja aikaa. Tästä syystä osaamista täytyy mitata ja sen vaikuttavuutta arvioida. Osaamisen kehittymistä voidaan arvioida

erilaisista näkökulmista, joita ovat tuottavuus: osaamiseen perustuvat aikaansaannokset ja tuotokset, asiakastyytyväisyys: asiakaspalautteet; henkilöstötyytyväisyys: viihtyminen, motivaatio, osaaminen sekä innovatiivisuus: aloitteet, patentit ja parannusehdotukset. Osaamista voidaan arvioida myös monella tasolla. Mittaamisella tehdään asioita näkyväksi ja saadaan tietoa, jota muuten voi olla vaikea havaita. Mittaamisella pyritään tosiasioihinperustuvaan tietoon osaamisen tilasta ja kehittymisen suunnasta, pitää kuitenkin muistaa, että mittaaminen ei ole tavoite sinänsä. (Hyppänen, 2015, s. 120.)

Organisaation työhyvinvoinnin tilaa on syytä arvioida tunnusluvuilla, jotta kehitystä ja mahdollisia työhyvinvoinnin riskejä voitaisiin seurata. Perinteiset tunnusluvut ovat yleensä määrällisiä, esimerkiksi sairauspoissaolot tai työtapaturmat. Näiden lisäksi on hyvä ottaa käyttöön myös ennakoivia tunnuslukuja, joko määrällisiä tai laadullisia, joilla voidaan ennakoida tulevaisuuden riskejä. Tällaisia ovat erilaiset itsearviointit ja työhyvinvointikyselyt. Mittarin sisältöä tärkeämpää on mittarin seuraaminen säännöllisesti, koska vain sillä tavoin voidaan nähdä, mihin suuntaan ollaan menossa ja miten eri toimenpiteet ovat vaikuttaneet. Työhyvinvointi syntyy monen tekijän yhteisvaikutuksesta ja sen edistäminen vaatii pitkäjänteistä työtä. Henkilöstön tilan ja kehityksen seuraaminen edellyttää monipuolista mittaristoa eikä pelkästään rahalliset mittarit riitä. Henkilöstöä voidaan mitata myös demografisin suurein mm. yhteisöllisyyden mukaan, esimerkiksi työtyytyväisyys, jonka tuloksiin voidaan vaikuttaa kehityskeskustelulla. (Manka & Manka, 2016, s. 215; Ojala & Ahonen, 2003, s. 232–233.)

Kun arvioidaan kehityskeskustelun tuloksellisuutta, sitä voidaan tarkastella laadukkuuden näkökulmasta. Jatkuva parantaminen on välttämätöntä jokaisessa organisaatiossa ja sen tulisi olla systemaattista pitkäjänteistä tavoitehakuista toimintaa. Organisaatiossa tavoiteltava tilanne olisi saavuttaa kaikkia koskettava jatkuvan parantamisen kulttuuri, johon organisaatiossa on luotu edellytykset. Laatuajattelun mukaan parantamisen lähtökohtana tulisi olla tosiasioihin perustuvaa tietoa, tällöin parantamisen toimenpiteet kohdistuisivat oikeisiin asioihin. Jatkuvan parantamisen kohteista tunnustetaan tyypillisesti sisäisissä ja ulkoisissa auditoinneissa ja tyypillisiä ovat myös asiakaspalautteet. Säännölliset kehityskeskustelut ovat vielä hieman hyödyntämätön voimavara, vaikka henkilöstö on avainasemassa ja heidän sitoutumisensa muutosten to-

teutusvaiheessa on oleellista. Kehityskeskusteluissa parantamiskohteet tulevat kuitenkin luonnostaan esille. Yleisesti organisaatioissa hyödynnetään jatkuvassa parantamisessa Demingin jatkuvan parantamisen ympyrän PDCA-vaiheita eli suunnittele (Plan), tee (Do), tarkista ja arvioi eli opi (Check) sekä paranna (Act) (Peuranen, 2020.)

Aidosti hyödyllisellä kehityskeskustelulla voidaan vaikuttaa henkilöstön osaamiseen ja sen kehittämiseen, työhyvinvointiin ja organisaation laatuun. Kehityskeskustelussa käydään läpi henkilön tämänhetkinen osaaminen sekä osaamisen kehittämisen tarpeet ja halukkuus. Kehityskeskustelu on tilaisuus, jossa vuorovaikutuksen keinoin pystytään vaikuttamaan työyhteisön sisäiseen toimintaan ja tätä kautta koettuun työhyvinvointiin. Monien tutkimusten mukaan esimerkiksi henkilöstön vähäiset vaikutusmahdollisuudet työyhteisössä vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemiseen. Hyvä tulos organisaatiossa syntyy henkilöstön sitoutuneisuudesta ja motivaatiosta ja hyvälle työskentelylle pitää luoda hyvät puitteet ja tämä toteutuu parhaiten esihenkilön ja alaisen välisen syvällisen keskustelun, kehityskeskustelun avulla.

7 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS JA TULOSTEN ANALYSOINTI

Kuten alussa todettiin, niin kehittämistyön vaiheet seuraavat toisiaan, jolloin sitä kuvataankin usein prosessina. Prosessin kautta tarkastelu auttaa toimimaan järjestelmällisesti ja ottamaan huomioon ne asiat, jotka kussakin vaiheessa olisi hyvä tehdä ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä. Suunnitteluvaiheessa selvitettiin kehittämistyön taustat ja tavoitteet sekä rajattiin aihe. Tämän jälkeen määriteltiin työn lähestymistapa ja menetelmät ja näiden jälkeen selvitettiin tietoperustaa. Tässä kappaleessa käydään läpi suunnitelman toteutusvaihe. (Ojasalo ym., 2014, s. 22, 25.)

Kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko on tutkimuksen ydinasia. Se on tärkeä vaihe, sillä siihen tähdättiin, kun tutkimus aloitettiin. Analyysivaiheessa tutkijalle selviää, minkälaisia vastauksia hän saa ongelmiin. Kuitenkin voi käydä myös

niin, että tutkijalle selviää tässä vaiheessa, että miten ongelmat olisi oikeastaan pitänyt asettaa. (Hirsjärvi, 2007, s. 216.)

7.1 Kyselyn tulokset

Kyselyn avulla tarkastellaan SAMKin uudistetun kehityskeskustelumallin toimivuutta aidosti hyödyllisenä keskusteluna pilottiin valittujen tiimien työntekijöiltä. Jokaisesta henkilöstöryhmästä, opetus-, TKI- ja hallinto henkilöstö, pilottiin osallistuu yksi tiimi, jotka sijoittuvat toimintayksikköihin: Ihmisen osallisuus ja toimintakyky, hankepalvelut sekä sosiaaliala, vanhustyö ja kuntoutus. Vastausaikaa kyselyyn oli kaksi viikkoa, jonka jälkeen lähetettiin vielä muistutus vastaamisesta. Kyselylomakkeen saateviesti on liitteenä (LIITE 1).

SAMKin kehityskeskustelumallin uudistamista on suunniteltu jo jonkin aikaa, joten vuonna 2022 SAMKissa on ollut käytössä väliaikainen kehityskeskustelumalli, sillä vanha kehityskeskustelulomake poistettiin käytöstä eikä uusi malli ollut vielä käytävissä. Tavoitteena on, että tämä uusi kehityskeskustelumalli on käytössä koko henkilöstöllä vuonna 2023. Tämän vuoksi kehittämistyön tutkimuksellista osuutta kiirehdittiin, jotta kokemuksia uudesta mallista saadaan ja niihin ehditään reagoida. Tämä aiheutti prosessissa hieman haasteita, sillä keväällä 2022 useat esihenkilöt olivat jo käyneet kehityskeskustelut työntekijöidensä kanssa, joten tiimien saaminen pilottiin oli haasteellista. Hyvä asia kuitenkin oli, että jokaisesta henkilöstöryhmästä saatiin mukaan yksi tiimi, sillä jokaisella henkilöstöryhmällä on erilainen ennakkotehtävä, joten jokaista ennakkotehtävää päästiin testaamaan. Edellä mainittujen seikkojen vuoksi kyselyyn osallistuneiden työntekijöiden määräkin on suhteellisen pieni.

Kysely lähetettiin 31 henkilölle ja siihen vastasi 15 henkilöä. Kyselyyn vastasi 48 % kyselyn saaneista henkilöistä. Kahdelle tiimille kysely lähetettiin keväällä 2022, ennen kesälomien alkua ja yhdelle tiimille heti lomien jälkeen alkusyksystä 2022. Kyselyjen lähetysajankohdat riippuivat käytyjen kehityskeskustelujen ajankohdista, sillä kysely pyrittiin lähettämään mahdollisimman pian keskustelun jälkeen, jotta asiat olisivat tuoreena mielessä. Näin jälkikäteen voidaan todeta, että tutkimuksen kannalta kyselyjen

toteuttamisajankohdat eivät olleet ideaalit, koska ne sijoituivat melko hektisiin ajan-kohtiin, jolloin henkilöt olivat jäämässä lomalle tai olivat juuri palanneet lomalta, ja mielessä olivat jo syksyn tulevat työt. Kuten edellä mainittiin, niin uudistettu kehityskeskustelumalli otetaan käyttöön vuoden 2023 alusta, näin ollen kyselystä saatujen palautteiden saaminen oli tässä vaiheessa tärkeää, jotta kehityskeskustelumallista saatiin kommentteihin ehdittää reagoita ennen sen käyttöönottoa. Vastausprosenttia voidaan pitää kuitenkin kohtuullisena. Kyselylomake on liitteenä (LIITE 2).

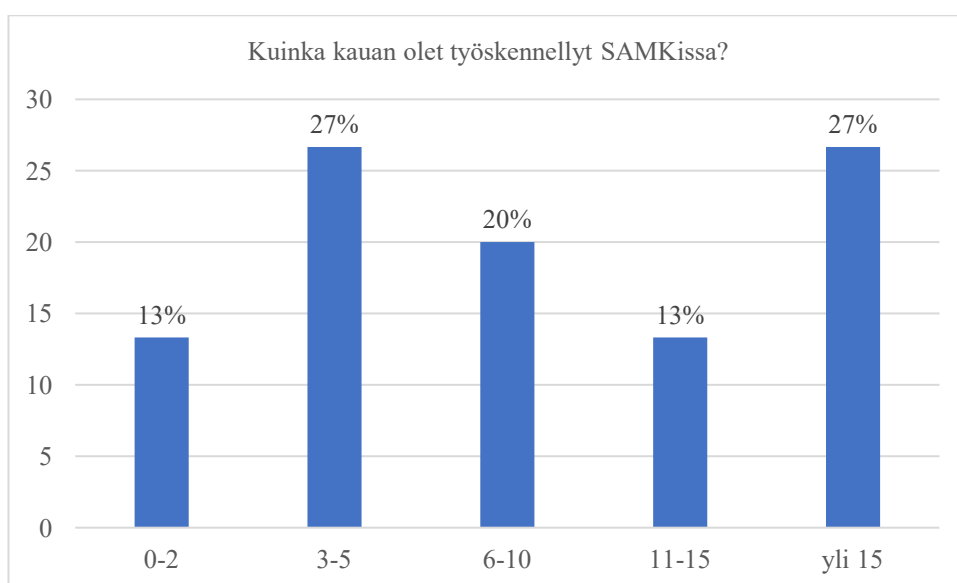
7.1.1 Taustatietoa

Kyselyyn saatiin vastauksia kaikista henkilöstöryhmistä eli opetus-, TKI-, sekä hallinto- ja henkilöstöstä. Kyselyyn osallistuneet tiimit kuuluivat Sosiaaliala, vanhustyö ja kuntoutus, Ihmisen osallisuus ja toimintakyky ja Hankepalvelut toimintayksiköihin. Tilastollisissa analyyseissä käytetyt yhteenvedot, kuvat ja taulukot on kohtuullisen helppo suunnitella niin, että tulosten perusteella ei voi tunnistaa yksittäisiä vastaajia (Kuula-Luumi, 2018, kohta Turvaa tutkittavan anonymiteetti!). Koska vastausten määrät olivat tässä tutkimuksessa suhteellisen pieniä, niin henkilöstöryhmäkohtaisia ja tiimikohtaisia vastausprosentteja ei ole järkevää raportoida. Tässä raportoinnissa huomioidaan myös tiimien ja henkilöiden anonymiteetin säilyminen.

Pilottitiimien toimenkuvat SAMKissa liittyvät opetukseen, tutkimustyöhön sekä hallinnolliseen tukipalvelutyöhön. Sosiaaliala, vanhustyö ja kuntoutus -toimintayksikkö kouluttaa vastuullaan olevista tutkinto-ohjelmista; sosiaaliala, vanhustyö ja kuntoutuksen ohjaus asiantuntijoita työelämän tarpeisiin. Ihmisen osallisuus ja toimintakyky toimintayksikössä kehitetään ihmisen hyvinvointia ja toimintakykyä tukevien palveluiden ja koulutusten kehittämistä yhdessä palveluja tarjoavien yritysten, julkisen sektorin, järjestöjen, muiden koulutusorganisaatioiden, opiskelijoiden ja kohderyhmän kanssa. Hankepalvelut -toimintayksikkö toimii tiiviissä yhteistyössä oman yhteisön sekä SAMKin ulkopuolisten tutkimus- ja kehittämistoimijoiden kanssa. Perustehtävänä on myönteisen rahoituspäätöksen jo saaneiden T&K-projektien ja muiden hankkeiden osaamiseen perustuva hallinnointi. Ydintehtävänä on myös varmistaa SAM-

Kille hankkeiden rahoitukset täysimääräisinä, hankkeiden toteutuksen tahdissa yhdessä projektipäälliköiden ja muiden hankkeeseen osallistuvien kanssa. (Satakunnan ammattikorkeakoulu, 2022.)

SAMKin henkilötyövuosien määrä vuonna 2021 jakaantui seuraavasti: opetushenkilöstöä oli 193,6 htv, TKI-toiminnan henkilöstöä 71,1 htv ja muuta henkilökuntaa 118,9 htv (Opetushallinto, 2022.) SAMKin henkilökunnan keski-ikä tutkimuksen tekohetkellä vuonna 2022 oli 49 vuotta. Kyselyn taustatiedoissa ei kysytty vastaajien ikää, sen sijaan kysyttiin henkilöiden työssäoloaikaa SAMKissa (kuvio 9).



Kuvio 9. Tausta kysymys: kauanko työntekijä on työskennellyt SAMKissa?

Vastauksista nähdään, että vastaajista 3–5 vuotta ja yli 15 vuotta SAMKissa työskennelleitä oli eniten (27 %). Pitkälle johtavia päätelmiä tästä ei voi tehdä, mutta keski-ikä ollessa lähes 50 vuotta, voidaan pitää odotettuna tuloksena, että vastaajista melko iso osa on työskennellyt SAMKissa pitkään. Kehityskeskustelumallia ajatellen pitkään SAMKissa työskennelleillä on vuosien kokemus myös vanhasta kehityskeskustelumallista, kun taas 0–2 vuotta SAMKissa työskennelleet eivät ole ehkä koskaan käyneet keskustelua vanhan mallin mukaan. Työssäolon pituus ei kuitenkaan vaikuttanut merkittävästi vastaajien mielipiteisiin uudesta kehityskeskustelumallista.

7.1.2 Monivalintakysymyksen vastaukset

Seuraavissa kahdessa kysymyksessä vastaajilta kysyttiin kehityskeskustelumallin toimivuudesta. Monivalintakysymyksessä, vastaajia pyydettiin valitsemaan kolme vaihtoehtoa, jotka heidän mielestään vaikuttivat kehityskeskustelun hyödyllisyyteen (taulukko 1).

Taulukko 1. Mitkä tekijät mielestäsi vaikuttavat eniten kehityskeskustelun onnistumiseen? (valitse 3)

	f	f %
Valmistautuminen keskusteluun esim. ennakkotehtävä	3	6,3
Kehityskeskustelulomake	2	4,2
Avoimuus	7	14,6
Luottamus	10	20,8
Dialogisuus	11	22,9
Vuorovaikutustaidot (keskustelu, kuunteleminen, ilmeet, eleet, kehonkieli)	6	12,5
Hyödyllisyys	5	10,4
Vaikuttavuus	4	8,3
	48	100,00

Vastauksissa nousi esille yleisestikin määritellyt onnistuneeseen kehityskeskusteluun vaikuttavat tekijät eli dialogisuus (22,9 %), luottamus (20,8 %), avoimuus (14,6 %) ja vuorovaikutustaidot (12,5 %). Oikein käytettynä kehityskeskustelu on toimiva johtamisen työkalu. Tavoitteellista ja systemaattisesti toteutuvaa vuoropuhelua, dialogia tarvitaan mitä enenevissä määrin haastavassa ja muuttuvassa toimintaympäristössä. Keskustelun tärkeimpiä tavoitteita onkin vuorovaikutus, joka mahdollistaa kuulluksi tulemisen, avoimessa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä. (Aarnikoivu, 2016, s. 7–8.) Itse kehityskeskustelulomake (4,2 %) ei vastaajien mielestä juurikaan vaikuttanut kehityskeskustelun onnistumiseen, valmistautumista keskusteluun esimerkiksi ennakkotehtävän (6,3 %) avulla, koettiin lomaketta hyödyllisemmäksi. Kehityskeskustelun hyödyllisyys (10,4 %) koettiin melko tärkeäksi, mutta sen vaikuttavuus (8,3 %) koettiin näistä vaihtoehdoista vähiten tärkeäksi keskustelun onnistumisen kannalta.

Tuloksia (taulukko 1) tarkasteltiin myös vastausten määrän suhteessa vastaajien määrään. Kun vastaajia pyydettiin valitsemaan kolme vaihtoehtoa, jotka omasta mielestään vaikuttivat kehityskeskustelun onnistumiseen, niin yksitoista (11) vastaajaa viidestä-

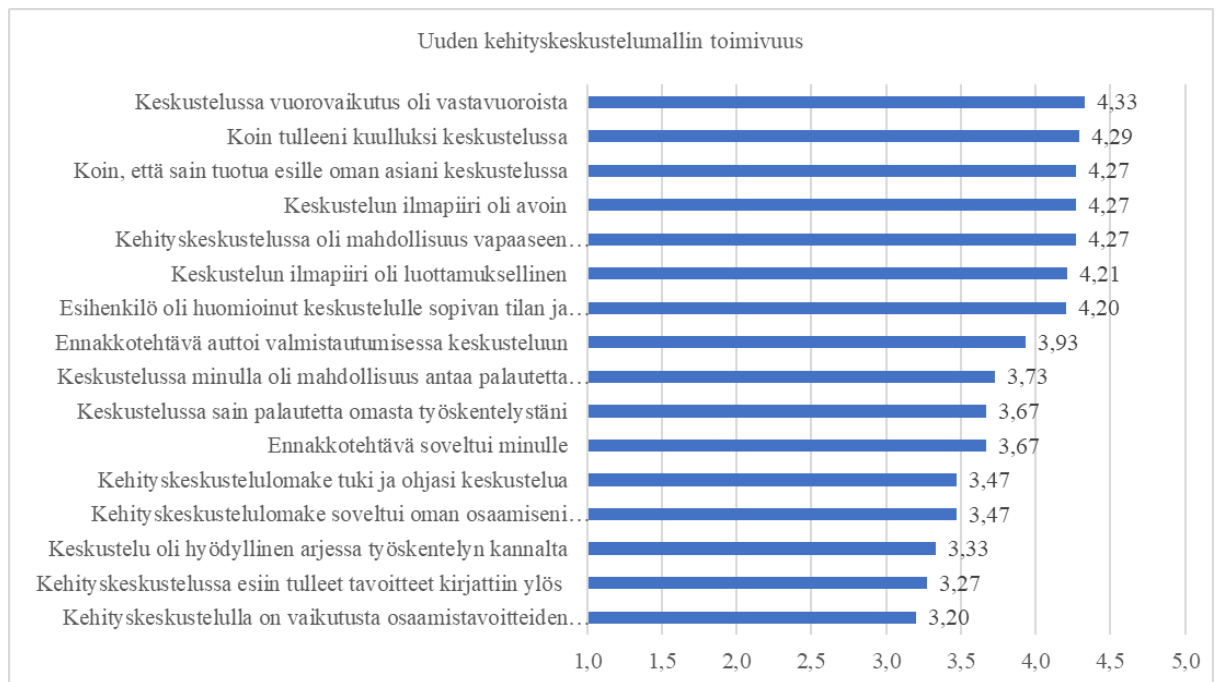
toista (15) valitsi dialogisuuden tärkeäksi tekijäksi ja kymmenen (10) vastaajaa viidestätoista (15) valitsi luottamuksen. Vastaajista seitsemän (7) viidestätoista (15) valitsi avoimuuden ja vastaajista kuusi (6) vuorovaikutustaidot, johon sisältyy keskustelu, kuunteleminen, ilmeet, eleet ja kehonkieli. Vastaajista vain kaksi (2) viidestätoista (15) valitsi hyödylliseksi tekijäksi itse keskustelulomakkeen. Näidenkin tulosten perusteella voidaan sanoa, että työntekijät arvostivat keskustelutilannetta ja sen toimivuutta enemmän kuin varsinaista lomaketta, vaikka senkin tärkeys keskustelun tukena ja siihen valmistautumisessa tulee myöhemmin esille.

7.1.3 Väittämäkysymyksen vastaukset

Seuraavassa kysymyksessä vastaajilta kysyttiin väittämäkysymysten avulla mielipiteitä uuden kehityskeskustelumallin toimivuudesta. Väittämiin vastattiin numerolla 1-5 siten, että 1 = täysin eri mieltä, 2 = jonkin verran eri mieltä, 3 = en osaa sanoa, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä. Taulukossa 2 esitetään vastausten keskiarvot ja keskihajonta ja kuviossa 10 tulokset esitetään keskiarvojen mukaisessa järjestyksessä.

Taulukko 2. Väittämäkysymys uuden kehityskeskustelumallin toimivuudesta

	ka	σ
Keskustelussa vuorovaikutus oli vastavuoroista, molemmat antoivat panoksensa yhteiseen keskusteluun	4,33	0,72
Koin tullee kuulluksi keskustelussa (mm. odotukset, motivaatio, fiilis)	4,29	0,73
Kehityskeskustelussa oli mahdollisuus vapaaseen keskusteluun	4,27	0,96
Keskustelun ilmapiiri oli avoin	4,27	0,96
Koin, että sain tuotua esille oman asiani keskustelussa	4,27	0,80
Keskustelun ilmapiiri oli luottamuksellinen	4,21	0,97
Esihenkilö oli huomionnut kehityskeskustelulle sopivan tilan ja ajankäytön	4,20	0,86
Ennakkotehtävä auttoi valmistautumisessa varsinaiseen kehityskeskusteluun	3,93	0,96
Keskustelussa minulla oli mahdollisuus antaa palautetta esihenkilölleni	3,73	1,16
Ennakkotehtävä soveltui minulle	3,67	0,90
Keskustelussa sain palautetta omasta työskentelystäni	3,67	1,29
Kehityskeskustelulomake soveltui oman osaamiseni kehittämiseen	3,47	0,92
Kehityskeskustelulomake tuki ja ohjasi keskustelua	3,47	1,30
Keskustelu oli hyödyllinen arjessa työskentelyn kannalta	3,33	1,11
Kehityskeskustelussa esiin tulleet tavoitteet kirjattiin ylös mahdollisia jatkotoimenpiteitä varten	3,27	1,44
Kehityskeskustelulla on vaikutusta osaamistavoitteiden kirkastamisessa	3,20	1,32



Kuvio 10. Väittämäkysymys uuden kehityskeskustelumallin toimivuudesta

Yleisesti keskiarvoja (kuvio 10) tarkasteltuna uusi kehityskeskustelumalli oli vastausten mukaan toimiva, sillä kaikkien väittämien keskiarvot sijoittuivat keskiarvojen 4,33–3,20 välille. Vastaajien mukaan keskustelun vuorovaikutus oli vastavuoroista, jossa molemmat antoivat panoksensa yhteiseen keskusteluun (ka 4,33 → keskihajonnan vaihtelu oli pientä), vastaajat kokivat tullessa myös kuulluksi, jolloin heillä oli mahdollisuus kertoa omista odotuksistaan, motivaatiostaan sekä fiiliksestään (ka 4,29) ja he saivat tuotua keskustelussa esille omat asiansa (ka 4,27). Vastaajien mielestä keskustelun ilmapiiri oli avoin (ka 4,27) ja luottamuksellinen (ka 4,21) ja keskustelussa oli mahdollisuus vapaaseen keskusteluun (ka 4,27). Keskustelu koettiin myös hyödylliseksi arjen työskentelyn kannalta (ka 3,33).

Työntekijän kannattaa valmistautua huolella kehityskeskusteluun, sillä siinä on kyse hänen tehtäväkokonaisuudestaan, kehittymis- ja uramahdollisuuksistaan, palkkauksestaan sekä pitkällä aikavälillä eläkkeestään. (Meretniemi, 2012, s. 70.) Tulosten mukaan ennakkotehtävä auttoi työntekijöitä valmistautumisessa varsinaiseen kehityskeskusteluun (ka 3,93) ja vastaajat kokivat myös, että ennakkotehtävä soveltui heille (ka 3,67). Vastaajien mielestä kehityskeskustelulomake tuki ja ohjasi keskustelua (ka 3,47), se soveltui työntekijän osaamisen kehittämiseen (ka 3,47) ja keskustelulla oli myös vaikutusta osaamistavoitteiden kirkastamisessa (ka 3,20).

Palaute on tärkeä osa arvostavaa johtamista ja kohtelua. Ilman palautetta on vaikea tietää, että miten muut kokevat oman tavan toimia ja hoitaa tehtäväänsä. Palautetta kannattaakin opetella arvostamaan ja pyytämään, oli sitten kyseessä esihenkilö tai työntekijä. Palautteen antamisessa on tärkeää, että sitä annetaan toiminnasta, ei toisen persoonasta tai ominaisuuksista. (Kuusela, 2013, s. 87.) Vastaajat kokivat, että heillä oli mahdollisuus antaa palautetta esihenkilölle (ka 3,73) ja he kokivat myös saaneensa palautetta esihenkilöltä omasta työskentelystään (ka 3,67).

Esihenkilön vastuulla ovat sekä käytännön toteutukseen liittyvät asiat että varsinaiset substanssitekijät. Esihenkilön on mm. varattava keskustelulle aika ja paikka, varmistettava, että työntekijä saa ajoissa tarvittavat materiaalit ja huolehdittava, että keskusteluun varattu aika jaetaan eri asioiden kesken. (Meretniemi, 2012, s. 69–70.) Työntekijöiden näkökulmasta esihenkilö huomioi hyvin kehityskeskustelulle sopivan tilan ja ajankäytön (ka 4,20).

Oleellinen osa kehityskeskustelun laatua on keskustelun aikana tehtyjen tavoitteiden ylös kirjaaminen, tehtyjen päätösten ja käynnistettyjen toimenpiteiden toteutumisen seuranta. Sovittujen asioiden toteuttaminen ja uusien asioiden hyödyntäminen kertoo organisaation sitoutumisesta kehityskeskusteluihin. (Lindholm & Salminen, 2014, s. 205.) Vastausten mukaan kehityskeskustelussa esiin tulleet tavoitteet kirjattiin ylös mahdollisia jatkotoimenpiteitä varten (ka 3,27 → keskihajonnan vaihtelu oli suurta).

7.1.4 Avointen kysymysten vastaukset

Kyselyssä oli kolme avointa kysymystä, joissa kysyttiin vastaajien odotuksia hyvälle kehityskeskustelulle, ideoita kehityskeskustelumallin mahdolliseen kehittämiseen ja lopuksi vastaajille annettiin mahdollisuus vapaasti kertoa mielipiteitä kehityskeskustelumallista. Avoimilla kysymyksillä annettiin vastaajille mahdollisuus myös vapaamuotoisesti ilmaista mielipiteitään kysytyistä asioista, jotta saataisiin tärkeää tietoa kehityskeskustelumallin toimivuudesta.

Avoimeen kysymykseen, jossa työntekijöiltä kysyttiin odotuksia yleisesti hyvälle kehityskeskustelulle, vastasi yksitoista (11) viidestätoista (15) työntekijästä. Työntekijät

kokivat, että kehityskeskustelun tulisi olla rento, jossa on avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri ja jossa asioita käsitellään vuorovaikutteisesti. Hyvään kehityskeskusteluun voi valmistautua ja keskustelulla on jokin vaikutus, esimerkiksi, että työntekijä on tyytyväinen työhönsä. Näissä vastuksissa tuli myös esille, että ennakkotehtävä on tarpeellinen eikä itse kehityskeskustelulomake ole keskiössä vaan se on pohjana käydylle keskustelulle.

”Hyvä kehityskeskustelu on sopivan rento ja vuoropuheluhenkkinen!”

”Luottamuksellinen ja avoin keskustelu, jossa dialogisesti käsitellään asioita. Kehityskeskustelu ei ole tilaisuus ainoastaan negatiivisten asioiden esille tuomiseksi.”

”Hyvä kehityskeskustelu on vuorovaikutteinen ja siihen voi valmistautua. Hyvällä kehityskeskustelulla on jokin vaikutus - vaikka se, että työntekijä on tyytyväinen työhönsä ja haluaa jatkaa samalla tavalla ilman suuria kehittymisen tavoitteita. Hyvässä kehityskeskustelussa molemmat tulevat kuulluksi. Kehityskeskustelulla on jokin vaikutus - esimerkiksi työtehtävien muokkaaminen tai samana pysyminen, työntekijän elämäntilanteen huomioon ottaminen. Kehityskeskustelua tärkeämpää on, että työntekijä tulee kuulluksi ja voi vaikuttaa työhönsä arjessa. Kehityskeskustelussa ei saa määrittyä liian montaa tavoitetta. Yksi ja selkeä tavoite on hyvä.”

”Kehityskeskustelussa tulisi olla aiemmin merkitsemiäni LUOTTAMUSTA ja DIALOGISUUTTA (sisältää myös luottamuksen ja vastavuoroisuuden ja avoimuuden ja vuorovaikutustaidot = AITOA KUUNTELUTAITOA). Lomake ei ole mielestäni keskiössä, vaan se on oivana pohjana käydylle hyvälle kehityskeskustelulle, jossa ei ole ennakoon asetettuna valmiita tavoitteita henkilön kehityssuunnalle.”

”Esimies aidosti kuuntelee ja keskustellaan työntekijän työstä ja siinä kehittymiseen ja toiveiden huomioimiseen”

”Avoin ja luottamuksellinen keskustelu, että oikeasti voisi kertoa asiat, eikä keskustelu olisi hymistelyä ja joo-joo-hengessä tapahtuvaa. Ja että oikeasti sovitut ja luvatut asiat pitäisivät ja viedään eteenpäin.”

Vastaajien mielestä tärkeää oli myös, että esihenkilö on tietoinen työntekijän työnkuvasta ja työn realiteeteista sekä sitä, että henkilön omaa osaamista tarkasteltaisiin koko tiimin osaamisprofiilin ja tiimin tavoitteiden suhteessa. Kehityskeskustelua ei myöskään tule käydä vain tavan vuoksi vaan siksi, että se johtaa tuloksiin ja vaikuttaa työhön. Vastauksissa palautteen merkitystä myös korostettiin ja samalla toivottiin, ettei palaute ole ainoastaan negatiivisten asioiden esille tuomista.

”Kehityskeskustelun pitäjä on perillä työntekijän työnkuvasta ja työn realiteeteista. Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri.”

”Omaa osaamista tarkasteltaisiin koko tiimin osaamisprofiilin ja tiimin tavoitteiden kehityksessä - Tehtäisiin todellinen suunnitelma esim. koulutusten ja työn painotusten osalta seuraavaksi vuodeksi.”

”Toivoisin, että kehityskeskustelua ei käydä vaan tavan vuoksi vaan että se johtaa oikeasti johonkin tuloksiin ja se tuo vaikutusta työhöni.”

”Esihenkilö kenen kanssa keskustelu käydään, olisi hyvä olla perillä työntekijän työnkuvasta sekä työtehtävistä. Nyt uuden organisaatiouudistuksen myötä se varmaan toteutuukin paremmin kuin aiemmin.”

”Se antaa suuntimaa tulevaisuudelle.”

Toisessa avoimessa kysymyksessä työntekijöiltä kysyttiin, että miten he kehittäisivät SAMKin uutta kehityskeskustelumallia. Tähän kysymykseen vastasi kahdeksan (8) työntekijää viidestätoista (15). Lomake sai positiivista palautetta, vaikka jokaisessa keskustelussa se ei ollutkaan aktiivisessa käytössä, mutta samoja asioita käytiin läpi vapaamuotoisesti. Uusi lomake sai hyvää palautetta, sillä se tuo esille työntekijän oman osaamisen tason ja halun kehittää osaamista.

”Ei tule nyt mieleen kehittämistä vaativia osa-alueita. Tämä uusi malli vaikutti hyvältä.”

”Minusta uusi lomake oli hyvä. Se nostaa esille osallistujan (työntekijän) oman osaamistason ja halun sen kehittämiseen. Rutkuttajille tämä on oikeanlainen suunnan osoitus siitä, että itsekkin voi vaikuttaa asioihin sen sijaan että aina sättii johtoa eikä halua muuttaa tai kehittää mitään omassa toiminnassaan. Eli keskitytään omaan osaamiseen ja miten sitä voi hyödyntää enemmän yhteiseen hyvään.”

”Meillä itse kaavake ei ollut mukana, mutta en sitä kokenutkaan tarpeelliseksi. Samoja asioita keskustelimme, mutta vapaamuotoisemmin. Hyvä suhde lähiesihenkilön kanssa on lomaketta tärkeämpää.”

Viimeisessä avoimessa kohdassa vastaajilla oli mahdollisuus kertoa vapaasti ajatuksiinsa uudistetusta kehityskeskustelumallista. Tähän kohtaan vastasi kahdeksan (8) vastaajaa viidestätoista (15). Hyvänä asiana pidettiin, että kehityskeskustelumallia uudistetaan, tähän liittyen tärkeänä pidettiin myös jokaisen omaa asennoitumista kehitys-

keskusteluihin sekä yleisesti ajatusmallien muokkaamista positiiviseen suuntaan. Aiheena kehityskeskustelu koettiin tärkeäksi, joten sen kehittämistä ja tutkimista pidettiin tärkeänä.

”Hienoa, että kehityskeskustelulomaketta uudistetaan. Tärkeää olisi kehittää myös asennoitumista siihen ja yleisesti ajatusmallien muokkaamista. Kehityskeskustelu voi olla hyvä ja tarpeellinen tilaisuus yhteiseen jutusteluun ilman paineita. Kokemukseni mukaan siihen liitetään turhan usein kielteisiä asioita.”

”Ensivaikutelma uudistetusta kehityskeskustelulomakkeesta oli aikas kiva. Tuntui, että oli melko helppo vastata suurimpaan osaan ennakkotehtävistä ja ne oli oikeasti yhdistettävissä omaan työhöni.”

”Tämä nykyinen lomake palveli paremmin myös muuta kuin opetushenkilöstöä. Toki myös tiimien uudistuminen on muokannut tiimityön merkitystä ainakin omassa työssä.”

”Tsemppiä oppinäytetyön tekemiseen! Tärkeällä asialla olet :)”

Vastaajat pitivät tärkeänä esihenkilöä, jonka kanssa kehittämistä tapahtuu pitkin vuotta, sillä kerran vuodessa käytävä keskustelu ei riitä, jos esihenkilö ei muuten aktiivisesti keskustele työntekijöiden kanssa. Tasapuolisen palautteen antaminen työntekijöille oli vastausten mukaan ehdottoman tärkeää. Yhdessä vastauksessa todettiin, että tärkeintä kehityskeskustelussa on se, että sillä on aito merkitys ja vaikutus.

”Hyvän esimiehen kanssa sujuu kehittäminen pitkin vuottakin. Meillä on hyvä esimies.”

”Tärkeintä kehityskeskustelussa on se, että sillä on aito merkitys ja vaikutus. Kehityskeskustelu kerran vuodessa ei riitä, jos esihenkilö ei vuoden aikana muuten ole aktiivisesti keskusteluissa työntekijöiden kanssa.”

”Mielestäni meidän yritetään saada ns. ”samaan putkeen” henkilön koulutustaustasta, henkilökohtaisista ominaisuuksista ja opetusalueesta riippumatta. Tulisi päästä eroon ns. ”hyvän” ja ”huonon” työntekijän luokitteluista, jotka ovat lomakkeissa luettavissa rivien välistä. Joskus olisi hyvä saada myös positiivista palautetta omista ehkä pienistäkin onnistumisista! Tasapuolisen palautteen antaminen on sinällään melko paljon opettelua vaativa taitolaji meille kaikille!”

7.2 Kyselytutkimuksen yhteenveto

Monivalintakysymyksessä tärkeimmiksi tekijöiksi onnistuneen kehityskeskustelun kannalta nousi, keskustelun dialogisuus, luottamus ja avoimuus sekä vuorovaikutustaidot. Kehityskeskustelulomake ei juurikaan vaikuta kehityskeskustelun onnistumiseen, mutta keskustelua edeltävä ennakkotehtävä koettiin hyödyllisenä.

Väittämäkysymyksen tulosten mukaan uusi kehityskeskustelumalli oli toimiva, jossa vuorovaikutus esihenkilön ja työntekijän välillä toimi, keskustelujen ilmapiiri oli avoin ja luottamuksellinen. Varmasti myös tämän takia vastaajat kokivat tulleeensa kuulluiksi, sillä heille annettiin mahdollisuus tuoda keskustelussa esille omat näkemyksensä. Työntekijät kokivat, että keskustelu oli hyödyllinen arjen työskentelyn kannalta, joka on tärkeä asia keskustelun vaikuttavuuden kannalta.

Avoimissa vastauksissa työntekijöiden mielestä onnistuneen kehityskeskustelun ilmapiiri on rento, avoin ja luottamuksellinen. Kehityskeskustelua ei myöskään saa käydä vain tavan vuoksi, vaan niiden pitää johtaa tuloksiin ja vaikuttaa arjen työhön. Esihenkilön tietämys työntekijöiden työtehtävistä on tärkeää sekä aito kuuntelemisen taito ja henkilöiden osaamisen tarkastelu koko tiimin osaamisprofiilin ja tavoitteiden suhteessa. Lomaketta pidettiin hyvänä ja yleisesti hyvänä asiana pidettiin, että kehityskeskustelumallia uudistetaan. Tasapuolisen palautteen antamisen merkitystä korostettiin sekä hyvää esihenkilöä, jonka kanssa kehittämistä tapahtuu pitkin vuotta.

7.3 Haastattelujen tulokset

Esihenkilöiden haastattelut toteutettiin kesäkuussa ja elokuussa 2022. Kaikki haastattelut tehtiin Teams-yhteyttä hyödyntämällä ja keskustelut tallennettiin litterointia varten. Haastattelujen kesto vaihteli 30–50 minuutin välillä, riippuen henkilön verbaalisuudesta. Esihenkilöille ei toimitettu kysymyksiä etukäteen, jotta vastaukset olisivat valmistautumattomia ja aiheesta voitaisiin keskustella vapaasti. Haastattelujen tarkoituksena oli tarkastella SAMKin uudistetun kehityskeskustelumallin toimivuutta aidosti hyödyllisenä keskusteluna pilottiin valittujen tiimien esihenkilöiden kannalta sekä saada heiltä mahdollisia kehittämissuhteita. Haastattelukysymykset ovat liitteenä (LIITE 3).

Haastattelun teemat jaettiin niin, että esihenkilöiltä kysyttiin ennakkotehtävän hyödyllisyydestä ja sen sopivuudesta omalle tiimille, vuorovaikutuksen ja dialogisuuden sekä avoimuuden ja luottamuksen toteutumisesta keskusteluissa. Tarkasteltiin esihenkilön näkökulmasta seikkoja, jotka vaikuttavat kehityskeskustelun hyödyllisyyteen, mikä on kehityskeskustelun anti työntekijän osaamisen kehittämisessä ja onnistuuko kehityskeskustelun avulla osaamisen kehittäminen strategian mukaisesti. Lopuksi kysyttiin esihenkilöiden ajatuksia uudesta kehityskeskustelumallista, mahdollisia koulutustarpeita kehityskeskustelujen käymiseen ja yleisestä fiiliksestä keskusteluista.

Haastatteluista nostettiin jonkin verran lainauksia, sillä niiden avulla on helpompi ymmärtää asioita esihenkilöiden näkökulmasta. Haastateltavien lainauksia tuotiin tähän raporttiin suoraan puhekielellä, jotta sanoman merkitys ei muutu.

Seuraavissa alakohdissa käsitellään teemoittain merkittävimmät tulokset haastatteluista. Kehittämis- ja parannusehdotukset raportoidaan omassa luvussaan. Yleisesti voidaan sanoa, että esihenkilöiden kanssa käydyt haastattelut sujuivat hyvin ja heidän kanssaan oli helppo keskustella kehityskeskusteluun liittyvistä asioista, sillä kaikkien mielestä kehityskeskustelu on tärkeä osa osaamisen kehittämistä ja hieno mahdollisuus käyttää etukäteen varattu aika työntekijöiden kuulemiseen. Uskon, että he kertoivat rehellisesti mielipiteensä kysytyistä asioista. Tulokset raportoidaan yleisellä tasolla eikä tiimeittäin, joten esihenkilöiden anonymiteetti säilyy siten paremmin.

7.3.1 Taustatietoa

Haastatteluun osallistui yksi esihenkilö jokaisesta henkilöstöryhmästä eli opetus-, TKI-, sekä hallintohenkilöstöstä ja esihenkilöt edustivat tiimejä, jotka kuuluivat Sosiiaaliala, vanhustyö ja kuntoutus, Ihmisen osallisuus ja toimintakyky ja Hankepalvelut toimintayksiköihin. Taustatietona esihenkilöiltä kysyttiin, että kauanko he ovat työskennelleet SAMKissa. Esihenkilöistä yksi on työskennellyt SAMKissa 0–2 vuotta ja kaksi muuta esihenkilöä pidempään, hieman alle 15 vuotta ja yli 15 vuotta.

Pilottitiimit olivat erikokoisia, joten esihenkilöt kävivät kehityskeskusteluja 6–16 työntekijän kanssa. Esihenkilöiltä selvitettiin, että millä tavoilla tai millä välineillä he

kävivät kehityskeskustelut. Yksi esihenkilöistä oli tiedustellut työntekijöiltä, miten he haluaisivat keskustelunsa käydä. Lopputuloksena oli, että keskusteluja käytiin kuusi-toista, joista 2–3 käytiin HILLin välityksellä ja muut kasvokkain. Esihenkilö koki erittäin tärkeäksi live-tapaamiset, viimeaikaisen runsaan etätyön vuoksi. Toinen esihenkilö kävi kuusi kehityskeskustelua, jotka kaikki käytiin Teamsin välityksellä. Kolmas esihenkilö kävi yhdeksän kehityskeskustelua, jotka käytiin pääasiassa Teamsin välityksellä, mutta kaksi keskustelua käytiin kasvokkain. Kaikkien esihenkilöiden pitämät keskustelut kestivät yhdestä kahteen tuntiin.

”Live-keskustelut koin tärkeäksi, kun opettajatkin ovat tehneet paljon etätyötä, niin se oli tosi tärkeää, että pystyi jokaisen kohdalla keskustelemaan niin kuin kahden kesken.”

”Muuten käytettiin Teamsiä, mut pari kolme henkilöä toivoi oikein kasvokkain käytävää, ne sit käytiin kasvokkain.”

7.3.2 Ennakkotehtävästä saatu hyöty ja ennakkotehtävän sopivuus

Haastattelussa selvitettiin ennakkotehtävän hyödyllisyyttä esihenkilötyössä sekä ennakkotehtävän sopivuutta tiimille. Kaikkien esihenkilöiden vastauksista kävi ilmi, että ennakkotehtävä oli heille hyödyllinen. Vähän aikaa SAMKissa toimineelle esihenkilölle ennakkotehtävästä oli paljon hyötyä, sillä hän sai samalla hyvän kuvan työntekijöidensä työtehtävistä ja työnkuvista. Pidempään SAMKissa työskennellyt esihenkilö kertoi tuntevansa työntekijänsä, mutta pystyi hyödyntämään ennakkotehtävien vastauksia keskusteluissa ja tarttumaan tai selvittämään, jos esille nousi työntekijän kannalta esimerkiksi jokin ongelmallinen asia. Kaiken kaikkiaan ennakkotehtävä antoi hyvää suuntaa keskusteluille.

”Jos työntekijä kirjoittaa ennakkotehtävään uuden tyyppisiä toiveita, niin tottahan se mua auttaa, jos tiedän sen etukäteen, että tällainen asia tulee keskustelussa esille esim. palkkaukseen liittyvä asia ja voin sitä sitten etukäteen selvittää.”

”Itsekin tuli osan ainakin pariinkin kertaan luettua etukäteen, sillä osasi sitä kautta vähän orientoitua siihen keskusteluun ja kun nyt ihmisiä vähän tuntee niin osasi kattoa, että mihin asioihin ittekin halus tarttua.”

”Tiimiläiset tosi huolella täyttivät lomakkeet etukäteen, samalla pääsin sisälle ihmisten työn kuviin, koska olen uusi esihenkilö.”

Kysymykseen ennakkotehtävän sopivuudesta omalle tiimille, saatiin vastaukseksi, että se soveltui hyvin tiimeille ja hyvänä asiana pidettiin, että siihen pystyi kirjoittamaan myös melko vapaasti. Opettajien kohdalla lomakkeessa oli paljon eri kohtia, joka antoi mahdollisuuden painottaa asioita oman kiinnostuksen mukaan, sillä osa opettajista haluaa panostaa TKI-asioihin, ja toiset taas pelkäävät opetukseen eivätkä koe tarvetta muuhun. Ennakkotehtävän todettiin olevan hyvä lisäys aikaisempaa, sillä ennakkotehtävän myötä työntekijä valmistautui kehityskeskusteluun etukäteen, koska tuskin muuten kiireisen arjen keskellä olisi näin hyvää mahdollisuutta ennakkovalmistautumiseen.

”Ilman muuta on hyvä asia, että ihmiset tekee etukäteen, eihän he muuten tavallaan kerkee tai ota sitä aikaa sen etukäteismiettimiseen ja tekemiseen, jos siihen ei ole mitään työvälinettä olemassa.”

”En nähnyt mitään sellaista ettei soveltuis tiimille, siihen sai aika vapaamuotoisestikin kirjoittaa.”

7.3.3 Vuorovaikutuksen ja dialogin toteutuminen kehityskeskustelussa

Kaikki esihenkilöt pitivät dialogia tärkeänä kehityskeskusteluissa ja heidän mielestään keskusteluissa dialogi myös toteutui. Tavoitteena oli, että työntekijä sai ja uskalsi sanoa sanottavansa, sillä keskusteluaika oli varattu juuri työntekijälle. Kehityskeskustelu on kuitenkin eräänlainen haastattelutilanne, jossa esihenkilön pitää johtaa keskustelua ja olla tarkkana, että mihin suuntaan keskustelu etenee, muttei esihenkilön rooli saa olla kuitenkaan liian ohjaileva. Kaikki esihenkilöt kertoivat pyrkineensä keskusteluissa vastavuoroisuuteen ja tasavertaiseen kohteluun, sillä tarkoituksena ei ole korostaa vastakkainasettelua esihenkilön ja alaisen välillä, koska yhdessä tekemällä asioita arjen työssä tavoitteisiin tähdätään.

”Ajattelen, että keskustelun tavoitteenakin on se, että aika on sitä varten, että keskitytään siihen mitä työntekijällä on mielessä. Ei niinkään, että mä rupeisin sanottamaan keskustelua.”

”Itselläni perusajatus kaikesta on juuri dialogisuus ja tasapuolisuus, vaikka olen esihenkilö, niin mä pyrin kuitenkin sellaiseen vastavuoroisuuteen ja tasapuolisuuteen ja sellaiseen, että opimme toisen toisiltamme asioita ja yhdessä pohtien ja mieltien menään eteenpäin.”

”Esihenkilönä ehkä hiukan toivoo, että joku ihminen vois sanoa sen tahtotilansa vähän selkeämmin, ettei asia jää esihenkilölle epäselväksi.”

Esihenkilöt kokivat myönteisessä mielessä, että lomake ohjaili keskustelua ja antoi keskustelulle raamit, sillä aika keskustelussa on rajallinen. Haastattelussa esihenkilöt toivat esille, että keskustelu voi ajautua muuhunkin aiheeseen kuin työhön ja sille on annettava tilaa, koska mm. työssäjaksamiseen vaikuttaa moni muukin asia kuin työ, esimerkiksi oma elämäntilanne, ja esihenkilön pitää tukea työntekijää näissäkin tilanteissa.

”Opettajat ovat hyvin verbaalisia ja ovat hyviä sanottamaan asiansa.”

”Keskustelussa aika on rajallinen, jos lomaketta ajattelee, niin sieltä nousee asioita, joista pitää keskustella, joten se myös määrittelee, että mihin sitä aikaa käytetään, ettei se ole tavallaan turhan puhumista.”

Yksi haastatelluista esihenkilöistä jäi pohtimaan, että pitäisikö rohkeammin kysyä työntekijältä esimerkiksi jostakin hankalasta asiasta, jos esihenkilö tietää jonkun muun kertomana tällaisesta. Toinen esihenkilö mainitsi, että työntekijät voisivat joissakin tilanteissa kertoa tahtotilansa suoremmin, jolloin esihenkilö tietää mitä työntekijä todella tarkoittaa ja näin hänen olisi helpompi tarttua asiaan.

Työntekijät ovat erityyppisiä ihmisiä, toiset ovat puheliaita ja toiset hiljaisia, joten esihenkilön on toimittava keskusteluissa eri tavalla, hiljaisen henkilön kohdalla pitää hieman enemmän tehdä johdattelevia kysymyksiä, jotta saadaan vastauksia tarvittaviin asioihin ja puheliaan henkilön kohdalla pitää hieman rajata puheenaiheita. Kaikille esihenkilöille jäi keskusteluista se tunne, että työntekijät saivat ja uskalsivat sanoa sanottavansa.

”Lomake johdatteli hyvin keskustelua, että munkin tiimeissä on hiljaisempia henkilöitä, jolloin jotkut tarvitsevat apukysymyksiä ja toisia saa vähän suitsia.”

”Aina on mukana pari hiljaisempaa ihmistä, joten koitan keksiä jotain sellaista teemaa, jolla se henkilö kertoisi asiasta vähän enemmän, jos henkilö sanoo, että kaikki on hyvin, niin yritän kaivaa asioita pintaa syvemmältä.”

7.3.4 Avoimuuden ja luottamuksen toteutuminen kehityskeskustelussa

Kaikkien haastateltujen esihenkilöiden mielestä kehityskeskusteluissa toteutui avoimuus ja luottamus. Tähän varmasti auttoi se, että keskustelut käytiin tasavertaisessa hengessä korostamatta esihenkilön ja työntekijän vastakkainasettelua ja tätä tukee sekin esihenkilöiden tuntemus, että työntekijät uskalsivat ja saivat tuotua esille haluamansa asiat.

”Itellä on se tunne, että toteutui, eihän sitä nyt satavarmasti pysty sanomaan, kun kuitenkin siinä on esihenkilön roolissa, mutta sellainen tunne kuitenkin jäi, että toteutui.”

”Jos multa kysytään, niin ehdottomasti toteutui.”

”En tunnista mitään ongelmaa avoimuuden ja luottamuksen suhteen.”

7.3.5 Kehityskeskustelun hyödyllisyyteen vaikuttavat seikat

Haastattelussa esihenkilöiltä kysyttiin, että mitkä seikat heidän mielestään vaikuttavat kehityskeskustelun hyödyllisyyteen. Vastaukset olivat hyvin yksimielisiä; luottamus ja avoimuus ovat avainasemassa, ilman luottamusta yhteistyö ei suju eikä asetettuja tavoitteita saavuteta. Luottamus lähtee toisen henkilön tuntemisesta ja tietämyksestä toisen työtehtävistä.

”Kovasti aina pohdin luottamusta, sillä ilman sitä meillä ei ole mitään, jos me ei pystytä luottamaan toisiimme, niin ei pystytä yhteistyötäkään tekemään. Ja luottamus lähtee siitä että tunnetaan toinen toisemme ja tiedämme mitä kunkin työkenttään kuuluu, ilman luottamusta ei mielestäni aidosta yhteistyöstä tule mitään.”

Palautteen antaminen koettiin myös hyödyllisyyteen vaikuttavaksi tekijäksi. Esihenkilöt kokivat, että positiivisen palautteen antaminen on tärkeää kaikille sekä pyrkimys yleisestikin kannustavaan keskusteluun, kehityskeskustelu ei ehkä ole oikea paikka negatiivisen palautteen antamiselle.

”Ite olen pyrkinyt palautteen antamiseen, ja nimenomaan löytäisi sitä positiivista palautetta kaikille. Se olisi kannustava keskustelu, sillä uskoisin, että kaikki sitä palautetta tarvitsevat.”

7.3.6 Työntekijän osaamisen kehittäminen strategian mukaisesti

Tämän kysymyksen kohdalla tuli hieman eroja eri henkilöstöryhmien välillä, sillä tukipalveluissa strategisten painopisteiden toteuttaminen on erilaista kuin opetus- ja TKI-puolella, tukipalveluissa nimenmukaisesti tuetaan hallinnollisten asioiden toimivuutta, jotta päästään strategisiin tavoitteisiin. Opetushenkilöstön kannalta strategiset tavoitteet ovat konkreettisempia, esimerkiksi tutkinnon suorittaneiden määrän lisääminen. Opetushenkilöstön työn kannalta tämä on hieman ristiriitaista, sillä esimerkiksi opiskelijamäärät ovat kasvaneet, jolloin valmistuneita saadaan enemmän, ja tiimit ovatkin tehneet tämän eteen hienoa työtä, mutta kääntöpuolena tässä on työntekijöiden kuormittuminen. Tällaisissa tilanteissa esihenkilön on tärkeä miettiä, että mitä tällaisessa tilanteessa voidaan tehdä helpottaakseen työntekijän työkuormaa. Esihenkilöiden mielestä työntekijöillä on selvä käsitys strategian tavoitteista, joihin pyritään, vaikkei se suoraan keskusteluissa esille tullutkaan. Konkreettisemmin strategisia tavoitteita käydään läpi ryhmäkehityskeskustelussa.

”Porukka tekee tosi hienoa työtä strategisten tavoitteiden suhteen, mutta kääntöpuolena siinä on kuormittuminen.”

”Koko ajan kuitenkin yritti kuunnella, että miten ihmiset jaksavat, kun on oltu aika tiukoilla, että mitä sen eteen voisi tehdä.”

”Ryhmäkehityskeskustelussa nostettiin strategia esille tai siitä lähdettiin liikkeelle ja peilattiin tekemistä siihen, mutta näissä yksilökehityskeskusteluissa me ei sit enää lähdetty sitä kautta.”

”Kansainvälisyys on esim. asia, jota kyselen kehityskeskusteluissa henkilöiltä, joilla sitä painotusta ei paljoa vielä ole, että olisiko heillä siihen kiinnostusta, ei millään tavalla pakoteta siihen, mutta kyselen kiinnostuksia.”

Koulutustoiveita ei juurikaan noussut esille tällä kehityskeskustelukierroksella, tämä johtuu varmasti osittain siitä, että työntekijät ovat tiukoilla oman työkuormansa kanssa eikä aika ja jaksaminen riitä kouluttautumiseen, mutta jonkin verran toivomuksia tuli

siitä, että arjessa esiin tulevia haasteita mietittäisiin yhdessä. Huolta esihenkilölle aiheuttikin tällä kierroksella työntekijöiden jaksaminen ja yleinen hyvinvointi, mutta keskustelujen perusteella pääasiassa asiat ovat hyvin, joten tämä oli erittäin tärkeä kehityskeskustelukierros.

”Se oli aika jännää, että aika harva nosti mitään koulutustarpeisiin liittyvää, ajattelin, että jos sieltä nousisi jotain, niin voisi viedä eteenpäin. En tiedä mikähän siinä ole, ettei oikein noussut mitään tässä hetkessä, olisi kuitenkin kiva tietää, jos ihmisillä on jotain mitä haluaisi opiskella tai jotain muuta.”

7.3.7 Koulutuksen tarve kehityskeskustelujen käymiseen

Haastateltavien esihenkilöiden joukossa oli vahvaa osaamista kehityskeskustelujen käymiseen, sillä haastateltavilla on mm. psykologin, työnohjaajan, psykoterapeutin koulutusta sekä meneillä oleva työnohjaaja koulutus. Esihenkilöiltä kuitenkin kysyttiin, että onko heidän mielestään tarpeellista järjestää SAMKissa koulutusta kehityskeskustelujen käymiseen. Vastauksissa todettiin, että SAMKissa on nykyään paljon uusia esihenkilöitä, joten jonkinlainen koulutus heille voisi olla tarpeen ja siinä samalla kokeneemmatkin esihenkilöt voisivat siihen osallistua. Esille tuotiin, että talon sisällä on työnohjaajia, joten heidän asiantuntijuuttaan voitaisiin hyödyntää esihenkilöiden sparrauksessa.

”Meillähän oli se esihenkilövalmennus, niin se oli musta kauheen kiva vertaisten kanssa ajatusten vaihtamista, joten sen tyyppistä vois olla. Tilanne varmaan hyvin erilainen eri koulutusaloilla, hyvinvointi- ja terveys, missä olemme, niin koulutuksessa tulee jo esille vuorovaikutuksen tärkeys.”

”Jos olisin lähtenyt käymään näitä kehityskeskusteluja ilman tätä työnohjaajakoulutusta, niin varmasti olisi ollut vaikeempaa, että toivosi, että jatkossa työnohjaajakoulutuksesta pystytään ammentamaan tietoa kehityskeskusteluihinkin ja yleisestikin esihenkilöiden työskentelyyn.”

”Kyllä sitä uutena esihenkilö aina jotain työvälineitä kaipaa, mutta tässä oli nyt apuna tämä uusi kehityskeskustelumalli, johon tutustumalla lähdin näitä keskusteluja pitämään.”

7.3.8 Ajatuksia uudesta kehityskeskustelumallista

Esihenkilöiden mielestä uusi kehityskeskustelumalli oli ehdottomasti toimivampi kuin vanha, joka jakoi asiat jyrkästi menneeseen ja tulevaan eikä kaikkia asioita edes voi kehittää kalenterivuositain. Lomakkeen kehittäminen keskustelevampaan muotoon on hyvä suunta. Ennakkotehtävän palauttaminen kaksi viikkoa ennen keskustelua voi olla haasteellista, toki on tärkeää, että se palautetaan esihenkilölle etukäteen, jotta hän ehtii siihen tutustua ja valmistautua keskusteluihin. Uuteen kehityskeskustelumalliin suhtautuminen oli positiivista ja kannustavaa, esihenkilöitä pyydettiin arvioimaan käyt-tyjen keskustelujen yleistä fiilistä numeraalisesti asteikolla 1–10. Kaikkien mielestä fiilis oli hyvä ja keskiarvoksi muodostuikin 8,6.

”Mun mielestä se toimi ihan hyvin, se mitä itekin mietin, että siinä tuli aika vähän kuitenkaan mitään, että pitäisi mitään erityisiä tavoitteita sopia taikka niitä koulutus-toiveita vai enkö vaan osannut kysyä.”

”Sehän on kuitenkin pääasia, että se tukee keskustelua ja oli kiva, että saatiin pilotoida tätä.”

”Olin kovasti tyytyväinen keskustelujen jälkeen, sain niistä paljon itsellenikin.”

7.4 Teemahaastattelututkimuksen yhteenveto

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että ennakkotehtävä oli hyödyllinen esihenkilö-työn kannalta ja kaikkien mielestä se soveltui hänen tiimilleen. Joitakin pieniä ke- hittämis ehdotuksia saatiin, mutta ne raportoidaan erikseen myöhemmin jatkokehitys- ehdotuksissa.

Kaikkien esihenkilöiden mielestä vuorovaikutus ja dialogi ovat tärkeässä asemassa on- nistuneessa kehityskeskustelussa ja heidän mielestään ne myös keskusteluissa toteu- tuivat. Esihenkilöiden mielestä lomake ohjaili myönteisessä mielessä keskustelua ja siitä oli apua, jos kyseessä oli puheliaampi tai vastaavasti hiljaisempi työntekijä. Vas- tausten mukaan kehityskeskusteluissa toteutui avoimuus ja luottamus, joka näkyi työn- tekijöiden uskalluksena kertoa asioistaan. Kehityskeskustelun hyödyllisyyteen vaikut- tavia tekijöitä on avoimuus ja luottamus, joita ilman yhteistyö ei suju eikä määriteltyi- hin tavoitteisiin päästä sekä palautteen antaminen puolin ja toisin.

Kaikkien esihenkilöiden mielestä työntekijöillä on selvä käsitys strategisista tavoitteista, vaikka ne eivät kehityskeskusteluissa vahvasti esille tulleetkaan. Strategisia tavoitteita käydään läpi enemmän ryhmäkehityskeskusteluissa. Tällä kertaa työntekijät eivät juurikaan esittäneet koulutustavoitteita, mutta jonkin verran toivomuksia tuli arjessa eteen tulevien haasteiden yhteisesti ratkaisemisesta. Kaikkien esihenkilöiden mielestä kehityskeskustelumalli on ehdottomasti toimivampi kuin vanha malli.

8 TULOSTEN HYÖDYNNETTÄVYYS KOHDEORGANISATI- OISSA

Prosessin suunnittelu- ja toteutusvaiheiden jälkeen siirrytään arviointivaiheeseen ja lopuksi arvioidaan kehittämistyön onnistumista. Tässä kappaleessa arvioidaan tuloksia ja pohditaan jatkokehittämistä sekä viimeisessä luvussa pohditaan aiheen tulevaisuutta. (Ojasalo ym., 2014, s. 22.)

Kehittämistyön tavoitteena oli tarkastella SAMKin uudistetun kehityskeskustelumallin toimivuutta aidosti hyödyllisenä keskusteluna työntekijöiden ja esihenkilöiden näkökulmasta, ja joka myös edesauttaa strategian tavoitteena olevan osaavan ja hyvinvoivan korkeakouluyhteisön saavuttamisessa. Kehittämistyön tuloksena oli saada tietoa ja ideoita kehityskeskustelumallin jatkokehittämiseen.

Kehittämistyön pääkysymyksenä oli:

- Miten uudistetun kehityskeskustelumallin koetaan tukevan osaamisen kehittymistä kehityskeskustelun keinoin työntekijän ja esihenkilön näkökulmasta?

Kehittämistyön apukysymyksiä olivat:

- Onko ennakkotehtävästä hyötyä työntekijälle varsinaiseen kehityskeskusteluun?
- Onko kehityskeskustelu työntekijän mielestä vuorovaikutteinen, hyödyllinen ja vaikuttava?

- Miten esihenkilö kokee ennakkotehtävän vaikuttavan työntekijän osaamisen kehittymiseen?
- Onko kehityskeskustelu esihenkilön näkökulmasta hyödyllinen, vuorovaikutteinen ja vaikuttava?

8.1 Uudistetun kehityskeskustelumallin toimivuus

Kehittämistyössä saatiin vastauksia sekä päätutkimuskysymykseen että apututkimuskysymyksiin. Kysely- ja haastattelututkimuksilla saatiin näkemyksiä uuden kehityskeskustelumallin toimivuudesta työntekijän ja esihenkilön näkökulmasta. Kehittämistyön teoria tuki ja selvitti hyvin tutkimuksessa esiin nousseita asioita.

Uudistettuun kehityskeskustelumalliin on lisätty ennakkotehtävä, jonka avulla valmistaudutaan varsinaiseen kehityskeskusteluun. Ennakkotehtävässä työntekijä pohtii etukäteen omaan työhönsä liittyviä osaamistavoitteita, mitä osaamista hän tulee tarvitsemaan tulevaisuudessa ja voisiko hän luopua jostakin tehtävästä. Ennakkotehtävässä työntekijä pohtii myös nykyistä työnkuvaa, mikä siinä innostaa tai mitä voisi olla vähemmän, mikä tekee työstä merkityksellisen ja onko asioita, jotka estävät tai haittaavat oman osaamisen kehittämistä. Kehityskeskustelumallia on kehitetty keskustelemaan suuntaan, jonka avulla esihenkilö ja työntekijät pyrkivät pääsemään keskustelussa syvemmälle tasolle ja sitä kautta pureutumaan työntekijän oman osaamisen kehittämiseen, sillä mitä vastavuoroisempaa ja dialogisempaa keskustelu on, niin sitä antoisampaa keskustelu on. Uusi kehityskeskustelumalli mahdollistaa aiempaa vapaamman keskustelun ja huolellisemman valmistautumisen keskusteluun ennakkotehtävän avulla. Kun keskusteluissa myös toteutui vastavuoroisuus ja dialogisuus avoimessa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä, ja jokaisella työntekijällä oli mahdollisuus esittää esimerkiksi kouluttautumistoiveita, niin kehityskeskustelumalli tuki hyvin työntekijän oman osaamisen kehittämistä.

Esihenkilön näkökulmasta ennakkotehtävät antoivat viitteitä tulevista keskustelun aiheista ja mahdollisista ongelmista, joiden osalta heidän oli helpompi valmistautua kes-

kusteluun. Kehityskeskustelumalli antoi myös hyvät raamit keskusteluille, jolloin varattu aika hyödynnettiin työntekijöiden asioiden pohtimiseen ja hänen osaamisensa kehittämiseen.

Työntekijöiden mielestä ennakkotehtävästä oli heille hyötyä ennen varsinaista keskustelua. Erisisältöinen ennakkotehtävä eri henkilöstöryhmille tuki myös keskustelun mielekkyyttä ja motivaatiota keskustelun käymiseen. Työntekijä pohti ennakkotehtävän avulla omaa substanssiosaamistaan ja mietti sen kautta oman osaamisensa kehittämisen tarvetta. Tuloksissakin tuli ilmi, että ilman ennakkotehtävää työntekijät tuskin olisivat valmistautuneet yhtä hyvin varsinaiseen keskusteluun. Esihenkilöt saivat tietoa työntekijöiden täyttämän ennakkotehtävän kautta heidän ajatuksistaan ja odotuksistaan osaamisen kehittämiseen.

Esihenkilöiden ja työntekijöiden mielestäni kehityskeskustelut olivat vuorovaikuttaisia, johon vaikuttivat itse keskustelu, kuunteleminen, toisen ilmeet ja eleet sekä kehonkieli. Hyvän vuorovaikutuksen toteutumiseen vaikuttavat myös avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri. Hyvässä vuorovaikutuksessa kumpikin osapuoli voi ja uskalsi sanoa sanottavansa ja tätä kautta syntyi luottamus siihen, että kehityskeskustelu oli hyödyllinen ja sillä tulee olemaan vaikutusta. Kehityskeskustelussa esiin tulleiden tavoitteiden ylös kirjaaminen mahdollisia jatkotoimenpiteitä varten myös lisäsi hyödyllisyyden ja vaikuttavuuden kokemusta.

8.2 Tulosten vaikuttavuus ja hyödynnettävyys

Tämäntyyppisessä kehittämistyössä, jossa arvioidaan uudistetun kehityskeskustelumallin toimivuutta, on kehittämistyön valmistumisen jälkeen vaikea nopeasti arvioida kehityskeskustelumallin toimivuuden ilmenemistä käytännössä. Uusi kehityskeskustelumalli on nyt pilotoitu eri henkilöstöryhmien edustajilla, ja vaikka heiltä saatu palaute on ollut positiivista, niin mallin käyttöönotto koko henkilöstölle antaa varmasti lopullisen tuloksen mallin toimivuuden ja oman osaamisen kehittämisen kokemisesta. Organisaatiossa pitää pohtia, että mihin osaaminen ja sen kehittäminen vaikuttaa ja miten sen onnistumista voidaan mitata, sillä organisaation osaamisen arviointiin käy-

tetty aika tulisi olla perusteltua. (Eklund, 2021, s. 189.) Kehityskeskusteluille on SAM-Kissa asetettu tavoitteet, mm. osaamisen ylläpitäminen, päivittäminen ja kehittäminen strategian mukaiseen suuntaan, osaamistavoitteiden kirkastaminen ja edistäminen, esihenkilön kehittyminen valmentavassa johtamisessa ja työntekijän sitouttaminen organisaatioon.

Uudistettu kehityskeskustelumalli otetaan käyttöön koko henkilöstölle vuoden 2023 alusta, joten ensimmäisen keskustelukierroksen jälkeen esihenkilöiltä saadaan varmasti tietoa mallin toimivuudesta. Koko henkilöstölle tehtävän kyselyn avulla saataisiin kehittämisehdotuksia, mutta kyselyn avulla toimivuuden mittaaminen ei kuitenkaan ehkä ole järkevää, sillä hyödyllisyyden ja vaikuttavuuden kokemukseen tarvitaan varmasti hieman pidempi aikajänne, jotta työntekijät osaisivat pohtia kehityskeskustelumallin vaikuttavuutta oman osaamisen kehittämisessä. Kehityskeskustelumallin toimivuuden yhtenä mittarina voidaan pitää työhyvinvointikyselyä, joka toteutetaan keran vuodessa, mutta tässäkin voidaan ajatella, että aitojen tulosten saamiseen tarvitaan enemmän kuin yksi kehityskeskustelukierros. Strategian tavoitteena on, että SAM-Kissa panostetaan osaavaan henkilöstöön, osaamisen kehittämiseen ja päivittämiseen, tämä tulos heijastuu, kun mitataan opetuksen laatua esimerkiksi valmistumisvaiheen opiskelijakyselyllä.

8.3 Jatkokehitysehdotukset

Kehittämistyössä kyselyn ja haastattelujen kautta nousi esille joitakin kehittämisehdotuksia. Parannusta toivottiin mm. opetushenkilöstön lomakkeeseen, jossa työntekijöiden pitää arvioida omaa osaamistaan asteikolla 1–6, asteikon koettiin olevan liian laaja, opetushenkilöstöltä tuli myös ehdotus, että lomakkeessa voisi näkyä opetusuransa loppuvaiheessa olevan henkilön työmotivaation ja työssäjaksamisen huomiointi. Yleisesti lomakkeesta toivottiin vielä yksinkertaisempaa, jotta se ei jäisi hyödyntämättä, ja siihen toivottiin myös kohtaa palautteen antamisesta puolin ja toisin. Lomakkeessa oli jonkin verran uudentyyppisiä termejä, jotka jäivät hieman vieraiksi käyttäjille, joten niitä voisi avata ja myös lomakkeen tekniseen toimivuuteen pyydettiin kiinnittämään huomiota. Kyselyjen ja haastattelujen raakadata kehittämisehdotuksista ja kommentteista on toimitettu SAMKin henkilöstön kehittämispäällikölle, joka

vastaa kehityskeskustelulomakkeiden jatkokehittämisestä. Alla vielä joitakin suoria kommentteja kehittämisehdotuksista:

”Numeraalinen arvio oli melko laajalla skaalalla 1–6. Oli vaikeaa arvioida omaa osaamista.”

”Tekisin siitä edelleen yksinkertaisemman. Vaikka se oli suhteellisen helppo täyttää monivalintatehtävänä, ajattelen, että esihenkilölle olisi selkeämpää, jos lomake olisi yksinkertaisempi. Monimutkainen lomake jää vaiheeseen ja hyödyntämättä, kun esihenkilöllä on paljon työntekijöitä.”

”Miten kehityskeskustelulomakkeessa (kehittymiskeskustelulomakkeessa?) voisi näkyä myös opetusuransa loppuvaiheessa olevan henkilön työmotivaatiota ja työssäjaksamista edistävämpi asioiden esittämistapa?”

”Lomakkeeseen tulisi lisätä palautteen antaminen puolin ja toisin. Esihenkilölle on luontevampaa antaa palautetta, mikäli se on jo alun perin määritelty keskustelun aiheeksi. Nyt palautteen antaminen tuli ikään kuin ennalta määriteltyjen keskusteluaiheiden ulkopuolelta.”

”Opettajat olivat hieman miettineet sitä pitkää listaa asioista sekä asteikkoa.”

”Taulukko oli haastava TKI-puolen ihmisille...,

”Ehkä campusmovella ja soteekilla voisi olla joku toimivampi hallinnon lomake, he varsinkin koki ettei toiminut heillä, varsinkin se tutkimusosaaminen osio, kun taas tutkijat kokivat sen toimivan.”

”Uudessa mallissa oli hyvin uudentyyppisiä, herätteleviä termejä, monia, paljon, mut ehkä ne jäi meidän tiimille kuitenkin vähän abstrakteiksi.”

”Tärkeää uudessa lomakkeessa on, että se teknisesti toimisi, nyt oli hieman teknisiä ongelmia.”

9 KEHITYSKESKUSTELUN TULEVAISUUS

Kehityskeskustelujen tarpeellisuus ja hyödyllisyys kulkevat käsi kädessä. Tilanteessa, jossa esihenkilö ei halua kuunnella mitä sanottavaa työntekijällä on tai hän ei aio reagoida esiin tulleisiin asioihin mitenkään tai siinä tapauksessa, jos työntekijä itse ei halua keskustella oman osaamisen kehittämistä, voidaan ajatella kehityskeskustelun olevan hyödyttöä ajankäyttöä. Kehityskeskustelussa pitää olla tavoite, ja ellei keskustelun jälkeen sovitut asiat muutu mitenkään, tuskin tässäkään tapauksessa kehityskeskusteluun kannattaa käyttää aikaa.

Nykypäivänä työelämässä vedotaan usein kiireeseen ja sen varjolla jätetään kehityskeskustelut pitämättä, vaikka samalla tiedostetaan, että ne ovat tärkeitä esihenkilön ja työntekijän yhteisiä hetkiä, jotka oikein hyödynnettynä ovat hyödyllisiä koko organisaatiolle. Työelämässä on pari viimeistä vuotta eletty pandemian varjostamassa poikkeustilanteessa, jolloin monet työntekijät joutuivat siirtymään etätyöhön. Tämäkin näkökulma huomioiden kehityskeskustelut ovat entistäkin tärkeämpiä, sillä esihenkilön on tarpeellista kuulla ja nähdä, miten työntekijä on motivoitunut ja miten hän yleisesti voi yksin työskennellessään omien ajatusten parissa. Voidaan sanoa, että kehityskeskustelut ovat tärkeä kanava laadukkaille keskusteluille, koska toimistoilla työskennellessään harvemmin ja spontaanit kohtaamiset työpaikalla ovat harventuneet. Kehityskeskustelukäytäntöihin kannattaa myös panostaa, kun ajasta ja paikasta riippumattomat virtuaali- ja hybridityöskentelyn muodot ovat arkipäivää.

Kehityskeskustelut käytäntönä ovat osana johtamisen ja organisaation kehittämissuunnitelmaa. Jatkuvan parantamisen näkökulmasta voidaan miettiä, että miten kehityskeskusteluissa saatua palautetta voidaan hyödyntää jatkossa, kun suunnitellaan osaamisen kehittämistä. Kehityskeskusteluissa tulee usein esille ihmisten uudistamisen innokkuus, jolloin he ovat organisaation kehittämisen ytimessä ja heidän asiantuntijuutensa on mahdollista saada organisaation käyttöön. Tämän vuoksi organisaatiossa olisikin tärkeä miettiä, miten keskustelujen hyödyllisyyttä ja vaikuttavuutta arvioidaan, miten tavoitteiden toteutumista seurataan ja millä tavalla tunnistetaan, mitä uutta ja ainutlaatuista keskusteluissa on syntynyt.

Kehittämistyön aiheena olleen kehityskeskustelun olisi voinut ottaa tarkastelun kohteeksi missä tahansa organisaatiossa, koska kehityskeskusteluja käydään pääsääntöisesti jokaisessa organisaatiossa ja niiden merkitys on huomattava. Jokaisella henkilöllä on varmasti mielipide kehityskeskustelusta, se voi olla positiivinen tai negatiivinen, mutta varmaa on, että keskustelua se aina herättää. Valitettavan usein vaan kuulee puhuttavan sen pakonomaisuudesta ja hyödyttömyydestä. Kehittämistyön kyselyn ja haastattelujen tuloksena tuli selvästi esille kuitenkin kehityskeskustelujen tarpeellisuus sekä kehityskeskustelumallin kehittämisen tärkeys. Vastaajat arvostivat itse keskustelua, sen avoimuutta ja luottamuksellisuutta ja pitivät ennalta varattua aikaa esihenkilön kanssa tärkeänä. Tulosten perusteella henkilöt myös ymmärsivät kehityskeskustelun luonteen ja siihen valmistautumisen tärkeyden. Huomion arvoista on, että kehityskeskustelumallin toimivuus ja siitä saatava hyöty oman osaamisen kehittämisessä on avainasemassa, jotta SAMKissa työskentelee osaavaa ja hyvinvoivaa henkilökuntaa, joka kouluttaa tulevaisuuden osaajia. Kehittämistyön tuloksista saadaan hyvä käsitys uuden kehityskeskustelumallin toimivuudesta, suuri merkitys tulosten kannalta oli haastatteluilla, joissa esihenkilöt sanoittivat monipuolisesti mielipiteitään. Esihenkilöiden ja työntekijöiden mielipiteiden mukaan kehityskeskustelulla on paikkansa, ainakin SAMKissa.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. (2016) Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Hansaprint. Oy.
- Ahola, T. & Furman, B. (2018). Reteaming-valmennus. Yksilöiden ja yhteisöjen ratkaisukeskeinen kehittämismenetelmä. Bookwell Oy.
- Arikka, L. (2021). Dialogi pelastaa maailman ja muita oivalluksia käymistäni keskusteluista. Kirjapaja.
- Autio, V.M., Juuti, P. & Wink, H. (2011). Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Hansaprint Oy.
- Eklund, A. (2021) Osaamiskartta. Osaamisen kehittäminen työelämässä. Grano Oy.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2005). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hannonen, H. (2017). Kehityskeskustelu on tilaisuus pysähtyä arjen keskellä. Työterveyslaitoksen verkkolehti Työpiste 22.8.2017. Haettu 2.6.2022. <https://www.ttl.fi/tyopiste/kehityskeskustelu-on-tilaisuus-pysahtya-arjen-keskella>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2011). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna Raamatutrükikoda.
- Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara P. (2007). Tutki ja kirjoita. Otavan Kirjapaino Oy.
- Huttunen, T. (2018). Johdetaan yhdessä. Hypeä vai työpaikan todellisuutta? Meedia Zone OÜ.
- Hyppänen, R. (2015). Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing Oy.
- Hyppänen, R. (23.1.2017) Hyvä paha kehityskeskustelu. <https://www.riittahyppanen.fi/rubiikki-hyva-paha-kehityskeskustelu/>.
- Isaacs, W. (2001). Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Gummerus Kirjapaino Oy.
- JAMK Turbinaattori. (19.3.2020). Palaute on välttämätöntä polttoainetta yrityksissä. <https://blogit.jamk.fi/turbinaattori/2020/03/19/palaute-on-valttamatonta-polttoainetta-yrityksissa/>.
- Joki, M. (2021). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7., uudistettu painos. Hansaprint Oy.
- Järvinen, P. (2017). Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Hansaprint Oy.
- Kananen, J. (2012). Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Juvenes Print.

- Kauhanen, J. (2010). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro.
- Kemppainen, K. (2017). Vaikuttavuutta kehityskeskusteluun. [YAMK-opinnäytetyö, Kajaanin ammattikorkeakoulu]. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201705168412>.
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. (2011). Onnistu palautteessa. Bookwell Oy.
- Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. Arvostus – valmentava kirja esimiehille. Kariston Kirjapaino Oy.
- Kuula-Luumi, A. (2018). Haettu 17.10.2022 osoitteesta <https://vastuullinentiede.fi/fi/jatkokaytto/turvaa-tutkittavan-anonymiteetti>.
- Kuusela, S. (2013). Esimiehen vuorovaikutustaidot. SanomaPro.
- Lindholm, T. & Salminen, J. (2014). Keskustele ja kehitys 2.0 – Kehityskeskusteluista vuoden paras työpäivä. Multiprint Oy.
- Lindholm, T., Pajunen, R. & Salminen, J. (2012). Keskustele ja kehitys – Lisää tehoa kehityskeskusteluihin. Kopioniini Oy.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. (2005) Aineettoman pääoman johtaminen. Tammerpaino Oy.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. (2006). Suorituskyvyn mittaaminen – tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Edita Prima Oy.
- Manka, M-L. & Manka, M. (2016). Työhyvinvointi. Talentum Pro.
- Meretniemi, I., (2012). Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. BALTO print.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2014). Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy.
- Opetushallinnon tilastopalvelu Vipunen. (2022). Henkilöstö. Haettu 17.10.2022 osoitteesta <https://vipunen.fi>.
- Otala, L. (2018). Ketterä oppiminen. Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Meedia Zone OÜ.
- Otala, L. (2008). Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro.
- Otala, L. & Ahonen, G. (2003). Työhyvinvointi tuloksentekijänä. WSOYpro.
- Peuranen, H. (6.7.2020). Näkökulmia jatkuvaan parantamiseen. <https://blogit.jamk.fi/techtotofuture/2020/07/06/nakokulmia-jatkuvaan-parantamiseen/>
- Rantanen, J. (2013). Vaikuta tunteisiin! Lisää voimaa tekemiseen. Talentum.
- Roman, Jani. (2005). A Study of Organizational Dialogue. Facing the truth, gaining inspiration and creating understanding of the function of an organization. [väitöskirja, Aalto University] Aaltodoc. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:tkk-005559>

- Salminen, J. (2017). Uuden esimiehen kirja. Tulevaisuuden johtajalle. Grano Oy.
- #SAMK2030 – strategia. 2022. Haettu 4.7.2022. <https://www.samk.fi/tietoa-meista/strategia/>.
- Satakunnan ammattikorkeakoulu. (2022). Haettu 5.5.2022 osoitteesta. <https://into.samk.fi/>
- Satakunnan ammattikorkeakoulu. (2022). Haettu 6.7.2022 osoitteesta. <https://www.samk.fi>.
- Siefen, H. (2021). Uteliaisuuden taito. Kun oppiminen on tietämistä tärkeämpää. Livonia Print. Ltd.
- Sydänmaalakka, P. (2012). Älykäs organisaatio. Talentum.
- Talvio, M. & Klemola, U. (2017). Toimiva vuorovaikutus. Bookwell Digital.
- Tuurala, T. 2010. Prosessi, prosessiorganisaatio ja prosessin ohjaus. Haettu 19.7.2022. Saatavissa: <http://www.kotiposti.net/tuurala/prosessit.htm>
- Vehkalahti, K. (2019). Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/305021>.
- Viitala, R. (2005). Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otavan kirjapaino Oy.
- Viitala, R. (2021). Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Edita. <https://www.ellibslibrary.com>
- Vilka, H. (2021). Tutki ja kehitä (5., päivitetty painos.). Edita. <https://www.ellibslibrary.com>
- Vilkman, U. (10.9.2021). Osaamisen jakaminen monipaikkatyössä. <https://timanttia.fi/osaamisen-jakaminen-monipaikkatyossa/>
- Wink, H. (2007). Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatiossa. [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Trepo. <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-6995-4>
- Wink, H. (2014). Työntekijän ääni – Kokemuksia kehityskeskusteluista. https://www.jhl.fi/wp-content/uploads/2020/05/kehityskeskustelukysely_raportti2014_a4hw.pdf.

KYSELYLOMAKKEEN SÄHKÖPOSTISAATE

Hei!

SAMKissa uudistetaan kehityskeskustelumallia niin, että sen on tarkoitus toimia aidosti osaamisen kehittämisen välineenä. Käyttöön otetaan kehityskeskustelumalli, jossa eri henkilöstöryhmillä (opetus-, TKI-, ja -hallintohenkilöstö) on käytössä heidän tavoitteisiinsa tähtäävä ennakkotehtävä, jonka avulla he valmistautuvat kehityskeskusteluun. Varsinaisessa keskustelutilanteessa kaikilla on käytössä samansisältöinen kehityskeskustelulomake.

Teen tähän liittyen YAMK-opinnäytetyötä. Aiheen opinnäytetyöhön olen saanut SAMKin HR-palveluista, jossa kehityskeskustelumallia on suunniteltu jo jonkin aikaa. Kehittämistyöhön on valittu eri henkilöstöryhmistä pilottitiimit, jotka ovat esihenkilöiden johdolla toteuttaneet kehityskeskustelunsa uuden mallin mukaisesti. Tällä kyselyllä tiedustelen tiimien työntekijöiden kokemuksia uudesta mallista, miten kehityskeskustelussa toteutui vuorovaikutus työntekijän ja esihenkilön välillä, koettiinke kehityskeskustelu hyödylliseksi, mitkä tekijät vaikuttivat hyödyllisyyden kokemiseen joko lisäävästi tai heikentävästi ja miten koettiin kehityskeskustelun vaikuttavuus. Myöhemmin haastattelen pilottitiimien esihenkilöitä ja tiedustelen samoja asioita heidän näkökulmastaan.


Toivon, että ehdit vastata vielä kevään kiireiden keskellä lyhyeen kyselyyn **17.6.2022 mennessä** <https://elomake.samk.fi//lomakkeet/13096/lomakkeet.html>.

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Vastauksistanne saan tärkeitä huomioita uudistetusta kehityskeskustelumallista, ja näiden huomioiden ja kommenttien avulla kehityskeskustelumallia tullaan kehittämään 😊.

Kiitos paljon etukäteen vaivannäöstäsi!

Jaana Puska

KYSELYLOMAKE



Form is scheduled: publicity starts 29.5.2022 17.48 and ends 30.10.2022 23.59
Kysely kehityskeskustelumallista 2022
Kysely SAMKin uudistetusta kehityskeskustelumallista pilottitiimien työntekijöille.

TAUSTATIEDOT

1. Henkilöstöryhmä, johon kuulun

- Opetus
- TKI
- Hallinto

2. Toimintayksikkö, jossa työskentelen

3. Tiimi, jossa työskentelen

4. Kauanko olet työskennellyt SAMKissa

- 0-2 v
- 3-5 v
- 6-10 v
- 11-15 v
- yli 15 v

KEHITYSKESKUSTELUMALLIN TOIMIVUUS

5. Mitkä tekijät mielestäsi vaikuttavat eniten kehityskeskustelun onnistumiseen? (valitse 3)

- valmistautuminen keskusteluun mm. ennakotehtävä
- kehityskeskustelulomake
- avoimuus
- luottamus
- dialogisuus
- vuorovaikutustaidot (keskustelu, kuunteleminen, ilmeet, eleet, kehonkieli)
- hyödyllisyys
- vaikuttavuus

Muu, mikä?

6. Uuden kehityskeskustelumallin toimivuus (1=täysin eri mieltä, 2=jonkin verran eri mieltä, 3=en osaa sanoa, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
Ennakkotehtävä soveltui minulle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ennakkotehtävä auttoi valmistautumisessa varsinaiseen kehityskeskusteluun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehityskeskustelulomake soveltui oman osaamiseni kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehityskeskustelulomake tuki ja ohjasi keskustelua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehityskeskustelussa oli mahdollisuus vapaaseen keskusteluun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskustelun ilmapiiri oli avoin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskustelun ilmapiiri oli luottamuksellinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskustelussa vuorovaikutus oli vastavuoroista, molemmat antoivat panoksensa yhteiseen keskusteluun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö oli huomionut kehityskeskustelulle sopivan tilan ja ajankäytön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koin tulleen kuulluksi keskustelussa (mm. odotukset, motivaatio, fiilis)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koin, että sain tuotua esille oman asiani keskustelussa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskustelussa sain palautetta omasta työskentelystäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskustelussa minulla oli mahdollisuus antaa palautetta esihenkilölle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskustelu oli hyödyllinen arjessa työskentelyn kannalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehityskeskustelulla on vaikutusta osaamistavoitteiden kirkastamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehityskeskustelussa esiin tulleet tavoitteet kirjattiin ylös mahdollisia jatkotoimenpiteitä varten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Millaisia odotuksia sinulla on yleisesti hyväälle kehityskeskustelulle?

8. Miten kehittäisit SAMKin uutta kehityskeskustelumallia?

9. Vapaa sana!

Proceed

Save

Pre-filled form URL

Kiitos vastauksistasi!

HAASTATTELUJEN KYSYMYSRUNKO ESIHENKILÖILLE

1. Henkilöstöryhmä

*opetus

*TKI

*hallinto

2. Toimintayksikkö, jossa työskentelet

3. Tiimi, jossa työskentelet

4. Kauanko olet työskennellyt SAMKissa

*0–2 vuotta

*3–5 vuotta

*6–10 vuotta

*11–15 vuotta

* yli 15 vuotta

5. Kuinka monen työntekijän kanssa kävit kehityskeskustelun?

6. Miten kauan keskustelu keskimäärin kesti?

7. Millä tavalla/välineillä kehityskeskusteluja käytiin

8. Oliko ennakkotehtävästä sinulle esihenkilönä hyötyä varsinaiseen kehityskeskusteluun?

9. Oliko ennakkotehtävän sisältö mielestäsi tiimillesi sopiva?

10. Miten keskustelutilanteessa toimi sinun ja työntekijän välinen dialogi?

11. Toteutuiko keskustelussa avoimuus ja luottamus? Ja mitkä seikat siihen vaikuttivat/mitkä seikat edistivät toteutumista?

12. Mitkä seikat vaikuttavat mielestäsi eniten kehityskeskustelun hyödyllisyyteen?

13. Onnistuuko keskustelun avulla työntekijän osaamisen kehittäminen strategian mukaisesti?

14. Saitko kehityskeskustelusta eväitä työntekijän osaamisen kehittämiseen?

15. Mitä työkaluja/koulutusta ehkä tarvittaisiin esihenkilöille kehityskeskustelutyöhön?

16. Mikä on yleinen fiilis koko kehityskeskustelusta, anna arvosana 1–10?

17. Mitä ajatuksia sinulla on uudesta kehityskeskustelumallista.