

Sanna Palmu

# KEHITYSKESKUSTELU JATKUVAN OPPIMISEN VÄLINEENÄ

Opinnäytetyö

Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Akuutti hoitotyön koulutus

2023



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Sairaanhoitaja (ylempi AMK)
Tekijä/Tekijät	Sanna Palmu
Työn nimi	Kehityskeskustelu jatkuvan oppimisen välineenä
Toimeksiantaja	Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri
Vuosi	2023
Sivut	50 sivua, liitteitä 10 sivua
Työn ohjaaja(t)	Niina Ervaala

## TIIVISTELMÄ

Kehityskeskustelut kuuluvat keskeisenä osana organisaation henkilöjohtamisen kokonaisuuteen. Jatkuvalla oppimisella pitäisi vastata työelämän muuttuviin tarpeisiin. Ammattitaitovaatimukset kasvavat jatkuvasti, jolloin elinikäinen oppiminen on tarpeellista. Jatkuvan oppimisen mahdollistamiseksi tarvitaan johtamista, toimivia rakenteita ja johtamisen välineitä. Esihenkilöt voivat kehityskeskustelun avulla edistää henkilökunnan jatkuvaa, yksilöllistä oppimista.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten esihenkilöt käyttävät henkilökunnan kanssa käytävää kehityskeskustelua jatkuvan oppimisen välineenä. Tavoitteena on kuvata, miten kehityskeskustelun avulla voidaan tukea henkilökunnan jatkuvaa oppimista.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen, sekä hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen. Opinnäytetyön aineisto kerättiin Webropol-kyselyllä (N = 17), kyselyyn vastasi 9 esihenkilöä. Aineisto analysoitiin käyttäen induktiivista sisällön analyysiä.

Tulosten perusteella esihenkilöt suhtautuvat myönteisesti kehityskeskusteluun ja sen merkitykseen yksilöllisen oppimisen näkökulmasta. Jatkuvan oppimisen varmistaminen nähtiin erityisen tärkeänä muuttuvassa toimintaympäristössä. Tulokset antavat tärkeää tietoa organisaatioille ja esihenkilöille siitä, millaisia keinoja heillä on henkilökunnan jatkuvan oppimisen tukemiseen.

Esihenkilöt kokevat, että heillä on osaamista ja motivaatiota tukea henkilökuntaa kehittymään yksilöllisesti. Tuloksissa korostui näkemys oppimiskulttuurin merkityksestä, johon kuuluu kohtaaminen ja yhteyden luominen, työntekijätaitojen vahvistaminen, sekä tasapuolisuuteen pyrkiminen. Kyselyssä tunnistettiin esihenkilöiden tiedon ja tuen tarve. He toivoivat uusinta tietoa oppimisen merkityksestä ja mahdollisuuksista työntekijälähtöisen kehityskeskustelun pitämiseksi. Esihenkilöt kaipasivat lisää resursseja, aikaa ja organisaation taholta tulevia mahdollisuuksia laadukkaan yksilöllisen kehityskeskustelun toteuttamiseksi.

**Asiasanat:** kehityskeskustelut, jatkuva oppiminen, oppiminen, johtaminen

Degree title	Master of Health Care
Author (authors)	Sanna Palmu
Thesis title	Development discussion as a tool for continuous learning
Commissioned by	Helsinki University Hospital
Time	2023
Pages	50 pages, 10 pages of appendices
Supervisor	Niina Ervaala

## ABSTRACT

Development discussions are an integral part of human resources management. Continuous learning should respond to changing needs in working life. The skills required are constantly increasing, making life-long learning necessary. To enable continuous learning, management, functional structures, and management tools are needed. By means of the development debate, the supervisors can contribute to the continuous, individual learning of staff.

The purpose of this thesis is to find out how the supervisors use the development discussion with the staff as an enabler for continuous learning. The aim is to describe how the development discussions can support the continuous learning of staff. The thesis was carried out with a qualitative research sample, following good scientific practice. The data were collected using the Webropol questionnaire (N = 17), which was answered by 9 protagonists. The data was analyzed using an inductive content analysis.

According to the results, the supervisors are positive about the development discussions and their significance from an individual learning perspective. Ensuring continuous learning was seen as particularly important in a changing environment. The results provide important information to organizations and supervisory staff on the tools they should use to support the continuous learning of staff.

Supervisors feel that they have the skills and motivation to support staff to develop individually. The results highlighted the importance of a learning culture, which includes meeting and connecting, strengthening employee skills, and striving for equity. The survey identified the need for information and support for progenitors. They wish to have the latest information on the importance of learning and the opportunities to hold worker-oriented development discussions. Supervisors needed more resources, time, and opportunities from the organization to conduct a high-quality individual development discussion.

**Keywords:** development discussions, lifelong learning, learning, management

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	7
2.1	Keskeiset käsitteet.....	7
2.1.1	Jatkuva oppiminen.....	7
2.1.2	Oppimisen johtaminen.....	10
2.1.3	Kehityskeskustelu.....	11
2.2	Tiedonhaku ja aikaisemmat tutkimukset.....	12
3	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	15
4	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	16
4.1	Aineiston keruu.....	16
4.2	Aineiston analyysi.....	17
5	TULOKSET.....	18
5.1	Kehityskeskustelun käyttäminen jatkuvan oppimisen välineenä.....	19
5.1.1	Jatkuvan oppimisen varmistaminen.....	19
5.1.2	Henkilökohtainen oppimissuunnitelma.....	20
5.1.3	Osaamisen laajentaminen ja ammattitaidon kehittäminen.....	21
5.2	Jatkuvan oppimisen tukeminen.....	22
5.2.1	Organisaation tarjoamat mahdollisuudet.....	22
5.2.2	Oppimismyönteisen kehityskeskustelun edellytykset.....	24
5.2.3	Oppimiskulttuurin tukeminen.....	26
6	POHDINTA.....	28
6.1	Tulosten tarkastelu.....	28
6.2	Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus.....	31
6.3	Tulosten hyödynnettävyys ja johtopäätökset.....	33
6.4	Jatkotutkimusaiheet.....	34
	LÄHTEET.....	36

## LIITTEET

Liite 1. Saatekirje

Liite 2. Kyselylomake

Liite 3. Tutkimushakutaulukko

Liite 4. Tutkimustaulukko

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten esihenkilöt käyttävät henkilökunnan kanssa käytävää kehityskeskustelua jatkuvan oppimisen välineenä. Tavoitteena on kuvata, miten kehityskeskustelun avulla voidaan edistää henkilökunnan jatkuvaa oppimista. Kehityskeskustelut tarjoavat mahdollisuuden käsitellä työhön liittyvää kehittymistä ja oppimista yksilöllisesti.

Jatkuva oppiminen on noussut merkittävään asemaan terveydenhuollossa, se vaatii organisaatiolta, esihenkilöiltä ja työntekijöiltä uudenlaista lähestymistapaa. Elinikäinen oppiminen on olennainen osa laadukasta, tehokasta terveydenhoitojärjestelmää. (Armstrong & Rankin 2017; Alsop 2013.) Jatkuvan oppimisen merkitys on tunnistettu organisaatioissa. Organisaatioiden on kyettävä ennakoimaan jatkuvan oppimisen vaatimuksia ja tarpeita tulevaisuuden työelämässä. Oppimisen mahdollistamisessa ja uudistamisessa tarvitaan johtamista, toimivia rakenteita ja johtamisen välineitä, joilla jatkuva oppiminen taataan. (Uutela 2019, 17.) Hallitusohjelmassa linjataan tavoite, jonka mukaan rakenteita tulisi vahvistaa niin, että jokaisella olisi mahdollisuus jatkuvaan oppimiseen työuransa aikana (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019; STM 2019).

Kehityskeskustelujen rooli jatkuvan oppimisen kannalta on merkityksellinen. Kehityskeskustelu on keino vahvistaa jatkuvaa oppimista organisaatiossa. Se on esihenkilöiden väline tunnistaa henkilökunnan osaaminen ja osaamistarpeet. Esihenkilöt toimivat jatkuvan oppimisen edistäjinä. Valmennuksellisella johtamisotteella edistetään jatkuvaa oppimista, joka edistää sitoutumista työhön ja työyhteisöön. (Uutela 2019, 12, 145.) Oppimisen johtaminen jatkuvasti muuttuvassa sosiaali- ja terveydenhuollossa on alue, johon tarvitaan entistä enemmän laadukkaita välineitä.

Terveydenhuollossa esihenkilöiden tehtävä on johtaa oman yksikkönsä henkilökuntaa ja toimintaa. Esihenkilöiden näkemystä ja tukea tarvitaan varmistamaan ja vahvistamaan jatkuvaa oppimista organisaatioissa. He varmistavat laadukkaan hoitotyön toteutumisen, jota jatkuva oppiminen ja urakehitysmallit tukevat. (Nurmeksela ym. 2021.)

## 2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyön keskeiset käsitteet, systemaattinen tiedonhaku sekä aikaisemmat tutkimukset. Teoreettinen viitekehys perustuu systemaattisella kirjallisuushaulla haettuihin tutkimuksiin, kirjallisuuteen, sekä suosituksiin.

### 2.1 Keskeiset käsitteet

Tämän opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat jatkuva oppiminen, oppiminen, johtaminen, sekä kehityskeskustelut.

#### 2.1.1 Jatkuva oppiminen

Oppiminen on asiantuntijuuden kehittymisen väline. Yksilön näkökulmasta oppiminen on keino selviytyä muuttuvassa työympäristössä. (Lemmetty & Collin 2022, 8.) Jatkuvalle oppimiselle (lifelong learning) tarkoitetaan koko elämänsä kaaren jatkuvaa oppimista, kehittymistä ja kouluttautumista, johon muuttuva työelämä meidät haastaa. (Juntti & Riihiniemi 2022; Laal ym. 2014; Viitala & Jylhä 2019, 247). Oppimisen merkitys perustuu tiedon lisääntymiseen sekä jatkuvasti muuttuvaan toimintaympäristöön. Muutokset luovat ehtoja organisaatioiden ja työntekijöiden oppimiselle, tämän vuoksi työpaikat ovat merkityksellisiä aikuisten jatkuvalla oppimiselle. (Lemmetty & Collin 2022, 11–12.)

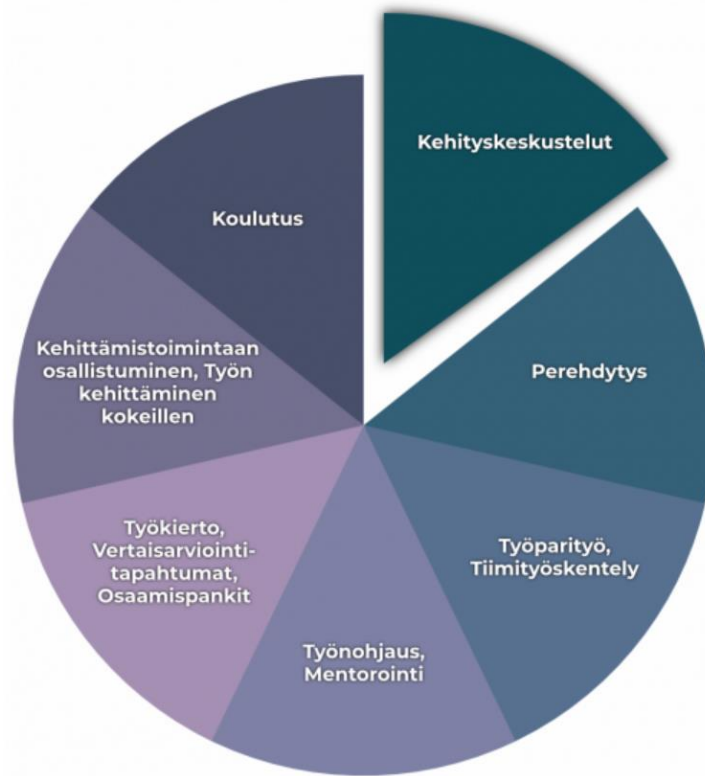
Oppimisen tuottamaa osaamista on toiminta, joka muodostuu tiedoista, taidoista ja kokemuksista. Jatkuva ammatillinen kehitys on olennainen osa terveydenhuollon jokapäiväistä käytäntöä. (Armstrong & Rankin 2017, 148; Tuomi & Sumkin 2012, 60.) Oppiminen lisää ammatillista luottamusta. Jatkuvalle oppimiselle vahvistetaan ja kehitetään osaamista elämän ja työuran eri vaiheissa. Osaamisen kehittämisellä vastataan työelämän osaamistarpeisiin sekä lisätään työntekijän sitoutumista ja työhyvinvointia. Osaamisen lisääntyminen näkyy tehostuneena toimintana, kehittyneenä laatuna sekä kehittyneinä toimintaedellytyksinä. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019.)

Ammatillisen kehittymisen ja jatkuvan oppimisen perusteet tulevat Euroopan parlamentin neuvoston (2013) ammattipätevyysdirektiivistä. Ammatin tehokas ja turvallinen harjoittaminen vaatii, että ammatillista kehittymistä vahvistetaan

ja tuetaan säännöllisesti. Direktiivi rohkaisee ja ohjaa jatkuvaan kehittymiseen ja oppimiseen esimerkiksi lääketieteellisillä aloilla, kuten sairaanhoitajien ja terveydenhoitajien ammateissa. Jokaisen tulisi pyrkiä ammatissaan jatkuvaan elinikäiseen oppimiseen. (Euroopan parlamentin neuvoston direktiivi 2013/55/EU 2013.)

Ammattitaitovaatimukset kasvavat jatkuvasti, jolloin elinikäisen oppiminen on tarpeellista. Tutkintoon johtava koulutus antaa perusvalmiudet, joita syvennetään täydennys- ja jatkokoulutuksella koko työuran ajan jatkuvan oppimisen periaatteiden mukaisesti. (Juujärvi ym. 2019, 4; Lehto & Sutela 2008, 50.) Työntekijät odottavat, että heidän osaamisensa huomioidaan ja sitä kehitetään jatkuvasti. Heillä on oltava mahdollisuus keskustella esihenkilön kanssa koulutuksista ja yksilöllisistä toiveista. Omasta oppimisesta huolehtiminen nähdään osana jokaisen työelämävalmiuksia. (Meretniemi 2012, 27; STM 2019, 3, 19.)

Jatkuvan oppimisen menetelmiä ovat mentorointi, koulutukset, työnohjaus, työkierto, työparityöskentely ja osaamisen jakaminen kuten reflektointi (Aarnikoivu 2016, 132). Oppimisen keinoja ovat myös perehdytys, lisäkoulutus, esihenkilökoulutus, itseopiskelu, sekä verkkokoulutukset (Uutela 2019, 114). Johdajuuden lähestymistapana nähdään voimaannuttava (empowerment) ja mahdollistava (facilitator) näkökulma, jotka edesauttavat työntekijää oppimaan ja kehittymään (Viitala & Jylhä 2019, 265–266). Esihenkilön ja työntekijän väliset kehityskeskustelut työelämän menetelmänä vastaavat jatkuvan oppimisen tarpeeseen. Kehityskeskustelun avulla selvitetään työntekijän halukkuus ja toiveet lisätä osaamistaan esimerkiksi edellä kuvattuja ja alla olevassa kuviossa esitettyjä keinoja käyttäen (kuva 1; Sotetie hanke 2021.)



Kuva 1. Työelämän menetelmiä jatkuvan oppimisen kehittämiseen

Jatkuvan oppimisen mahdollistaminen nähdään veto- ja pitovoimatekijänä. Tähän vastaa mm. American Nurses Credentialing Center (ANCC) kehittämä magneettimalli, jossa tutkimusten perusteella on tunnistettu ja luotu hoitotyön vetovoimatekijät. Voimassa oleva magneettimalli on vuodelta 2014. Voimaannuttavia rakenteita ovat jatkuvan oppimisen näkökulmasta ammatillinen kehittyminen, sitoutuminen ammatilliseen kehittymiseen, opetus ja siihen liittyvien ammattiroolien kehittäminen. (Torppa 2019.) Magneettimalli tukee ammatillisen tutkimuksiin perustuvan hoitotyön kehittämistä. Sen ominaisuuksiin kuuluu työntekijöiden osaamisen varmistaminen ja optimaalinen hyödyntäminen, sekä työntekijöiden ammatillinen kasvu ja urakehitys. Osaamisen johtamisella pyritään vastaamaan oppimistarpeisiin. (Beal & Riley 2019, 187–194; Ritmala-Castrén 2017.) Tulevaisuudessa houkuttelevien sairaaloiden ominaisuudet ovat samanlaiset kuin magneettimallin keskeiset ominaisuudet (Nurmeksela ym. 2021).

### 2.1.2 Oppimisen johtaminen

Työn luonne on muuttumassa yhä enemmän uuden oppimiseksi (Sitra 2019). Oppimisen johtaminen (management of learning) on tulevina vuosina julkisen hallinnon organisaatioissa strategisen henkilöstöjohtamisen keskiössä (Virtanen & Stenvall 2014, 316). Asiantuntijatyön yhteydessä vastuu oppimisesta nähdään henkilöstöllä itsellään, mutta esihenkilöiden tehtävä on tukea yksilöitä ja ryhmiä oppimisprosesseissa (Keronen ym. 2022, 273).

Työelämän vaatimusten keskellä korostuu esihenkilötyön merkitys (Uutela 2019). Osaamisen johtaminen (knowledge management) on esihenkilöiden keskeinen keino varmistaa strategian toteutuminen. Jatkuva oppiminen edellyttää oppimista tukevia rakenteita, järjestelmiä, johtamista ja ilmapiiriä. (Tuomi & Sumkin 2012; Viitala & Jylhä 2019, 276.) Henkilöstön osaamisen pääoman optimaalinen hyödyntäminen vaatii osaamisen johtamista (Laaksonen & Ollila 2017). Potilasturvallisuuden varmistamiseksi sekä hoidon laadun takaamiseksi hoitohenkilöstön osaamista tulee kehittää ja seurata jatkuvan oppimisen ja tiedolla johtamisen keinoin (STM 2020, 8).

Esihenkilöiden tulee huomioida henkilökunnan ammatillinen kasvu työpajoilla. Oppimisen edistämässä esihenkilöt auttavat työntekijöitä lisäämään itsetuntemusta, tunnistamaan asenteita, sekä arvoja toiminnan taustalla. (Cox ym. 2014, 143; Juujärvi ym. 2019, 14.) Esihenkilöiden tulisi käydä alaistensa kanssa jatkuvaa keskustelua osaamisen johtamisen kysymyksistä. Esihenkilöiden jatkuva tuki on edellytys terveydenhuollon laadun paranemiselle sekä henkilökunnan hyvinvoinnin lisäämiselle. Jatkuva oppimisen ja kehittämisen tarpeiden tunnistaminen, tukeminen ja arviointi on välttämätöntä. Työntekijät tarvitsevat rohkaisua ja tukea, että uuden oppiminen ja kehittyminen olisi mahdollista. (Armstrong & Rankin 2017, 152; Viitala & Jylhä 2019, 246–24; Virtanen & Stenvall 2014, 115–116; Wink 2007, 56.) Johtajuudessa painottuu yhä enemmän oppimisorientaatio, jolloin johtajuus ilmenee kouluttamisena, valmentamisena ja ohjaamisena. Oppimistilanteiden näkyväksi tekeminen sekä oppimistilanteiden ymmärtäminen ja hyödyntäminen kuuluvat olennaisesti esihenkilötyöhön. (Keronen ym. 2022, 274, 293.)

### 2.1.3 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelulla (development discussion) tarkoitetaan ennalta suunniteltua ja sovittua esihenkilön ja hänen alaisensa välistä keskustelua (Viitala 2021, 127). Kehityskeskustelu on ammatillinen vuorovaikutustilanne (Mikkola 2015), jolla tuetaan jatkuvaa oppimista ja hyvää suoriutumista työssä (Viitala 2021, 127). Kehityskeskustelut ovat osa organisaation johtamisjärjestelmää ja johtamistoimintaa (Wink 2007, 54), sekä esihenkilötyön prosessia (Aarnikoivu 2016, 22). Kehityskeskustelut ovat keskeinen osa organisaation henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta. Niiden tavoitteena on varmistaa strategian siirtyminen organisaatiossa, sekä ohjata ja varmistaa työntekijän kehittymistä ja oppimista. (Ahopelto 2019.)

Kehityskeskustelun päämääränä on edistää työntekijän ammatillisia tavoitteita sekä varautua tuleviin muutoksiin. Kehityskeskustelua pidetään toimintaa kehittävänä työkaluna. Parhaimmillaan keskustelujen nähdään rakentavan vahvaa pohjaa työssä oppimiselle, kehittymiselle ja työhyvinvoinnille. (Ahopelto 2019.) Kehityskeskustelu on ammatissa kasvamisen ja kehittymisen väline, jonka tulisi vastata entistä paremmin työntekijän ammatilliseen kehittymiseen. (Wink, 2014, 24.) Kehityskeskustelujen käyminen säännöllisesti on jokaisen esihenkilön normaalia työtä ja jokaisen työntekijän oikeus.

Esihenkilöiden ohjausta ja tukea tarvitaan oppimisen tavoitteiden ja keinojen määrittelyssä. Elinikäisen oppimisen kyselytutkimuksen mukaan vain 23 % vastaajista tiesi, mihin suuntaan hänen kannattaisi kehittää osaamistaan. (Sitra 2020.) Oppimista edistävässä kehityskeskustelussa tehdään osaamiskartoitus sekä laaditaan kehityssuunnitelma, jossa perehdytään työntekijän henkilökohtaiseen kehittymiseen. Osaamiskartoituksessa näkyy työntekijän nykyinen osaaminen, vahvuudet, kehittämisen ja oppimisen tarpeet sekä tavoitteet. Kehityssuunnitelmaan kirjataan kehitystarpeet, kehittymistä mahdollistavat keinot sekä tavoitteiden toteutumisen suunnitelma. (Aarnikoivu 2016, 131.)

Esihenkilö asettaa kehityskeskustelun aikana toiminnalle tavoitteet, arvioi työntekijän suoriutumista ja ohjaa työntekijän oppimisprosessia (Ahopelto 2019). Kahdenkeskisissä keskusteluissa saadaan tietoa työntekijän nykyisistä

tehtävistä, työntekijän osaamisesta, koulutustarpeesta, sekä mahdollisista urasuunnitelmista (Meretniemi 2012, 23). Onnistuneen kehityskeskustelun avulla voidaan turvata työntekijän yksilöllinen oppimisen ja kehittyminen, sekä suunnata koulutuksia työntekijälähtöisesti.

## 2.2 Tiedonhaku ja aikaisemmat tutkimukset

Aikaisempia tutkimuksia kehityskeskustelusta oppimisen tukena haettiin systemoidulla kirjallisuuskatsauksella. Katsaus pyrkii olemassa olevan tutkimuskirjallisuuden systemaattiseen löytämiseen. Systemoitua kirjallisuuskatsausta käytetään silloin, kun aihetta tarkastelee yksi tekijä. (Stolt ym. 2016, 14.) Hakuja tehtiin Cinahl-, PubMed- sekä Medic-tietokannoista. Hakulausekkeet ja englanninkieliset hakusanat johdettiin opinnäytetyön keskeisistä käsitteitä: kehityskeskustelut, jatkuva oppiminen, sekä oppiminen ja johtaminen. Hakusanat käytiin läpi Finto-sanastossa ja ontologiapalvelussa. Hakulausekkeet muodostettiin yhdessä Xamkin informaation kanssa. Hakulausekkeet ovat (”professional development” OR ”professional learning” OR ”lifelong learning” OR ”nurse”) AND ”performance appraisal”, sekä kehityskeskuste\* OR nurse OR oppimine\*. Tietokantahakujen lisäksi aineistoa haettiin manuaalisella haulla aikaisempien julkaisuiden lähdeluetteloista. Lopullisen haun kuvaus on esitetty liitteessä 3. Tutkimuksista tehty taulukko esitetään liitteessä 4.

Aineiston sisäänottokriteereihin kuului esihenkilöiden näkemykset kehityskeskustelun käyttämisestä jatkuvan oppimisen tukena, sekä miten kehityskeskustelun keinoin oppimista voidaan arvioida, edistää ja johtaa. Poissulkukriteereinä olivat tutkimuksen saatavuus koko tekstinä sekä tutkimukset, joiden kohteena olivat opiskelijat. Sisäänottokriteereiksi muodostui vuodet 2015–2022, manuaalisessa haussa vuodet 2012–2022. Kansainvälisen aineiston sisäänottokriteereinä oli englannin kieli. Ensimmäisenä poissulkukriteerinä käytettiin otsikkoa, sen jälkeen tiivistelmää. (ks. Stolt ym. 2016, 27.)

Kehityskeskustelut liittyvät kiinteänä osana organisaatiokulttuuriin, joten aihetta on tutkittu paljon. Tutkimuksia löytyi suomenkielisenä terminä kehityskeskustelu, englanninkielisissä tutkimuksissa kehityskeskustelun sijaan valmennus- tai tuloskeskustelu. Tutkimuksia jatkuva oppiminen ja oppimisen joh-

taminen yhdistettynä kehityskeskusteluun ei juuri löytynyt. Sen sijaan oppimisesta sekä oppimisen johtamisesta erillään kehityskeskustelusta löytyy runsaasti tutkimuksia.

Tutkimusten mukaan oppimista edistävä esihenkilötyö tukee työhyvinvointia ja työhyvinvoinnin edistäminen vaikuttaa myönteisesti jatkuvaan oppimiseen. Esihenkilöt toimivat työssä oppimisen mahdollistajina. Valmentava esihenkilö johtaa erilaisin keinoin ja menetelmin jatkuvaa oppimista työyhteisössä. Esihenkilöiden tuki on edellytys terveydenhuollon laadun paranemiselle sekä henkilökunnan hyvinvoinnin lisäämiselle. (Armstrong & Rankin 2017, 152; Uutela 2019, 4, 136.) Myös Poikkeuksen (2019) väitöstutkimuksen mukaan sairaanhoitajat toivoivat saavansa enemmän tukea, koulutusmahdollisuuksia, täydennyskoulutusta, sekä keskustelua eettisten ongelmien käsittelystä. Kehityskeskusteluiden yhteydessä nähtiin erityinen mahdollisuus arvioida henkilökunnan eettistä osaamista ja tuen tarvetta.

Esihenkilön rooli henkilökunnan jatkuvan oppimisen ohjaajana organisaatioissa on merkittävä (Fredriksson & Saarivirta 2015). Esihenkilöiden tehtävänä on auttaa henkilökuntaa kehittymään ja heidän on uskottava henkilökunnan kehittymismahdollisuuksiin. Työntekijät tarvitsevat rohkaisua ja tukea, jotta uuden oppiminen mahdollistetaan. Johtamalla osaamista pyritään edistämään jatkuvaa oppimista ja kehittymistä yksilö- ja organisaatiotasolla. Johtamalla voidaan vaikuttaa tiedon liikkumiseen työyhteisössä. Esihenkilöt, jotka kannustavat henkilökuntaa osallistumaan koulutuksiin ja ohjaukseen, edistävät ammatillista kehittymistä ja parantavat potilasturvallisuutta. (Anderson & Willson 2009; Laaksonen & Ollila 2017; Severinsson 2012; Uutela 2019, 138).

Yksilön elinikäinen oppiminen ja jatkuva ammatillinen kehittyminen näkyvät pikemminkin työssä taitojen kehittymisenä ja haluna oppia kuin olla riippuvainen organisaation tarpeista. Työelämässä on kysymys koko elämän mittaisesta ammatillisesta oppimisesta. Jatkuva ammatillinen kehittyminen terveydenhuollossa on prosessi, jossa jokainen ottaa vastuun omasta oppimisestaan. Sairanhoitajat arvostavat elinikäistä oppimista ja uskovat, että se on olennaista ammattitaidolle ja kehittymiselle. Yksilökohtaisissa keskusteluissa voidaan tehdä yksilöllisiä oppimissuunnitelmia ammatillisen kehittymisen tueksi. (Alsop 2013, 4–5, 149; Mlambo ym. 2021, 1–13.)

Johtamisella vaikutetaan työyhteisön kulttuuriin, yleiseen ilmapiiriin, sekä niihin toimintaedellytyksiin, joiden vallitessa oppimista voi tapahtua (Fredriksson & Saarivirta 2015). Oppimisen kulttuuria ja hoitotyön käytäntöjä, sekä osaamisen siirtämistä tukee oppiva organisaatiomalli. Organisaatiokulttuurissa on oltava valmius tiedon jakamiseen. Lähes kaikki hoitotyön käytännöt perustuvat tietämykseen. Oppivaorganisaatioon kuuluu sopeutuvuus, tutkimusnäyttöön perustuva kehittäminen ja työntekijä lähtöisyys. Oppivaorganisaatio mallin on todettu lisäävän tiedon omaksumista, työtyytyväisyyttä ja kuulluksi tulemisen tunnetta. Mallin toteutuminen terveydenhuollossa nähdään oppimisen johtamisena, sekä jatkuvan asiantuntijuuden kehittämisenä. (Anderson & Willson 2009; Gagnon ym. 2015.)

Bealin & Rileyn (2019, 187–194) sekä Nurmekselan ym. (2021) tutkimukseen osallistuneiden hoitotyönesihenkilöiden mukaan Magnet®-periaatteet muodostavat perustan ohjata ja kehittää yhteistyökykyisiä työpaikkakeskeisiä strategioita. Mukaan tarvitaan akateemisia kumppaneita, jolloin voidaan varmistaa sellaisen ympäristön kehittäminen, joka edistää hoitotyötä sekä henkilöstön kehittymistä koko uran ajan. Vastaajat arvostivat organisaatiokäytäntöjä, jotka tukevat ammatillista, näyttöön perustuvaa hoitotyön kehittämistä ja henkilökunnan jatkuvaa kasvua.

Valmennuksellinen työote tulisi näkyä jokaisella organisaation tasolla. Työssä oppiminen, sekä esimerkiksi palautteen antamisen tulisi suunnata jatkuvaa oppimista ja työhyvinvointia edistäväksi. Työntekijät ovat yksilöllisiä oppijoita, joten esihenkilöillä tulisi olla tietoa oppimisesta ja sen edistämisestä työntekijälähtöisesti. Henkilökunnan osaamista tulisi peilata työntekijän odotuksiin, sekä työnkuvan sisältöön ja vaatimuksiin nähden. Esihenkilön tulisi antaa palautetta oppimista tukevalla tavalla. (Cox ym. 2014, 146; Uutela 2019, 84–85, 132–135.)

Winkn (2014, 14–17) raportissa, Kampkötterin (2017, 761–768) ja Moradin ym. (2017) tutkimuksissa tuodaan esille työntekijöiden näkemyksiä työpaikkojen kehityskeskusteluista ja niiden vaikutuksesta työtyytyväisyyteen. Kehityskeskusteluja käyneet työntekijät kokivat työtyytyväisyyden lisääntyneen. Työtyytyväisyyttä lisäsi muun muassa kehityskeskustelun myötä saatu palkanlisän

tai uralla etenemismahdollisuus. Työntekijät kokivat, että konkreettisia tavoitteita asetetaan yhdessä esihenkilön kanssa, mutta sovittuja asioita ei välttämättä seurata säännöllisesti. Noin puolet uskoi kehityskeskusteluista olevan heille hyötyä ja niissä tapahtuvan arvioinnin antavan oikean kuvan työntekijän suoriutumisesta. Suoriutumisen arvioinnin onnistumiseksi organisaation tulisi tuoda selkeästi esille vaadittavat työtehtävät ja niiden vaatimustaso.

Säännöllisillä kehityskeskustelukäytännöillä pyritään varmistamaan, että yhdessä sovitut asiat toteutetaan ja niitä seurataan. Työntekijän tulisikin olla itse aktiivinen sovittujen asioiden seuraamisessa, jotta hän pystyisi ennakoimaan ja reagoimaan muutostilanteisiin. Kehityskeskusteluissa tulisi yhdessä keskustellen löytää ne tekijät, jotka kyseisessä organisaatiossa ja tässä työtehtävässä vaikuttavat juuri tämän työntekijän työolosuhteisiin ja työuraan lyhyellä tai pitkällä aikavälillä. Esihenkilöiden tulisi innostaa työntekijää kehittämään omaa osaamistaan ja työtään. Oppimisen ja kehittymisen kannalta esihenkilöltä saatua palautetta pidettiin erityisen tärkeänä. Kehityskeskusteluilla on koettu olevan vaikutusta työsuoritusten parantumiseen sekä taidon ja tiedon lisääntymiseen. Tutkimuksissa pidettiin erityisen tärkeänä kehityskeskusteluiden lisäksi käytävää jatkuvaa keskustelua esihenkilöiden kanssa. (Alsop 2013, 4–5, 9; Roine 2018, 70–71, 79; Uutela 2019, 84–85; Wink 2014, 14–17.)

### **3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata esihenkilöiden näkemyksiä siitä, miten he voivat käyttää henkilökunnan kanssa käytävää kehityskeskustelua jatkuvan oppimisen tukena sekä miten kehityskeskustelun avulla voidaan edistää henkilökunnan jatkuvaa oppimista. Opinnäytetyön tavoitteena on lisätä tietoisuutta kehityskeskustelusta jatkuvan oppimisen välineenä sekä hyödyntää kehityskeskustelua henkilökunnan jatkuvan oppimisen näkökulmasta.

Tutkimuskysymykset

1. Miten kehityskeskustelun avulla voidaan edistää henkilökunnan jatkuvaa oppimista?

2. Miten kehityskeskustelua voidaan käyttää henkilökunnan jatkuvan oppimisen tukena?

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista tutkimusotetta. Tätä menetelmää käytetään, kun tulkitaan ihmisiä ja heidän ajatuksiaan. Laadullisella tutkimuksella ei haeta tilastollista yleistettävyyttä, vaan pyritään selittämään ja kuvaamaan ilmiöitä. Kokemukset ja tapahtumat ovat tutkimuksen kannalta merkityksellisiä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 74–75.) Aineiston kannalta on merkityksellistä, että vastaajilla on mahdollisimman paljon kokemusta ja tietoa tutkittavasta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85). Tässä opinnäytetyössä selvittää esihenkilöiden kokemuksia ja näkemyksiä kehityskeskusta henkilökunnan jatkuvan oppimisen tukena.

### 4.1 Aineiston keruu

Opinnäytetyön aineisto kerättiin laadullista Webropol-kyselyä käyttäen. Otantanaan kuuluivat HUSin alueen yhden tulosityksikön esihenkilöt (N=17), jotka käyvät kehityskeskusteluja henkilökunnan kanssa. Tässä työssä käytettiin tarkoituksenmukaista otantaa, tällöin osallistujilla on mahdollisimman paljon kokemusta ja tietoa tutkittavasta aiheesta. (ks. Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 112.)

Opinnäytetyön aineisto kerättiin laadullisella kyselyllä, jossa laaditut kysymykset pohjautuvat teoretietoon. Kysely toteutettiin sähköisen Webropol-järjestelmän avulla. Sähköiseen kyselyyn voi valita itselleen sopivan vastaamisajankohdan, sekä vastaaminen on ajankäytön suhteen taloudellisempaa. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 121.)

Tulosityksikön esihenkilöille N=17 lähetettiin linkki sähköpostitse tulosityksikön johtavan ylihoitajan kautta, jolloin anonymiteetti säilyi. Kyselyyn liitettiin saatekirje (liite 1) ja kyselylomake (liite 2). Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista. Suostumus tutkimukseen osallistumiseen annettiin kyselylomakkeen alussa, näin varmistettiin tutkimukseen osallistuvan tietoinen suostumus. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 125.) Osallistuminen voitiin perua siihen saakka, kunnes kysely oli lähetetty. Kyselyssä ei käsitelty vastaajan

henkilötietoja. Vastaaminen voitiin suorittaa työaikana. Vastaamiseen oli aikaa kolme viikkoa, jota jatkettiin yhdellä viikolla aineiston rikastuttamiseksi. Osallistujille lähetettiin muistutuskirje sähköpostitse yhteyshenkilön kautta puoleksivälissä vastausaikaa.

Aineisto kerätiin vuoden 2022 huhtikuussa. Opinnäytetyön otoskoko (N) oli 17 esihenkilöä, josta yhdeksän (9) vastasi kyselyyn. Vastaukset käsiteltiin anonyymisti. Vastauksia käsitteli vain opinnäytetyön tekijä sekä vastaava opettaja. Kyselyn vastauksia säilytettiin koulun tarjoamassa pilvipalvelussa, jonne pääsyyn tarvittiin kaksi erillistä salasanaa. Opinnäytetyön valmistumisen jälkeen vastaukset hävitettiin asianmukaisesti.

## **4.2 Aineiston analyysi**

Aineistoa voidaan analysoida käyttäen deduktiivista tai induktiivista analyysiä. Deduktiivisessa analyysissä sisällöt luokitellaan teorialähtöisesti ja induktiivisessa analyysissä aineistolähtöisesti. Sisällönanalyysin tarkoituksena on ymmärtää tutkittavia ilmiötä sekä tutkittavien ilmiöiden välisiä suhteita. Aineisto litteroitiin, jonka jälkeen se pelkistettiin, ryhmiteltiin ja lopulta abstrahoitettiin. Analysoinnilla pyritään ymmärtämään kehityskeskustelun merkitystä jatkuvan oppimisen näkökulmaan. (ks. Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 166–167.)

Aineisto analysoitiin induktiivista sisällönanalyysiä käyttäen, sisällöt on luokiteltu aineistolähtöisesti. Tarkoituksena on kuvata esimiesten näkemyksiä kehityskeskustelusta henkilökunnan jatkuvan oppimisen välineenä. (ks. Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 167–168.)

Sisällön analyysi prosessi aloitettiin päättämällä analyysiyksikkö, joka voi olla sana, lause tai asiakokonaisuus (ks. Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017 166–167; Vilka 2021). Aineisto ryhmiteltiin tutkimuskysymyksittäin. Alkuperäisilmaisut pelkistettiin yksinkertaisiksi ilmaisuiksi, niistä muodostettiin alaluokkia, jotka ryhmiteltiin yläluokkiin. (Taulukko 1).

Taulukko 1. Esimerkki jatkuvan oppimisen varmistamisen luokittelusta

Alkuperäisilmaisu	Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka
Kehityskeskustelu antaa suuntaa kehittymistarpeelle. (5)	Suunta kehittymistarpeille (5)	Kehittymistarpeiden tunnistaminen	Jatkuvan oppimisen varmistaminen
Käydään läpi koulutustarpeet (2)	Koulutustarpeet (2)		
Tärkeä tunnistaa millaista koulutusta osastolla työskentelevä henkilöstö tarvitsee (6)	Koulutuksen tarpeen tunnistaminen (6)		
Toiminnan ohjaamista kohti tavoitteita ja seuraavia askeleita (1)	Ohjaaminen tavoitteita saavuttamiseen (1)	Oppimisen ohjaaminen	
Ohjaan kysymyksillä (1)	Ohjaaminen (1)		
Ajattelun ohjaaminen kokonaisvaltaisuuteen ja monitahoisuuteen (1)	Ajattelun ohjaaminen (1)		
Kokonaisuuksien hahmottaminen (1)	Kokonaisuuksien hahmottaminen (1)		
Systeemiällyn kehittäminen (1)	Systeemiällyn kehittäminen (1)	Systemaattinen toiminta oppimisen tukena	
Työnjaon avulla kierto eri työpisteissä päivittää osaamista jatkuvasti /2)	Osaamisen jatkuva päivittäminen (2)		
Seuraan asioiden toteutumista (4)	Asioiden toteutumisen seuranta (4)		

## 5 TULOKSET

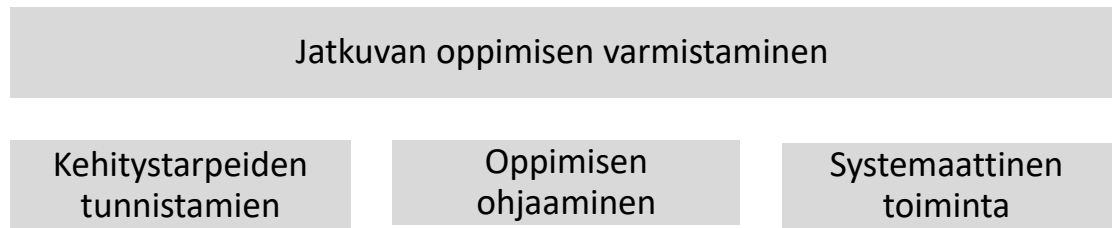
Kyselyyn vastasi yhdeksän (9) HUS tulosityksikön esihenkilöä. Kaikki vastaajat toimivat lähiesihenkilöinä sekä käyvät kehityskeskusteluja työntekijöiden kanssa. Suurin osa vastaajista (5) on työskennellyt esihenkilönä alle viisi vuotta, sekä toimii yli 61 työntekijän esihenkilönä. Vastauksista kävi ilmi, että suurin osa heistä näkee kehityskeskustelun erinomaisena välineenä jatkuvan oppimisen tukemiseen. Kehityskeskustelu nähdään mahdollisuutena henkilökohtaisen osaamiskartoituksen sekä oppimissuunnitelman tekemiseen. Keskusteluun halutaan valmistautua ja panostaa. Toivottiin, että jokainen työntekijä saisi laadukkaan kehityskeskustelun, niin ettei laatu olisi riippuvainen ajanpuutteesta tai resursseista.

Tulosten esittämisessä käytetään alkuperäisilmaisuja. Vastaajat numeroitiin sattumanvaraisesti ja vastaajan numerointi ilmoitettiin vastauksen lainauksessa. Tulokset vastaavat kahteen tutkimuskysymykseen, joita on analysoitu kumpaakin erikseen.

## 5.1 Kehityskeskustelun käyttäminen jatkuvan oppimisen välineenä

### 5.1.1 Jatkuvan oppimisen varmistaminen

Henkilökunnan jatkuvan oppimisen varmistaminen jaettiin vastausten perusteella alaluokkiin kehitystarpeiden tunnistaminen, oppimisen ohjaaminen ja systemaattinen toiminta (kuva 2).



Kuva 2. Jatkuvan oppimisen varmistaminen

**Kehitystarpeiden tunnistaminen** ja kartoittaminen koettiin kehityskeskustelun yhteydessä tapahtuvaksi vuoropuheluksi. Vastausten perusteella koettiin tärkeäksi tunnistaa yksilölliset toiveet ja kehitysmahdollisuudet. Kehityskeskustelussa pyritään selvittämään työntekijän osaamishaasteet. Koettiin, että se antaa suuntaa kehittymistarpeille. Kehityskeskusteluissa esihenkilöt voivat huomioida työntekijän oppimisen tarpeita henkilökohtaisesti.

*On tärkeä tunnistaa, millaista koulutusta osastolla työskentelevä henkilöstä tarvitsee. (6)*

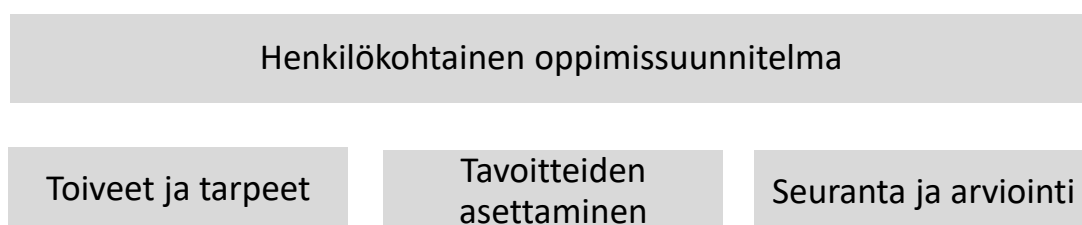
**Oppimisen ohjaaminen** nähdään sekä ajattelun että toiminnan ohjaamisena. Esihenkilö ohjaa kysymyksillä työntekijää ajattelemaan kokonaisvaltaisesti ja monitahoisesti. Toiveiden, sekä kehittymis- ja koulutustarpeiden tunnistamisen perusteella esihenkilö ohjaa toimintaa kohti tavoitteiden saavuttamista ja seuraavia askeleita.

*Toiminnan ohjaamista kohti tavoitteita ja seuraavia askeleita = arjen ongelmanratkaisu, ideoista tekoihin. Ajattelun ohjaaminen kokonaisvaltaisuuteen ja monitahoisuuteen. (1)*

**Systemaattisella toiminnalla** varmistetaan jatkuva oppiminen ja osaamisen päivittäminen. Systeemiälyn kehittyminen nähtiin mahdolliseksi esihenkilön tuella. Toivottiin systemaattisesti toteutettuja, jatkuvia osaamisen kehittämisen ohjelmia. Osaamisen seuranta ja jokaiselle kuuluvien oppimisalueiden suorittamisen mahdollistaminen ja seuraaminen nähtiin systemaattisena toimintana.

### 5.1.2 Henkilökohtainen oppimissuunnitelma

Henkilökohtainen oppimissuunnitelma jakautuu kolmeen alaluokkaan, työntekijän toiveet ja tarpeet, tavoitteiden asettaminen, sekä oppimisen seuranta ja arviointi (kuva 3).



Kuva 3. Henkilökohtainen oppimissuunnitelma

**Toiveiden ja tarpeiden** tunnistaminen nähtiin pohjana työntekijän henkilökohtaisen oppimissuunnitelman laatimiselle. Vastauksista kävi ilmi, että työntekijän oma kiinnostuneisuus, osaamishaasteet ja toiveet otetaan kehityskeskustelussa esille. Keskusteluissa pyritään selvittämään käynnissä olevat opinnot, toiveissa olevat opinnot, sekä mahdollinen uuden työroolien haltuun ottaminen. Toisaalta esihenkilön on tuotava esille myös organisaation tarpeet, kuten organisaation tavoitteet ja vastuualueisiin liittyvät tarpeet. Kehityskeskustelu nähtiin hyvänä foorumina tehdä yhdessä työntekijän henkilökohtainen oppimissuunnitelma.

**Oppimisen tavoitteiden asettaminen** tehdään sen jälkeen, kun työntekijän sekä organisaation toiveet ja tarpeet on kartoitettu. Vastauksissa tuotiin esille yhteisten tavoitteiden ja päämäärien asettamisen merkitys. Yhdessä laaditaan oppimissuunnitelma ammattitaidon kehittämisen saavuttamiseksi. Työntekijän kanssa suunnitellaan, kuinka juuri hän voi kehittää omaa ammattitaitoaan huomioiden hänen tarpeensa ja tavoitteet.

*Ryhmäkehityskeskusteluissa käydään vastualueiden tämän hetken tilanne, mitä tavoitteita on ja miten niihin päästään. (5)*

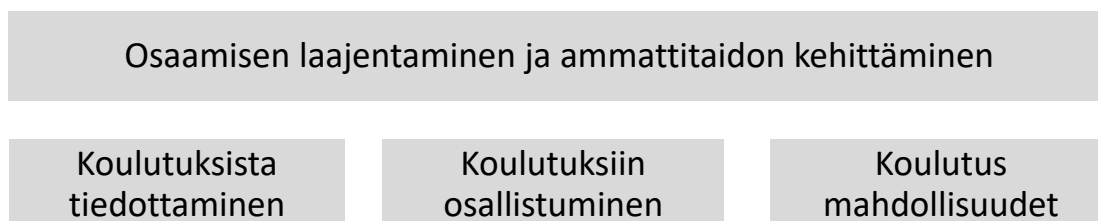
**Oppimisen seurantaan ja arvioidaan** jatkuvasti. Koettiin, että kehityskeskustelussa on erinomainen mahdollisuus seurata ja arvioida henkilökunnan osaamista. Keskusteluissa käydään yhdessä läpi, onko kyseiset koulutukset ja tutkinnot kehittäneet työntekijää työssään. Oppimista ja osaamisen tarpeita seurataan osaamissuunnitelman lomaketyökalua käyttäen, NCS-itsearviointin sekä keskustelun avulla. Seurantatapaamisissa arvioidaan, onko tavoitteisiin päästy ja suunnitellaan, miten tulevaisuudessa edetään.

*Seuraavana vuonna katsotaan, missä ollaan ja miten edetä edelleen. (3)*

*Meillä on lomake, johon merkitään tavoite, keinot ja sitten lopulta tulos. (4)*

### 5.1.3 Osaamisen laajentaminen ja ammattitaidon kehittäminen

Osaamisen laajentaminen ja ammattitaidon kehittäminen jaettiin myös kolmeen alaluokkaan: koulutuksista tiedottaminen, koulutuksiin osallistuminen, sekä koulutus mahdollisuudet (kuva 4).



Kuva 4. Osaamisen laajentaminen ja ammattitaidon kehittäminen

**Koulutuksista tiedottaminen** ja koulutusten tarjoaminen nähdään henkilökunnan jatkuvan oppimisen välineenä. Esihenkilöt pyrkivät löytämään ja tarjoamaan työntekijöiden toiveiden ja tarpeiden mukaista koulutusta. He ehdottavat, tiedottavat ja tarjoavat henkilökunnalleen sopivaa koulutusta. Tarjottavat koulutukset ovat oman tulosyksikön sisäisiä, sairaanhoitoalueen sisäisiä tai ulkopuolisia sekä kansainvälisiä koulutuksia. Henkilökunnan toiveet sekä heidän esittämä koulutus pyritään huomioimaan ja toteuttamaan. Parannusehdotuksena tuotiin esille, että koulutusverkkoselaimen ja sähköpostiin tulisi tietoa ja muistutuksia sekä oman yksikön, että tulosalueen ulkopuolisista koulutuksista.

*Keskustelut, lähetän tietoa, jos huomaan koulutuksen, joka sopisi joko kaikille henkilökunnastani tai vaihtoehtoisesti yksittäiselle hoitajalle. (8)*

**Koulutukseen osallistumisen** tarve nousee henkilön omasta kiinnostuneisuudesta sekä työnantajan mahdollisuuksitta järjestää ja tarjota koulutusta. Esihenkilöt ohjaavat ja velvoittavat henkilökuntaa osallistumaan koulutuksiin. Koettiin, että koulutusmahdollisuuksia on monipuolisesti tarjolla. Erityisesti toivottiin tiiviimpää yhteistyötä kliinisen asiantuntijan ja opetushoitajan kanssa. Heillä on keinoja tunnistaa, millaista koulutusta henkilöstö tarvitsee. Heiltä toivottiin enemmän esimerkiksi informaatiota koulutusmahdollisuuksia ja tukea koulutusten suunnitteluun.

*Kliinisen asiantuntijan apua ja tukea kättilöiden osaamisen parantamiseen. OH:n työaika ei riitä seuraamaan ja pohtimaan koulutusvaihtoehtoja. (6)*

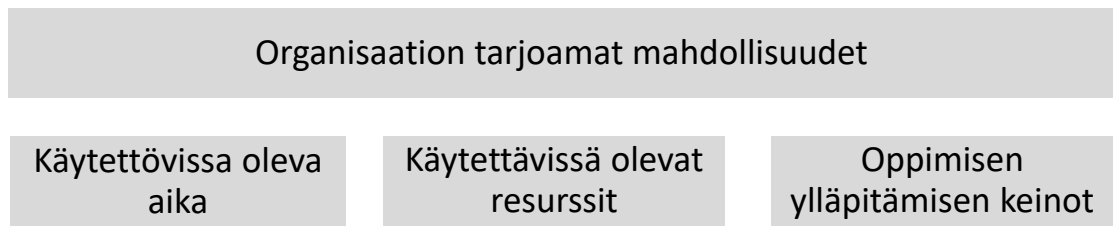
**Koulutusmahdollisuuksia** koettiin olevan monipuolisesti tarjolla ja niistä oltiin pääosin tietoisia. Oppimisen keinoiksi nimettiin oman yksikön tarjoamat työsäoppiminen, mentorointi, osastotunnit, case-klubit, perehdytykset ja kehityskeskustelut sekä vastuualuekoulutukset. Esille tuotiin eri yksiköiden välinen työkierto sekä työnohjaus. Myös HUS tarjoama sisäinen koulutus ja ASTU-tukiohjelmien tuomat mahdollisuudet, sekä HUS ulkopuolinen koulutus ja kansalliset sekä kansainväliset koulutukset ja konferenssit mainittiin. Verkko- ja digitaaliset perehdytys- ja koulutusohjelmat nähtiin tulevaisuuden mahdollisuutena kouluttautua ja oppia.

*ASTU-koulutukset kuten perehdyttäjän tukiohjelma, vastaavan hoitajan tukiohjelma. Perehdytykset ja koulutukset vastuualueiden mukaan. (9)*

## **5.2 Jatkuvan oppimisen tukeminen**

### **5.2.1 Organisaation tarjoamat mahdollisuudet**

Organisaation tarjoamat mahdollisuudet jakautuvat kolmeen alaluokkaan: käytettävissä olevaan aikaan, käytettävissä oleviin resursseihin sekä oppimisen ylläpitämisen keinoihin (kuva 5).



Kuva 5. Organisaation tarjoamat mahdollisuudet

**Käytettävissä oleva aika** koettiin kaikissa vastauksissa riittämättömäksi kehityskeskusteluiden laadukkaaseen toteuttamiseen. Toivottiin enemmän aikaa henkilökohtaiseen kohtaamiseen sekä aikaa tehdä oppimisen suunnitelmia ja seurantaa. Nyt työaika menee hallinnollisten tehtävien hoitamiseen ja henkilöstön riittävyyden turvaamiseen. Koettiin, että käytetään paljon aikaa jonkin uuden aloittamiseen, mutta ei loppuunsaattamiseen. Yhtenä aikaa säästävänä toimintatapana nähtiin ryhmäkehityskeskustelut esimerkiksi vastuualueryhmitäin. Toivottiin, että organisaation taholta kehityskeskustelut priorisoidaan tärkeiksi.

*Tärkeä aihe, johon tarvitaan enemmän aikaa ja priorisointia organisaation taholta. (9)*

*Nyt on vaikea saada kehityskeskusteluja sovittua, kun ei ole aikaa. (6)*

**Käytettävissä olevat resurssit** suuntautuvat nykyisin kliiniseen työhön, eikä koulutukseen ole kohdennettu riittävästi resursseja. Toivottiin lisää resursseja siihen, että voitaisiin käydä kehityskeskusteluja ajantasaisesti. Suuri henkilökunnan määrä vaikuttaa siihen, että kaikki eivät tule kuulluiksi, kohdatuiksi ja sparratuiksi.

Nähtiin tärkeänä, että henkilökunta voitaisiin irrottaa koulutuksiin ja perehtymään asioihin. Esitettiin, että resursseja voitaisiin kohdentaa lisäämällä yhteisiä koulutuksia ja esimerkiksi käyttää yhteiseen koulutuksen suunnitteluun ulkopuolisia asiantuntijoita. Toivottiin mahdollisuuksia tukea oppimista myös resurssein huomioiden mm. koulutuksen kustannukset.

*Resursseja kouluttautua, nykyisin hoitajaresurssit on suunnattu kliniseen työhön, eikä ylimääräistä resurssia ole. (2)*

*Resurssit ovat huonot ja arki on tulipalojen sammuttamista. Toivon että ehtimme pitää niitä enemmän. (7)*

**Oppimisen ylläpitämisen keinoina** tuotiin esille organisaation merkitys sekä laadukkaiden kehityskeskustelujen, että koulutusten mahdollistajana. Toivottiin, että koulutustarjonta olisi kootusti esillä ja helposti löydettävissä. Nähtiin tärkeänä, että tietoa oman tulosalueen henkilökunnalle sopivasta koulutuksesta jaettaisiin näkyvämmiin.

Kuten aikaisemmissakin vastauksissa, toivottiin, että kliinisellä asiantuntijalla olisi enemmän mahdollisuuksia osallistua jatkuvan oppimisen edistämiseen. Esitettiin, että koulutusta voisi järjestää myös kliinisen asiantuntijan organisoimana. Koulutusta ja perehdytystä voisi suunnata kohdennetusti tarpeiden mukaan. Toivottiin myös, että digitalisaation ja etäkoulutusten antamia mahdollisuuksia lisättäisiin ja ne otettaisiin parempaan käyttöön.

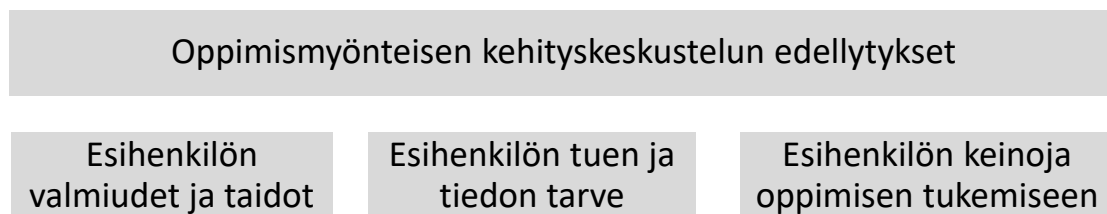
*Toivoisin, että jossakin olisi kootusti enemmän koulutustarjontaa saatavilla. (9)*

*Kliinisen asiantuntijan resurssia tai opetushoitajaa, joka huolehtii systemaattisesta perehdytyksestä ja tai kouluttamisesta. (2)*

*Etäkoulutukset vielä paremmin henkilökunnan käyttöön, esim. kotona tapahtuvaan opiskeluun. (7)*

### **5.2.2 Oppimismyönteisen kehityskeskustelun edellytykset**

Oppimismyönteisen kehityskeskustelun edellytyksiä ovat esihenkilön valmiudet ja taidot, esihenkilön tiedon ja tuen tarve sekä esihenkilön keinoja oppimisen tukemiseen (kuva 6).



Kuva 6. Oppimismyönteisen kehityskeskustelun edellytykset

**Esihenkilön valmiudet ja taidot** jatkuvan oppimisen tukemiseen perustuivat hankittuun koulutukseen, muodolliseen pätevyteen, sekä lisäkoulutukseen ja työkokemukseen. Tutkimukseen osallistuneilla esihenkilöillä koulutuksena oli muun muassa ammatillisen opettajan pätevyys, kasvatustieteen maisterin tutkinto, työ- ja orientaatiopsykologian opinnot, yliopistokoulutus ja johtamisen YAMK-tutkinto.

Kokemusperäistä tietoa ja henkilökunnan kohtaamistaitoja ovat lisänneet erilaiset osaston kriittiset tilanteet ja niiden käsittely, esimiesvalmennukset, työn ohjaus, mentorointi ja coaching-koulutukset. Koettiin, että näiden koulutusten ja valmennusten avulla ovat kehittyneet kuuntelu- ja keskustelutaidot sekä itsetuottamus. Monipuolinen koulutus ja työkokemus nähtiin valmiutena tukea ja ohjata henkilökunnan jatkuvaa oppimista. Jatkuvan oppimisen merkitys oli ymmärretty myös työhyvinvoinnin ja sitoutumisen näkökulmasta.

*Monipuolinen kokemus ja johtamisen sekä työ- ja orientaatiopsykologin opintoja. HUS:n johtamiskoulutuksia. (7)*

*Koulutuksien avulla ovat kohentuneet kuuntelu – ja keskustelutaidot sekä itsetuottamus. (1)*

**Esihenkilön tuen ja tiedon tarve** tunnistettiin oleellisena osana jatkuvan oppimisen mahdollistamisessa. Tarvitaan uusinta tietoa oppimisen merkityksestä ja mahdollisuuksista. Tarvitaan myös enemmän esihenkilöille suunnattua koulutusta tukemaan jatkuvaa oppimista sekä keinoja henkilökunnan motivoimiseen. Vastausten mukaan esihenkilökokemus ja kehityskeskusteluiden pitäminen lisäävät taitoja huomioida yksilöllinen jatkuvan oppimisen tarve paremmin.

Toivottiin lisää esimerkiksi esihenkilöille järjestettyjä pienryhmäopintoja sekä vertaisryhmiä, joissa voisi jakaa ideoita yhdessä toisten esihenkilöiden kanssa. Esihenkilöt kokivat tarvitsevänsä lisää mahdollisuuksia tukea oppimista myös resurssein.

*Pienryhmäopintoja / vertaisryhmiä, joissa voisi jakaa tietoa ja kehittää ideoita yhdessä toisten lähijohtajien kanssa. Yhdessä pohtien syntyy usein hienoja oivalluksia. (8)*

*Esimiehille suunnattua koulutusta tukemaan tätä jatkuvaa oppimista. (3)*

**Esihenkilön keinoina oppimisen tukemiseen** nähtiin riittävän tiedon hankkiminen, kehityskeskusteluun paneutuminen, mahdollistaminen, kohtaaminen ja tukeminen. Ohjaaminen kokonaisvaltaisuuteen ja monitahoisuuteen, osaamisen vahvistaminen ja asioiden yhdessä pohtiminen koettiin keinoiksi edistää henkilökunnan jatkuvaa oppimista. Koettiin, että esihenkilön paneutuminen kehityskeskusteluun lisää tyytyväisyyttä ja motivaatiota. Henkilökunnan motivoiminen nähtiin erityisen tärkeänä ja haastavanakin tehtävänä. Koettiin, että kehityskeskustelu antaa suuntaa yksilöllisille kehittymistarpeille.

*Ihmiset, joiden kanssa olen ehtinyt kunnolla paneutua vastualueidensa kehityskeskusteluihin, ovat ilmaisseet tyytyväisyytensä ja motivoituneensa. (3)*

### 5.2.3 Oppimiskulttuurin tukeminen

Oppimiskulttuurin tukemisen kolme alaluokkaa ovat kohtaaminen ja yhteyden luominen, työntekijätaitojen vahvistaminen, sekä tasapuolisuuteen pyrkiminen (kuva 7).

## Oppimiskulttuurin tukeminen

Kohtaaminen ja yhteyden luominen

Työntekijätaitojen vahvistaminen

Tasapuolisuuteen pyrkiminen

Kuva 7. Oppimiskulttuurin tukeminen

**Kohtaaminen ja yhteyden luominen** muodostaa onnistuessaan turvallisen oppimisympäristön. Keskustelut ja tunteiden kohtaaminen koettiin yhteyttä vahvistavina tekijöinä. Vastauksista kävi ilmi, että esihenkilöt pyrkivät luomaan turvallisen, luottamuksellisen ilmapiirin. Pyrkimyksenä on inhimillinen kohtaaminen työntekijän kanssa. Asioiden pohtiminen ja kokemusten jakaminen yhdessä työntekijän kanssa sekä yhteinen asioista sopiminen vahvistavat turvallisuuden tunnetta. Nähtiin, että myös kiittäminen ja kannustaminen luo myönteistä ilmapiiriä ja lisää yhteyden tunnetta. Esihenkilöt kannustavat ja tarjoavat tarvittavaa tukea. Eräässä vastauksessa tuotiin esille halu oppia käyttämään kehityskeskusteluja paremmin hyödyksi työntekijän tukemiseen.

*Kiitän ja kannustan edullisia kehityskulkuja ja muutospyrkimyksiä. (1)*

Haluaisin oppia käyttämään kekejä enemmän hyödyksi työntekijän tukemiseen.

(4)

**Työntekijätaitojen vahvistaminen** tulee esille pyrkimyksenä syventää itsetuntemusta molemmiin puolin. Kehityskeskustelussa nostetaan esille monipuolisesti ajattelu- ja toimintatapoja. Työntekijän itsenäistä ajattelua ja päätöksentekoa pyritään mahdollistamaan ja tukemaan. Kehityskeskusteluiden yhteydessä tarkastetaan, että kaikki vaadittavat jokaiselle pakolliset oppimisalueet on suoritettu ja kannustetaan ottamaan vastuuta omasta kehittämisestä ja ammattitaidon ylläpitämisestä. Itseohjautuvuutta ja itsenäistä päätöksentekoa edellytetään ja tuetaan.

**Tasapuolisuuden pyrkiminen** tuli esille erityisenä pyrkimyksenä henkilökunnan koulutukseen osallistumisen ohjaamisessa. Vastausten perusteella tavoitteena on, että kaikki pääsisivät osallistumaan koulutukseen. Tasapuolisuutta pyritään noudattamaan työnjaon, työkiertojen ja koulutusten suhteen. Nähtiin, että verkkokoulutukset ja digitaaliset alustat tuovat tasavertaisia ja aikaa säästäviä mahdollisuuksia koulutukseen osallistumiseen. Tällöin koulutukseen voisi osallistua ajasta ja paikasta riippumatta mahdollisimman moni. Myös ryhmäkehityskeskustelut koettiin tasapuolisuutta lisääväksi toiminnaksi.

## **6 POHDINTA**

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata esihenkilöiden näkemyksiä sitä, miten he voivat käyttää henkilökunnan kanssa käytävää kehityskeskustelua jatkuvan oppimisen tukena sekä edistää henkilökunnan jatkuvaa oppimista. Opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä tietoisuutta kehityskeskustelusta jatkuvan oppimisen välineenä sekä hyödyntää kehityskeskustelua henkilökunnan jatkuvan oppimisen ja ammatillisen kehittymisen näkökulmasta. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset laadittiin teoreettiseen viitekehykseen pohjautuen.

### **6.1 Tulosten tarkastelu**

Opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella kehityskeskustelua johtamisen välineenä jatkuvan oppimisen näkökulmasta. Esihenkilöt kokivat kehityskeskustelut merkityksellisinä. Opinnäytetyön tulokset osoittivat, että parhaimmillaan kehityskeskustelut toteutuvat työntekijälähtöisesti ja oppimisen tavoitteet huomioiden. Toimintaympäristön muuttuessa ja tiedon lisääntyessä, on johtamisen ja sen osa-alueiden, kuten kehityskeskustelujen, vastattava entistä paremmin yksilöllisiin oppimisen tarpeisiin.

Aikaisempien tutkimusten perusteella voidaan todeta, että kehityskeskusteluissa esihenkilön tulisi innostaa työntekijää kehittämään omaa osaamistaan ja työtään. Oppimisen ja kehittymisen kannalta esihenkilöltä saatua palautetta pidettiin erityisen tärkeänä. Kehityskeskusteluissa tulisi keskittyä menneen

kauden arviointiin ja tulevan kauden suunnitteluun. (Wink 2014, 14–17; Roine 2018, 70–71.) Tämän työn tulokset osoittavat, että kehityskeskustelussa käsitellään organisaation sekä työntekijän kehittämisen tarpeita ja pyritään tekemään yhdessä oppimissuunnitelma. Oppimissuunnitelman laatiminen, toteuttaminen ja jatkuva arviointi edesauttavat työntekijää kehittymään. Suunnitelmasta käy ilmi, mihin suuntaan ja millä keinoilla oppimista halutaan edistää lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Tavoitteiden tulisi olla saavutettavia ja niihin tulisi pyrkiä systemaattisesti.

Wink (2014, 14–17) raportissa ja Moradin ym. (2017) tutkimuksissa työntekijät kokivat, että konkreettisia tavoitteita asetetaan yhdessä esihenkilön kanssa, mutta sovittuja asioita ei välttämättä seurata säännöllisesti. Opinnäytetyön kyselyyn vastanneet esihenkilöt korostavat, että toiveiden ja tarpeiden tunnistaminen nähdään pohjana työntekijän henkilökohtaisen oppimissuunnitelman laatimiselle. Koettiin, että kehityskeskustelussa on ainutlaatuinen mahdollisuus seurata ja arvioida henkilökunnan osaamista. Esihenkilöiden tuleekin sitouttaa työntekijät kehityskeskustelussa tehdyn oppimissuunnitelman toteuttamiseen ja jatkuvaan arviointiin. Tulosten mukaan esihenkilöt haluavat edesauttaa kehityskeskusteluiden avulla työntekijöiden urapolkuja, sekä varmistaa että koulutusta on tasapuolisesti saatavilla. Nurmekselan (2021), Poikkeuksen (2019) ja Severinssonin (2012) tutkimukset tukevat näkemystä siitä, että hoitotyön johtajat, jotka kannustavat henkilökuntaa osallistumaan koulutuksiin ja ohjaukseen, edistävät ammatillista kehittymistä ja parantavat potilasturvallisuutta.

Esihenkilöt toivat esille systemaattisen toiminnan merkityksen. Systemaattisella toiminnalla varmistetaan oppimisprosessin toteutuminen. Oppimisen tukeminen ja ohjaaminen tunnistettiin sekä ajattelun että toiminnan ohjaamisena. Kehitystarpeiden tunnistaminen ja kartoittaminen koettiin kehityskeskustelun yhteydessä tapahtuvana vuoropuheluna. Vastausten perusteella koettiin erityisen tärkeäksi tunnistaa yksilölliset toiveet ja kehitysmahdollisuudet. Myös Alsop (2013, 149) ja Wink (2014, 22) kannustavat työntekijöitä käymään yksilökohtaisia keskusteluita esihenkilön kanssa. Ammatillinen kehittyminen on prosessi, jossa jokainen työntekijä vastaa omasta oppimisestaan, jota esihenkilöt toiminnallaan tukevat. Organisaatioiden osaamisen johtamisessa tulisi

kytkeä kehityskeskustelut paremmin työntekijöiden yksilölliseen ammatilliseen kehittymiseen.

Kehityskeskustelu nähdään myös työntekijän työkaluna. Onnistuneisiin kehityskeskusteluihin tarvitaan runsaasti ennakkotietämystä ja ymmärrystä kehityskeskusteluiden tarkoituksesta sekä valmiuksia niiden käymiseen. Esihenkilöllä tulisi olla aikaa ja valmiuksia pitää työntekijälähtöinen, yksilöllinen kehityskeskustelu. Tärkeinä ominaisuuksina nähdään kyky kuunnella, tulkita ja ymmärtää työntekijän henkilökohtaisia tarpeita. Esihenkilöt tarvitsevat koulutusta, valmennusta ja vertaistukea laadukkaiden kehityskeskustelujen toteuttamiseen. (Aarnikoivu 2016,19; Aura & Ahonen 2016, 137; Wink 2014, 11.) Kyseeseen vastanneiden esihenkilöiden pohjakoulutus oli monipuolista. Koulutus ja työkokemus nähtiin vahvuutena ja valmiutena tukea ja ohjata henkilökunnan jatkuvaa oppimista. Jatkuvan oppimisen merkitys oli ymmärretty myös työhyvinvoinnin ja sitoutumisen näkökulmasta.

Vaikka vastaajat kokivat pohjakoulutuksensa ja työkokemuksena monipuolisen, tunnistettiin silti jatkuva tiedon ja tuen tarve organisaation taholta. Erityisesti esihenkilöt toivoivat uusinta tietoa oppimisen merkityksestä ja mahdollisuuksista työntekijälähtöisen kehityskeskustelun pitämiseksi. Keinoina tuotiin esille monipuolinen koulutus, pienryhmäkoulutus ja vertaistuki, sekä kliinisen asiantuntijan ja opetushoitajan osaamisen käyttäminen vahvistamaan esihenkilöiden valmiuksia oppimisen jatkuvuuden takaamiseksi. Mlambo ym. (2021) ja Roineen (2018, 70–71) tutkimuksissa tuodaan esille, että organisaation tuki on keskeistä tehtäessä jatkuvasta ammatillisesta kehityksestä saavutettavissa olevaa, realistisempaa ja merkityksellisempää.

Erityisen merkityksellisenä nähtiin oppimismyönteisen kulttuurin luominen. Esihenkilöt kokivat, että oppimiskulttuuriin kuuluu kohtaaminen, työntekijätaitojen vahvistaminen sekä tasapuolisuuteen pyrkiminen. Tätä tukee Uutelan (2019, 138–139) tutkimus, jossa todetaan, että dialogista keskustelua voidaan käydä työpaikoilla erilaisin tavoin. Yksi tärkeimmistä tavoista edistää oppimiskulttuuria ovat esihenkilön ja työntekijän väliset kehityskeskustelut. Toimivassa dialogissa luottamuspuheella esihenkilön tarkoitus on mm. motivoida, kannustaa, antaa tunnustusta, osoittaa arvostusta, rohkaista työntekijää, lisätä itseluottamusta ja hyväksyntää sekä luoda toivoa.

## 6.2 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

### Eettisyys

Tässä opinnäytetyössä noudatettiin tieteellisiä periaatteita, sekä hyvää tieteellistä käytäntöä. Opinnäytetyössä käytettiin tieteellisen tutkimuksen arviointiperusteiden mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus-, ja arviointimenetelmiä. Tutkimustuloksia julkaistaessa toteutettiin tieteellisen tiedon luonteeseen kuuluvaa vastuullista ja avointa tiedeviestintää. Tutkimus suunniteltiin, toteutettiin ja raportoitiin sekä siinä syntyneet aineistot tallennettiin tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2021.)

Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista. Tutkimukseen osallistujat saivat tietoa tutkimuksen sisällöstä ja toteuttamisesta saatekirjeessä. Suostumus annettiin Webropol kyselyssä olevaan suostumukseen vastaamalla. Tutkimukseen osallistumisen voi keskeyttää missä vaiheessa tahansa ennen vastausien lähettämistä. Aineisto kerättiin niin että anonymiteetti säilyi ja hävitettiin suunnitelmallisesti opinnäytetyöprosessin päätyttyä. Sähköinen tutkimusaineisto säilytettiin koko prosessin ajan suojassa palomuurin ja salasanojen takana. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2021.) Työhön haettiin lupa Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiriltä. Aineistoa käsitteli vain opinnäytetyön tekijä ja vastaava opettaja.

### Luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden arviointiin käytettiin Cuban ja Lincolnin (1981 ja 1985) esittämiä arviointiperusteita, jotka ovat uskottavuus, siirrettävyys, vahvistettavuus ja luotettavuus. (ks. Gope 2014, 89; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 297.) Uskottavuus tarkoittaa, että tutkimus prosessi kuvataan perusteellisesti, totuudenmukaisesti ja ymmärrettävästi. Työstä tulee käydä esille analyysin toteuttamisen vaiheet sekä tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset. (Cope 2014, 89; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 298.) Aineiston analyysia on esitetty vaiheittain ja osoitettu työn tulosten liittyminen aikaisempiin tutkimustuloksiin.

Opinnäytetyössä on pyritty kuvaamaan toteuttamiseen vaikuttavia tekijöitä avoimesti. Vastausprosentti oli 53 %, joten sillä voi olla vaikutusta luotettavuuteen. Kyselyyn vastasi yhdeksän (9) esihenkilöä. Opinnäytetyön kyselyn suorittamiseen talvella 2022 liittyi haasteita, jotka ovat voineet vaikuttaa vastausprosenttiin. Kyselyn vastauslinkki lähetettiin vastaajille työelämäohjaajan kautta sähköpostitse. Sähköpostiviesti oli saattanut jäädä huomioimatta hoitajalakosta johtuvan suuren sähköpostiliikenteen vuoksi. Hoitajalakon vuoksi monet esihenkilöt olivat myös lakossa eivätkä vastanneet sähköposteihin. Tiedotusta vahvistettiin ja vastaajien määrää hiukan nousi, kun kyselystä ilmoitettiin osastonhoitajien kokouksessa.

Siirrettävyydellä tarkoitetaan tarkkaa tutkimuksen kulun kuvausta niin, että tutkimustulokset voidaan siirtää toiseen ympäristöön. Aineiston analyysi ja tulokset on avattu, käytetty alkuperäistekstejä ja suoria lainauksia osallistujien vastauksista. (Cope 2014, 89; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 197–198.) Toistettavuutta helpottaa, jos kyselyssä on tarkasteltu taustatekijöitä kuten alaisten määrää ja työkokemusta. Tässä työssä taustakysymyksiä esitettiin kyselyssä, mutta niiden perusteella ei tehty päätelmiä tuloksiin nähden. Siirrettävyyden kriteeristöllä on merkitystä, jos tarkoituksena on luoda yleistyksiä tutkittavasta aiheesta. (Cope 2014, 89.)

Vahvistettavuudella tarkoitetaan tutkijan taitoa nähdä, että havainnot vastaavat osallistujien näkemyksiä eikä tutkijan ennakkoluuloja. Luotettavuutta lisää se, että tutkimustulokset on perusteltu aineiston pohjalta ja esittämisessä on käytetty suoria lainauksia vastauksista. (Cope 2014, 89.) Tiedonhaussa ja tulosten julkaisussa on käytetty avoimuutta ja eettisesti kestäviä menetelmiä. Aineistonkeruussa ja tulosten julkaisussa otettiin huomioon osallistujien anonymiteetti. Anonyymiuden suojaksi opinnäytetyössä ei mainita osallistuvaa yksikköä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 197–198.)

Luotettavuudella tarkoitetaan tietojen pysyvyyttä samana vastaavissa olosuhteissa. Tutkimustulokset ovat johdonmukaisia ja toistettavia. Opinnäytetyön prosessit kuvattiin tarkasti vaiheittain, jolloin prosessi on toistettavissa. (Cope 2014, 88.) Luotettavuutta olisi voinut lisätä tarkastelemalla myös taustakysy-

myksiä, kuten työkokemusta ja alaisten määrää (Cope 2014, 90). Opinnäytetyöhön osallistui 53 % kyselyn saaneista. Vastauksissa ilmeni jo toistoa, joten näin muodostui näkemys esihenkilöiden ajatuksista.

Tässä tutkimuksessa luotettavuutta peilattiin alkuperäiseen aineistoon, teoriaan, aineiston keruuseen ja aineiston analyysiin (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 197–198). Tässä tutkimuksessa osallistujilla oli koulutukseen pohjautuvaa tietoa ja omakohtaista kokemusta tutkittavasta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85). Kyselyn esitestaaminen suoritettiin seminaariryhmässä. Tämä varmisti sen, että tutkimuskysymykset ovat ymmärrettäviä. Tutkimusta arvioitiin koko prosessin ajan johdonmukaisesti ja systemaattisesti.

### **6.3 Tulosten hyödynnettävyys ja johtopäätökset**

Tästä opinnäytetyön kyselystä saatua tietoa voidaan hyödyntää pohdittaessa kehityskeskustelujen sisältöä ja merkitystä. Jatkuvaan oppimiseen investoiminen on tulevaisuudessa välttämätöntä. Organisaatioiden on panostettava oman henkilöstönsä jatkuvaan kehittämiseen. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää organisaatiotasolla, esihenkilötasolla, sekä henkilökunnan tasolla. Organisaatiotasolla tulisi pohtia tarkemmin, mitä tavoitteita jatkuvan oppimisen näkökulmasta kehityskeskusteluille asetetaan.

Tulokset antavat tärkeää tietoa organisaatioille ja esihenkilöille siitä, millaisia keinoja heillä on henkilökunnan jatkuvan oppimisen tukemiseen. Tutkimukseen osallistuneiden esihenkilöiden näkemys jatkuvan oppimisen tärkeydestä muuttuvassa sosiaali- ja terveydenhuollossa tuli selkeästi esille. Kehityskeskustelut ovat esihenkilöiden väline tukea ja edesauttaa henkilökuntaa kehittymään. Tässä opinnäytetyössä todettiin, että esihenkilöillä on osaamista ja motivaatiota tukea henkilökuntaa kehittymään yksilöllisesti. Välineitä ja keinoja koettiin olevan riittävästi, mutta tukea niiden käyttämiseen tarvitaan. Esitettiin, että tuki voisi olla esimerkiksi kliinisen asiantuntijan ja opetushoitajan osallistumisesta oppimisen polkujen laatimiseen ja toteuttamiseen. Esihenkilöt kaipasivat lisää resursseja, aikaa ja organisaation taholta tulevia mahdollisuuksia laadukkaan yksilöllisen kehityskeskustelun toteuttamiseen.

Kehityskeskustelu on osa johtamistoimintaa, se nähdään tärkeänä osana esihenkilön ja työntekijän välistä yhteistyötä. Esihenkilöt toivoivatkin enemmän mahdollisuuksia kehittää omaa osaamistaan jatkuvan oppimisen mahdollistamiseksi. Organisaatioiden tulisi tarjota esihenkilöille vertaistukea ja koulutusta tukemaan jatkuvaa oppimista sekä uusinta tietoa oppimisen merkityksestä ja mahdollisuuksista. Esihenkilöiden keskustelutaitoja ja valmiuksia tulisi kehittää jatkuvasti vastaamaan lisääntyvien ja muuttuvien oppimistarpeiden haasteisiin. Organisaation tulisi tarjota myös tietoa henkilökunnan monipuolisista koulutusmahdollisuuksista

Opinnäytetyössä osoitettiin, että kehityskeskusteluprosessin painopistealueet ovat sisällössä, toteutuksessa ja seurannassa, jossa jatkuvan oppimisen näkökulma huomioidaan koko prosessin ajan. Kehityskeskusteluiden tulisi olla osittain strukturoituja, mutta myös työntekijän yksilölliset oppimisen tarpeet huomioivia. Kehityskeskustelujen lisäksi on tärkeää käydä jatkuvaa keskustelua huomioiden oppijan tarpeet ja näkemykset. Onnistunut kehityskeskustelu luo vahvan pohjan jatkuvalle oppimiselle ja kehittymiselle. Tulevaisuuteen katsova johtaminen organisaatioissa mahdollistaa aktiivisen elinikäisen oppimisen sekä tukee yksilöllisiä urapolkuja.

Tässä työssä kuvattiin esihenkilöiden käymää kehityskeskustelua jatkuvan oppimisen välineenä kohti yhdessä toivottua osaamista, joka palvelee sekä organisaation että työntekijän tavoitteita. Työn tuloksena saatiin näkemyksiä siitä, miten esihenkilöt voivat kehityskeskustelun avulla edistää henkilökunnan jatkuvaa oppimista.

#### **6.4 Jatkotutkimusaiheet**

Tämän opinnäytetyön tutkimustulokset pohjautuvat esihenkilöiden näkemyksiin jatkuvasta oppimisesta kehityskeskustelun avulla. Kehityskeskustelu nähdään usein esihenkilön työkaluna, mutta se on myös alaisen työkalu. (Aarnikoivu, 2016, 91.) Kehityskeskusteluista on olemassa paljon tietoa henkilöstöhallinnon ja esihenkilöiden näkökulmasta. Työntekijöiden kokemukset ovat jääneet vähemmälle huomiolle. (Wink 2014, 3.) Työntekijöiden tarpeiden huomioiminen ja niihin vastaaminen koettiin esihenkilönäkökulmasta haasteelli-

senä. Kehityskeskusteluprosessin kehittämisessä tulisikin selvittää työntekijöiden näkemyksiä kehityskeskustelusta jatkuvan oppimisen tukena. Erityisesti tulisi selvittää, minkälaisia muutoksia kehityskeskusteluiden kehittäminen työntekijän oppimistarpeiden pohjalta toisi niiden sisältöön. Työntekijöitä osallistavalla kehittämisellä ja muutoksella edesautetaan sitoutumista ja lisätään positiivista suhtautumista kehityskeskusteluiden kehittämiseen ja käymiseen.

Tulevaisuudessa olisi tarpeen tarkastella monipuolisesti, minkälaisia mahdollisuuksia työntekijälähtöinen kehityskeskustelu tuo työntekijöiden ammatillisen keittymiseen. Tässä tutkimuksessa tuli esille esihenkilöiden riittämättömät resurssit ja mahdollisuudet valmentavan työntekijöiden tarpeet huomioivan kehityskeskustelun toteuttamiseen. Mielenkiintoista olisi tutkia, miten esihenkilöiden valmentaminen ja tukeminen sekä riittävä resurssointi kehityskeskusteluiden toteuttamiseen mahdollistaisi työntekijän jatkuvan oppimisen ja kehittymisen. Muuttuisiko kehityskeskusteluiden tulokulmaa niin, että ne olisivat työntekijälähtöisiä ja palvelisivat heidän urapolkujaan paremmin?

Tärkeää olisi myös tutkia miten organisaation tavoitteet ja mahdollisuudet voidaan sovittaa työntekijälähtöiseen oppimisen näkökulmaan. Kehityskeskustelu on organisaation strategisen johtamisen työväline. Ylin johto määrittellee strategiset painopistealueet ja tavoitteet, sekä laatii kehittämisen suunnan. Ylin johto määrittelee myös kehityskeskusteluille tavoitteet. (Lindholm & Salminen 2014, 117–118.) Kehityskeskustelussa ohjataan työntekijää oppimaan ja kehittymään sekä varmistetaan strategian siirtyminen organisaatiossa. Onnistuneessa kehityskeskustelussa luodaan työntekijälle tavoitetaso, joka palvelee sekä organisaation, että entistä enemmän työntekijän yksilöllisiä toiveita ja tarpeita.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 3. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

Ahopelto, T. 2019. Kehityskeskustelut, arviointia, tavoitteita, oppimista ja ennen kaikkea vuorovaikutusta. Tampereen Yliopiston Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Verkkojulkaisu. Saatavissa: <https://www.tuni.fi/alustalehti/2019/05/28/kehityskeskustelut-arviointia-tavoitteita-oppimista-ja-ennen-kaikeaa-vuorovaikutusta/> [viitattu 1.11.2021].

Alsop, A. 2013. Continuing professional development in health and social care: Strategies for lifelong learning. John Wiley & Sons Ltd. Saatavissa: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/9781118782859.fmatter> [viitattu 22.11.2022].

Anderson, J. & Willson, P. 2009. Knowledge Management Organizing Nursing Care Knowledge. *Critical Care Nursing Quarterly* 1, 1–9. Verkkolehti. Saatavissa: <http://dx.doi.org/10.1097/01.CNQ.0000343127.04448.13> [viitattu 25.11.2021].

Armstrong, A. & Rankin, J. 2017. Continuing Professional Development: Integral to the role for everyday practise in healthcare. 5th Annual Worldwidw Nursing Conference (WNC 2017). Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.radi.2017.05.016> [viitattu 9.10.2021].

Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.

Beal, J. A. & Riley, J. M. 2019. Best organizational practices that foster scholarly nursing practice in Magnet® hospitals. *Journal of Professional Nursing*, 3, 187–194. Verkkolehti. Saatavissa: <https://Kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 22.12.2022].

Cope, D. 2014. Methods and Meanings, Credibility and Trustworthiness of Qualitative Research. *Oncology Nursing Forum* 1, 89–91. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1188/14.onf.89-91> [viitattu 9.10.2021].

Cox, E., Bachkirova, T. & Clutterbuck, D. 2014. Teoretical traditions and coaching genres: mapping and territory. *Advances in Developing Human Resources* 2, 139–160. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1177/1523422313520194> [viitattu 9.10.2021].

Euroopan parlamentin neuvoston direktiivi 2013/55/EU. 2013. Saatavissa: <http://data.europa.eu/eli/dir/2013/55/oj> [viitattu 22.11.2022].

Fredriksson, M., & Saarivirta, T. 2015. Johtaminen eilen ja tänään – johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 17(1), 7–20. Saatavissa: [Johtaminen eilen ja tänään – johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana - pdf \(journal.fi\)](#) [viitattu 9.10.2022].

Gagnon, M.-P., Payne-Gagnon, J., Fortin, J.-P., Paré, G., Côté, J. & Courcy, F. 2015. A learning organization in the service of knowledge management

among nurses: A case study. *International Journal of Information Management*, 5, 636–642. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.05.001> [viitattu 21.12.2022].

Juntti, M. & Riihiniemi, N. 2022. Jatkuva oppiminen vaatii yhteistyötä. Lumen. Lapin korkeakoulu. Verkkolehti. Lapland UAS Journal. Saatavissa: Jatkuva oppiminen vaatii yhteistyötä – Lumen (eoppimispalvelut.fi) [viitattu 23.10.2022].

Juujärvi, S., Sinervo, T., Laulainen, S., Niiranen, V., Kujala, S., Heponiemi, T. & Keskimäki, I. 2019. Sote-ammattilaisten yhteinen osaaminen sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksessa. Päätösten tueksi 3. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-338-0> [viitattu 23.10.2022].

Kampkötter, P. 2016. Performance appraisals and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management* 5, 750–774. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1109538> [viitattu 9.12.2022].

Kankkunen, P. & Vehviläinen - Julkunen, K. 2017. *Tutkimus hoitotieteessä* 3.–5. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Keronen, S., Lemmetty, S. & Collin, K. 2022. “Kun motivaatio oppimiseen on kohdallaan, niin voidaan oppimispolulla ohjata eteenpäin” – Käsityksiä oppimisen johtamisesta esihenkilötyössä. Teoksessa Lemmetty, S., Collin, K. Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä (toim.) Jyväskylän yliopisto. 237–298. Saatavissa: [JYX - Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä \(jyu.fi\)](https://jyx.jyu.fi/jyx/handle/123456789/123456789) [viitattu 2.1.2022].

Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Laal, M., Laal, A. & Aliramei, A. 2014. Continuing education; lifelong learning. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 116, 4052–4056. Verkkolehti. Saatavissa: [PDF\) Continuing Education; Lifelong Learning \(researchgate.net\)](https://www.researchgate.net/publication/261111111) [viitattu 5.11.2022].

Lehto, A.-M. & Sutela, H. 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008. Tilastokeskus. Saatavissa: [xyolo\\_1977-2008\\_2008\\_dig.pdf \(doria.fi\)](https://www.tilastokeskus.fi/julkaisut/tyo_olot/tyo_olot_1977_2008_2008_dig.pdf) [viitattu 22.10.2022].

Lemmetty, S. & Collin, K. 2022. Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä. Jyväskylän yliopisto. Saatavissa: [JYX - Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä \(jyu.fi\)](https://jyx.jyu.fi/jyx/handle/123456789/123456789) [viitattu 2.1.2022].

Lindholm, T. & Salminen, J. 2014. Keskustele ja kehity 2.0- Kehityskeskusteluista vuoden paras työpäivä. Helsinki: J-Impact Oy.

Mlambo, M., Silén C. & McGrath, C. 2021. Lifelong learning and nurses' continuing professional development, a metasynthesis of literature. *BMC nursing*,

1, 1–13. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1186/s12912-021-00579-2> [viitattu 9.12.2022].

Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum Media Oy.

Mikkola, P. 2015. Kirjallinen teksti ja keskustelijoiden oikeudet: episteemisten ja deonttisten oikeuksien ilmeneminen esimiehen ja alaisen välisessä kehityskeskustelussa. Prologi: puheviestinnän vuosikirja. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/48777> [viitattu 12.10.2021].

Moradi, T., Mehraban, M.-A. & Moeini, M. 2017. Comparison of the perceptions of managers and nursing staff toward performance appraisal. *Iranian Journal of Nursing and Midwifery Research* 2, 128–134. Verkkolehti. Saatavissa: [https://doi.org/10.4103/ijnmr.ijnmr\\_142\\_15](https://doi.org/10.4103/ijnmr.ijnmr_142_15) [viitattu 9.12.2022].

Nurmeksela, A., Zedreck Gonzalez, J.-F., Kinnunen, J. & Kvist, T. 2021. Components of Magnet model provide structure for the future vision of nurse managers work: A qualitative prespective of nurse managers. *Nursing management* 29, 2028–2036. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1111/jonm.13337> [viitattu 9.12.2022].

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2019. Jatkuva oppimisen uudistus. OKM 033:00/2019. Hanke. WWW-dokumentti. Saatavissa: [Jatkuvan oppimisen uudistus - OKM - Opetus- ja kulttuuriministeriö](#) [viitattu 4.10.2021].

Poikkeus, T. 2019. Support for nurses' ethical competence– organizational and individual support by nurse leaders. University of Turku. Faculty of Medicine, Department of Nursing Science. Väitöskirja. Turun yliopiston julkaisuja sarja D osa. 1408. Medica. BDF-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-7529-7> [viitattu 10.11.2022].

Ritmala-Castrén, M. 2017. Magneettisairaala uudenlaisen asiantuntija- ja esimiestyön mahdollistajana. HUS hoitotyön johto. Saatavissa: [magneettisairaala\\_uudenlaisen\\_asiantuntija-\\_ja\\_esimiestyön\\_mahdollistajana.\\_marita\\_ritmala-castren\\_id\\_9577.pdf](#) (tehy.fi) [viitattu 11.10.2021].

Roine, A. 2018. Employee perceptions of performance appraisal. University of Tampere. Faculty of Management. Master's thesis. PDF-tiedosto. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201803141393> [viitattu 12.12.2022].

Severinnson, E. 2012. Evaluation of the Manchester clinical supervision scale: Norwegian and Swedish versions. *Journal of Nursing Management* 20, 81–89. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01297.x> [viitattu 10.10.2021].

Sitra. 2020. Elinikäinen oppiminen Suomessa 2019 –kyselyn tulokset. Saatavissa: [Elinikäinen oppiminen Suomessa 2019](#) (sitra.fi) [viitattu 31.1.2023].

Sitra. 2019. Jatkuvan oppimisen rakenteita maailmalla. Tiivistelmä kansainvälisestä vertailusta. Muistio. PDF-dokumentti. Saatavissa: [Jatkuvan oppimisen rakenteita maailmalla](#) (sitra.fi) [viitattu 21.11.2021].

Sotetie-hanke. 2021. Sotealan ammattilaisen jatkuvan oppimisen tiekartta. Keinoja ja palveluja jatkuvaan oppimiseen. Saatavissa: Keinoja ja palveluja jatkuvaan oppimiseen - Sotetie [viitattu 29.12.2022].

STM. 2019. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2030. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2019:3. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-4044-4> [viitattu 10.10.2021].

STM. 2020. Uusia käytäntöjä ja rakenteita näyttöön perustuvan hoitotyön osaamisen kehittämiseen Ehdotukset työelämälle ja koulutukselle. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2020:3. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-4145-8> [viitattu 10.10.2021].

Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. toim. 2016. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turun Yliopiston hoitotieteen julkaisuja tutkimuksia ja raportteja sarja A73. Turku: Turun yliopisto.

Torppa, K. 2018. Matkalla kohti magneettisairaala - miksi ja miten? Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim aikakauskirja 3, 221–223. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www.duodecimlehti.fi/duo14159> [viitattu 11.11.2022].

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). 2021. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). WWW-dokumentti. Päivitetty 7.7.2021. Saatavissa: <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytando-htk> [viitattu 11.11.2021].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Lapin yliopisto Kasvatustieteiden tiedekunta. Akateeminen väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-144-6> [viitattu 23.10.2022].

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1.painos. Helsinki: Edita Publishing OY.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanoma Oy ja kirjoittajat.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Wink, H. 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puheikäytäntöinä. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-6995-4> [viitattu 11.10.2012].

Wink, H. 2014. Työntekijän ääni - kokemuksia kehityskeskusteluista. Julkisten ja hyvinvointialojen liiton kehityskeskustelu raportti. PDF-dokumentti. Saatavissa: kehityskeskustelukysely\_raportti2014\_a4hw.pdf (jhl.fi) [viitattu 24.10.2022].

## Saatekirje

Sanna Palmu

16.2.2022

Arvoisa vastaanottaja

Saatekirje tutkimukseen osallistumisesta

Opiskelen Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa akuuttihoitotyön YAMK-tutkintoa. Teen opinnäytetyöni Helsingin ja Uudenmaan Naistulosityksikköön. Aiheeni on Kehityskeskustelu jatkuvan oppimisen välineenä.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää näkemystä siitä, miten esimiehet voivat kehityskeskustelun avulla edistää henkilökunnan jatkuvaa oppimista sekä hyödyntää kehityskeskustelua henkilökunnan yksilöllisen oppimisen näkökulmasta. Kehityskeskustelut ovat keskeinen osa organisaation henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta. Jatkuvan oppimisen mahdollistamisessa tarvitaan johtamista, toimivia rakenteita ja johtamisen välineitä, joilla jatkuva oppiminen taataan.

Aineiston keruu tapahtuu sähköisenä Webropol-kyselynä, avoimilla kysymyksillä. Kyseessä on laadullinen tutkimus. Kyselyn ensimmäiseltä sivulta löytyy suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Vastaamisen voi toteuttaa työn ohessa. Kyselyyn vastaamiseen kannattaa varata aikaa noin 20 minuuttia. Osallistuminen kyselyyn on vapaaehtoista. Kyselyyn vastaamisen voi lopettaa missä kyselyn vaiheessa tahansa. Tallennettuja vastauksia ei voi enää perua. Kysely toteutetaan nimettömänä ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti eikä henkilötietoja kerätä. Tulokset julkaistaan niin ettei yksittäisiä henkilöitä voi tunnistaa. Opinnäytetyön valmistuttua kerätty materiaali hävitetään asianmukaisesti.

Sähköinen linkki sähköpostissa pidetään auki kolmen viikon ajan.

Ohjaava opettaja: Niina Ervaala, TtT, sh, yliopettaja, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, Terveysalan- ja ensihoidon koulutusyksikkö.

[niina.ervaala@xamk.fi](mailto:niina.ervaala@xamk.fi)

Ystävällisin terveisin Sanna Palmu, Kätilö Espoon synnytysosasto. YAMK-opiskelija, Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulu, dsapa022@edu.xamk.fi

Kyselylomake

16.02.2022

Haluan osallistua kyselyyn?

kyllä

ei

Taustatiedot

1. Kuinka kauan olet työskennellyt osastonhoitajana?

2. Kuinka monta työntekijää alaisuudessasi työskentelee?

Kysymykset

3. Käytätkö kehityskeskustelua jatkuvan oppimisen välineenä?

Kyllä            Miten käytät?

En                Miten voisit käyttää?

4. a) Millaisia välineitä käytät tukeaksesi henkilökunnan jatkuvaa oppimista?

b) Millaisia välineitä toivoisit lisää tukeaksesi henkilökunnan jatkuvaa oppimista?

5. a) Minkälaista osaamista sinulla on henkilökunnan jatkuvan oppimisen tueksi?

b) Minkälaista osaamista toivoisit lisää tukeaksesi henkilökunnan jatkuvaa oppimista?

6. Voitte lisätä vapaaseen kommenttikenttään muita aiheeseen liittyviä mielen tulleita asioita ja ajatuksia.

Kiitos kyselyyn vastaamisesta

## Tutkimushakutaulukko

Tietokanta	Hakusanat	Hakurajaukset	Tulos	Otsikon perusteella valitut	Tiivistelmän perusteella valitut	Koko tekstin perusteella valitut
Cinah 09.12.2022	("Professional development" OR "Professional learning" OR "lifelong learning" OR "nurse") AND "Performance appraisal"	Englannin kieli  Vuodet 2015–2020	59	13	4	2
Pub-Med 09.12.2022	("Professional development" OR "Professional learning" OR "lifelong learning" OR "nurse") AND "Performance appraisal"	Englannin kieli  Vuodet 2015–2020	28	6	3	2
Medic 09.12.2022	kehityskeskus* OR nurse OR oppimine*	Suomen ja englannin kieli  Vuodet 2015–2020	57	5	2	2
Manuaalinen haku	Artikkelien ja kirjallisuuden lähdeluettelot	Suomen ja englannin kieli  Vuodet 2012–2022		10	3	5

## Tutkimustaulukko

Artikkeli ja tekijä	Tutkimuksen tarkoitus	Aineisto/otos	Menetelmä	Keskeiset tulokset
Armstrong, Anne & Ranking, Jean 2017.  Continuing Professional Development: Integral to the role for everyday practice in healthcare	Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää sairaanhoitajien ja kättilöiden oppimistarpeita ennen käytäntöön vaikuttavia muutoksia ja tutkia jatkuvan oppimisen menetelmien vaikuttavuutta henkilöstön valmistamiseksi muutokseen.	Verkkokyselylomake N700, johon sisältyi kahdeksan seurantakeskeistä verkkotyöryhmää N50, seurantavaiheessa kuusi keskusteluryhmää N35	Kuvaileva, kvalitatiivinen analyysi	Tutkimuksessa jatkuvaa ammatillista kehittymistä (CPD) pidetään ratkaisevana osana terveydenhuoltoa. Jatkuva oppiminen nähtiin olennaisena osa ammatillista kehittymistä käytännön työssä. CDP:n hyötyjä olivat mm. tietojen, taitojen, motivaation ja luottamuksen lisääntyminen, työstressin vähentyminen, sekä työtyytyväisyyden paraneminen. Kun turvataan jatkuva oppiminen, voidaan tarjota turvallista ja tehokasta hoitoa.
Beal, J.-A., & Riley, J.-M. 2019.	Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata parhaita organisaatio- ja johta-	Ositettu satunnaisotantamenetelmää Yhdysvaltain väestöviraston	Kvalitatiivista kuvauksellinen tutkimusote,	Tutkimuksessa todettiin, että vastuu ammatillisesta kasvusta alkaa palkkaamisesta ja jatkuu koko uran ajan. Hoitotyön ylin johto vaikutti voimakkaasti kehitettäessä kulttuuria, joka tukee akateemista hoitotyötä ja jatkuvaa ammatillista kehittymistä.

<p>Best organizational practices that foster scholarly nursing practice in Magnet® hospitals</p>	<p>miskäytäntöjä, jotka tukevat ammatillisen hoitotyön kehitystä ja kasvua koko sairaanhoitajan uran ajan.</p>	<p>määrittelemän maantieteellisen alueen mukaan, kultakin alueelta kutsuttiin 100 hoitotyön johtajaa, osallistujamäärä oli 32.</p>	<p>nauhoitetut haastattelut.</p>	<p>Kaikki tutkimukseen vastanneet hoitotyön johtajat mainitsivat, että Magnet®-periaatteet muodostavat perustan kulttuurille, jonka avulla sairaanhoitajat voivat kehittyä ja kehittää hoitotyötä koko uran ajan. Sairaanhoitajien työ nähdään ammatillisempänä, kun Magnet®-malli on heidän ammattikäytäntömallinsa pohjalla, se toimii alustana käytännön tavoitteiden joustavaan mukauttamiseen järjestelmän tavoitteita kohden, sekä edistää jatkuvaa kehittämistä ja oppimista.</p>
<p>Fredriksson, M. &amp; Saarivirta, T. 2015.</p> <p>Johtaminen eilen ja tänään – johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana.</p>	<p>Miten johtamista kuvaavat viimeaikaiset teorit suhtautuvat oppimiseen, millainen muutos johtamiskäytännössä on tapahtunut ja millainen muutos edesauttaa oppimista.</p>	<p>Kaksi johtamisteoriaa</p>	<p>Aineiston systemaattinen tarkastelu</p>	<p>Esihenkilön rooli on ensisijaisesti toimia työyhteisössä sosiaalisena vaikuttajana, mahdollistajana, innostajana ja ilmapiirin muovaajana, jotta oppiminen ja kehittyminen on mahdollista. Työntekijöiltä vaaditaan entistä enemmän, osaamista on päivitettävä jatkuvasti. Oppiminen mahdollistetaan olemalla avoin uusille oppimisen keinoille ja malleille. Esihenkilön tehtävä alaisten oppimisen ja osaamisen ohjaajana on merkittävä.</p>
<p>Gagnon, M.-P., Payne-Gagnon, J., Fortin, J.-P., Paré, G., Côté, J. &amp; Courcy, F. 2015.</p>	<p>Miten oppiva organisaatiomalli vaikuttaa hoitajien ammatilliseen kehittymiseen ja oppimiseen johtamiseen.</p>	<p>Kymmenen henkilöä, jotka olivat osallistuneet oppimisorganisaatioihin liittyviin hankkeisiin, ja joiden nimet oli toimittanut kohdeorganisaation</p>	<p>Laadullinen tapaustutkimus, puolistrukturoidut haastattelut</p>	<p>Tutkimuksessa esitettiin useita tekijöitä, joihin oppiva organisaatiomallilla on vaikutusta hoitotyön johtajien, sekä hoitajien osaamisen tukemisessa. Tutkimuksessa selvitettiin myös mallin vaikutusta hoitotyön käytäntöihin, osaamisen johtamiskäytäntöihin, sekä organisaatiokulttuuriin.</p>

<p>A learning organization in the service of knowledge management among nurses: A case study.</p>		<p>CSSS:n sairaanhoitaja-osasto.</p>	<p>telut, sekä laadullinen data-analyysi</p>	
<p>Kampkötter, P. 2017.  Performance appraisals and job satisfaction.</p>	<p>Tutkimuksessa analysoidaan yksityiskohtaisesti palkkaustoimistojen vaikutusta työntekijöiden yleiseen työtyytyväisyyteen.</p>	<p>Kansallinen, vuotuinen paneeli, osa- ja kokonais työntekijät (n=10453)</p>	<p>Kyselytutkimus, tilastollinen analyysi</p>	<p>Tutkimuksen mukaan kehityskeskustelut vaikuttivat myönteisesti työntekijöiden kokemaan työtyytyväisyyteen. Henkilökunnan työtyytyväisyys lisääntyi, kun palkitseminen tapahtui uralla etenemisen mahdollisuuksina eli urakehityksenä tai rahallisesti.</p>
<p>Mlambo, M., Silén C. &amp; McGrath, C. 2021.  Lifelong learning and nurses' continuing profes-</p>	<p>Tutkimuksessa tehdään metasynteesi sairaanhoitajien kokemuksista ja suhtautumisesta jatkuvaan ammatilliseen kehittymiseen sekä elinikäiseen oppimiseen.</p>	<p>Yhteensä 25 artikkelia täytti sisään ottamisen kriteerit, ja niitä tarkistettiin.</p>	<p>Kvalitatiivinen kirjallisuuden metasynteesi</p>	<p>Tämä metasynteesi korostaa, että sairaanhoitajat arvostavat jatkuvaan ammatillista kehittymistä ja uskovat, että elinikäinen oppiminen on olennaista ammattitaidon ylläpitämiseksi ja kehittymiseksi. Lisäksi jatkuva oppiminen ja kehittyminen katsotaan olevan olennaista potilaiden hoidon laadun parantamisessa.  Metasynteessin perusteella olemme sitä mieltä, että mahdollisuus ammatilliseen jatkokoulutukseen voitaisiin saavuttaa paremmin,</p>

<p>sional development, a metasynthesis of the literature.</p>				<p>realistisemmin ja merkityksellisemmin. Organisaatioiden tulisi rahoittaa ja tehdä jatkuva ammatillinen kehitys helposti saavutettavaksi.</p>
<p>Moradi, T., Mehraban, M.-A., &amp; Moeini, M. 2017.</p> <p>Comparison of the perceptions of managers and nursing staff toward performance appraisal.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli verrata Isfahenin lääketieteelliseen yliopistoon kuuluvien sairaaloiden esihenkilöiden ja hoitohenkilökunnan käsitystä suoritusten arvioinnista.</p>	<p>Iranilaiset hoitotyön esihenkilöt (n=75) sekä sairaanhoitajat (n=313)</p> <p>Kyselylomake, kuvaileva analyyttinen poikkileikkaustutkimus, tilastollinen analyysi.</p>	<p>Kuvaileva ja tilastollinen menetelmä</p>	<p>Tutkimuksen mukaan esihenkilöt arvostivat kehityskeskustelua työntekijöitä enemmän. Kehityskeskustelua pidettiin molemmissa ryhmissä tarpeellisina. Sairaanhoitajista vain hieman yli puolet kokivat saavansa hyötyä kehityskeskustelusta, kun taas jotkut esihenkilöt kokivat kehityskeskustelun jopa ajanhukkana. Sairaanhoitajista lähes puolet koki, että heidän arvioinnissansa ja todellisessa suoriutumisessa oli epäsuhtaa.</p>
<p>Nurmeksela, A., Zedreck Gonzalez, J.-F., Kinnunen, J. &amp; Kvist, T. 2021.</p>	<p>Tarkoituksena oli kuvata sairaanhoitajien näkemyksiä heidän työstään tulevaisuudessa. Tutkimuksessa haluttiin näyttää tulevaisuuteen suuntauneita näkemyksiä</p>	<p>Tiedot kerättiin sairaanhoitajajohtajien kyselyllä (N = 756) kahdeksasta erikoissairaanhoidon sairaalasta (viisi yliopistollista sairaalaa ja kolme keskussairalaa,</p>	<p>Kvalitatiivinen lähestymistapa, yksi avoin kysymys. Tiedot</p>	<p>Tutkimuksessa käy ilmi sairaanhoitajajohtajien näkemykset tulevasta työstä ja tavoista, joilla sitä halutaan kehittää. He ovat valmiita sitoutumaan muutosjohtamiseen ja yhteiseen hallintoon ja odottavat, että vastuut jaetaan henkilökunnan sairaanhoitajien ja muiden ammattilaisten kanssa. Yhteenvetona suomalaiset sairaanhoitajajohtajat ennakoivat, että tulevaisuudessa houkuttelevien sairaaloiden ominaisuudet ovat samanlaiset kuin Magneetti-</p>

<p>Components of the Magnet® model provide structure for the future vision of nurse managers' work: A qualitative perspective of nurse managers</p>	<p>hoitotyön johtajuuden ja johtamistutkimuksen kannalta ja laajemmassa mittakaavassa hoitotieteessä.</p>	<p>joissa oli 390–2069 vuodepaikkaa ja jotka työllistivät 1 285–10170 hoitohenkilökuntaa) Suomessa marraskuussa 2019.</p>	<p>analysoitiin induktiivisesti teemaattisesti.</p>	<p>mallien keskeiset ominaisuudet. Johon kuuluu yhtenä osa-alueena jatkuvan oppimisen näkökulma ja ammatillinen kehittyminen.</p>
<p>Roine, Anu 2018.  Employee perceptions of performance appraisal</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää professorien näkemyksiä tavoitekeskusteluista ja suorituksen arvioinnista</p>	<p>Suomalaisen yliopiston professorit (n =11)</p>	<p>Laadullinen tapaustutkimus, teemahaastattelu, analyysi</p>	<p>Kehityskeskusteluista saatava hyöty nähtiin positiivisena, vaikka keskustelut koettiin ajoittain väkinoisinä. Työyksiköissä, joissa oli hyvä ilmapiiri, pidettiin päivittäisiä keskusteluja arvokkaampina kuin kehityskeskusteluja. Koettiin, että kehityskeskustelulomake heijasti johdon tavoitteita ja odotuksia yksilön kehitykselle.</p>

<p>Severinnsson Elisabeth 2012.</p> <p>Evaluation of the Manchester clinical supervision scale: Norwegian and Swedish versions</p>	<p>Tarkoituksena kehittää norja- ja ruotsinkieliset versiot Manchesterin kliinisestä valvonta-asteikosta (MCSS) ja testata ja todentaa sen oletettu seitsemän tekijän rakennemalli.</p>	<p>Otos koostui 150 opiskelijasta ja rekisteröidystä sairaanhoitajasta (RNS) Norjasta ja Ruotsista. Vahvistava tekijäanalyysi suoritettiin.</p>	<p>Tutkimusprosessi sisälsi käännös-takaisin-käännös-menettelyn, jossa psyko-metrisen arvioinnin lisäksi tehtiin yksi- ja kaksikielisiä testejä.</p>	<p>Esihenkilöt ovat vastuussa hoidon laadun ylläpitämisestä ja varmistamisesta sekä henkilöstön osaamisen ylläpitämisestä ja siten hoidon tason turvaamisesta.</p> <p>Hoitotyön vaikutusten arviointivälineet ovat välttämättömiä strategioiden laatimiseksi johtotasolla. Hoitotyön johtajat, jotka kannustavat sairaanhoitajia osallistumaan koulutuksiin ja ohjaukseen, edistävät ammatillista kehittymistä ja parantavat potilasturvallisuutta. Tärkeimpinä tekijöinä nähtiin luottamuksellinen suhde, esimiesten neuvonta, tuki ja palaute, sekä tiedot, taidot ja jatkuva arviointi.</p>
--	---	---	--	--

<p>Uutela, Ulla 2019.</p> <p>Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tuke- massa.</p>	<p>Tavoitteena oli tarkas- tella valmentavaa esi- miestyötä ja sen toteutu- mista työhyvinvoinnin ja työssä oppimisen näkö- kulmista.</p>	<p>Primääriaineisto koostuu teemoittain etenevistä lähiesimiesten (palvelu- päälliköiden) yksilöhaas- tatteluista (N=5) sekä asiakasneuvojien (N=19) teemoittain ete- nevistä ryhmähaastatte- luista.</p>	<p>Fenomeno- grafnen ta- paustutkimus, jossa feno- menografa on tutkimuspro- sessiani oh- jaava lähesty- mistapa.</p>	<p>Tutkimuksessa selvisi, että valmentavasta työtavasta tarvittaisiin enemmän tietoa. Valmennuksellisuus tulisi ulottaa esihenkilöille ja työntekijöille koskemaan koko organisaatiota. Valmentava esihen- kilö toimii työssä oppimisen mahdollistajana ja työhyvinvoinnin edistäjänä. Vastausten mukaan palautekeskustelut kuuluivat olen- naisena esihenkilötyön keinona oppimisen varmistamisessa.</p>
---	---	---	---	---