



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Kehityskeskustelu ammatillisen kehittymisen ja työn kehittämisen välineenä

Malmbäck, Tiina

2014 Porvoo

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Porvoo

## Kehityskeskustelu ammatillisen kehittymisen ja työn kehittämisen välineenä

Tiina Malmbäck  
Hoitotyönkoulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2014

Tiina Malmbäck

## Kehityskeskustelu ammatillisen kehittymisen ja työn kehittämisen välineenä

Vuosi 2014

Sivumäärä 31

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata kehityskeskusteluprosessia työntekijän ammatillisen kehittymisen ja työn kehittämisen välineenä työntekijän itsensä kuvaamana. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa siitä, miten työntekijät kokevat palautteen merkityksen kehityskeskustelussa, sekä kuvata niitä tekijöitä, jotka edistivät sairaanhoitajan onnistuneen kehityskeskustelun syntymistä. Tähän tavoitteeseen pyritään seuraavien opinnäytetyökysymysten avulla: Mitkä tekijät edistävät sairaanhoitajan onnistuneen kehityskeskustelun syntymistä? Miten sairaanhoitajat kokevat palautteen kehityskeskusteluissa?

Opinnäytetyön aineiston haku tapahtui Medic ja Melinda tietokannoista systemaattisen kirjallisuuskatsauksen hakuprosessimenetelmää käyttäen syksyllä 2013. Opinnäytetyön aineisto muodostui neljästä pro-gradu tutkimuksesta, jotka analysoitiin sisällön analyysillä.

Opinnäytetyön tulosten mukaan kehityskeskustelun onnistumisen kannalta tärkeimmiksi tekijöiksi kuvattiin kehityskeskustelun organisointiin, keskustelun sisältöön, sekä osallistujiin liittyviä tekijöitä. Kehityskeskustelun organisoinnissa onnistumiseen vaikuttivat keskusteluun valmistautuminen, keskusteluympäristö ja keskusteluun osallistujat, keskustelun ajan käyttö ja keskustelun dokumentointi. Onnistuneen kehityskeskustelun sisältöön liittyviksi tekijöiksi hoitajat kuvasivat koulutuksen ja kehittymisen suunnittelun, osaamisen arvioinnin ja tavoitteiden asettamisen, sekä asioiden syvällisen tarkastelun. Osallistujiin liittyviksi tekijöiksi kuvattiin keskustelun vuorovaikutusta ja ilmapiiriä, esimiehen ominaisuuksia, sekä keskusteluun sitoutumista.

Palaute koettiin tärkeimmäksi osaksi kehityskeskustelua. Hoitajat odottivat esimieheltä palautetta pyytämättä omasta osaamisesta ja työssä kehittymisestä. Palautteen saaminen auttoi antamaan työlle suunnan ja antaa uskoa kehittymismahdollisuuksiin. Se edisti itsereflektiota ja kehitti ammatti-identiteettiä. Palautteen puute koettiin työn aliarvioimisena, joka aiheutti passiivista suhtautumista työhön. Palautteen antaminen esimiehelle oli vaikeaa. Palaute nähtiin esimiehen mahdollisuutena kuulla epäkohdista, antaa tietoa työstä, sekä työyhteisöstä, joka mahdollisti asioiden kehittämisen.

Opinnäytetyön tulosten perusteella kehityskeskusteluihin valmistautumisen merkitystä tulisi työyhteisössä korostaa ja valmistautumiseen käytetyn lomakkeiston sisältöön tulisi kiinnittää huomiota. Palautteen merkityksen kannalta olisi hyvä pyrkiä kehittämään työyhteisön palautteellisuutta, sekä keskustella työyhteisössä palautteesta ja sen merkityksestä.

Asiasanat: kehityskeskustelu, palaute, työssä oppiminen, ammatillinen kehittyminen

Tiina Malmbäck

**Development discussion as a tool of professional development and job development**

Year	2014	Pages	31
------	------	-------	----

---

The purpose of this study was to describe the development discussion process as a tool for the employee's professional and job development described by the employee. The aim of this thesis was to provide information on how employees feel the importance of feedback from the development discussion and to describe the factors that progressed the nurses' successful development discussion. This will be pursued by the following thesis questions: What factors progress a nurses successful development discussion? How nurses experience feedback in development discussions?

The thesis used data was collected from Medic and Melinda databases using the systematic literature reviews search process method in the fall 2013. The material was formed of four pro-master studies which were analyzed by content analysis.

According to the results the important factors to succeed were described as the development discussion organization, the content of the discussion and factors related to the participants. The success of the development discussion organization was influenced by preparations of the discussion, the environment and the participants, time spent on the discussion as well as documentation. Nurses described that the content of a successful development discussion was education and development planning, competence evaluation and target settings, as well as in-depth review of issues. Factors related to the participants were described as the interaction and atmosphere of the discussion, features of the superior and the commitment to the discussion.

Feedback was considered the most important part of the development discussion. The nurses expected feedback from their superior about their own competence and work development without having to ask. Getting feedback helped to provide work direction and gives confidence to the development opportunities. It promoted self-reflection and developed a professional identity. Lack of feedback was seen as an underestimation of the work, which caused a passive approach towards work. Giving feedback to superior was difficult. Feedback was seen as an opportunity for the superior to hear about grievances and receive information about work and working community which allowed the development of issues.

According to the results of this thesis, the preparations of the development discussion should be emphasized in the working community and preparation for the used forms content should also be paid attention to. For the importance of feedback, it would be good to try to develop working community's culture of feedback as well as discuss about the significance of feedback in the community.

Keywords : development discussion, feedback, work-based learning, professional development

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Kehityskeskustelu osaamisen ja kehittämisen välineenä .....	7
2.1	Kehityskeskustelun merkitys ja tavoitteet.....	8
2.2	Kehityskeskustelu prosessina.....	9
2.3	Vuorovaikutus kehityskeskustelussa .....	11
3	Palautteen merkitys kehityskeskustelussa.....	12
4	Opinnäytetyön tarkoitus ja kysymykset.....	14
5	Opinnäytetyön toteutus.....	14
5.1	Aineiston haku .....	14
5.2	Opinnäytetyön aineiston analysointi.....	16
6	Opinnäytetyö tulokset.....	17
6.1	Mitkä tekijät edistävät sairaanhoitajan onnistuneen kehityskeskustelun syntymistä?.....	17
6.2	Miten sairaanhoitajat kokevat palautteen kehityskeskusteluissa?.....	18
7	Opinnäytetyön pohdinta .....	19
7.1	Keskeisten tulosten tarkastelua .....	19
7.2	Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus .....	22
7.3	Opinnäytetyön johtopäätökset ja kehittämissuhteet .....	23
	Lähteet .....	25
	Taulukot .....	27
	Taulukko1. Opinnäytetyössä käytetyt alkuperäistutkimukset .....	27
	Taulukko 3. Kehityskeskustelun organisointiin liittyvät tekijät .....	29
	Taulukko 4. Kehityskeskustelun sisältöön liittyvät tekijät .....	30
	Taulukko 5. Kehityskeskustelun osallistujiin liittyvät tekijät.....	31
	Taulukko 6. Palautteen kokeminen kehityskeskustelussa .....	32

## 1 Johdanto

Kehityskeskustelun historia juontaa juurensa 1950-luvun loppupuolen suunnittelukeskusteluihin ja Suomeen keskustelut tulivat 1970-luvun alussa tavoitejohtamisjärjestelmän myötä (Kanste 2007, 43). 1980-luvulla tapahtui läpimurto kehityskeskusteluiden saralla ja yhä useampi organisaatio oivalsi esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen tärkeyden ja sen liittymisen työsuoritukseen, työn tuloksiin ja ilmapiiriin. 1990-luvun alussa otettiin käyttöön käsite esimies-alaiskeskustelut (Aarnikoivu 2010,14-15).

Kehityskeskustelulla katsotaan olevan suuri yhteys sairaanhoitajan ammatilliseen kasvuun ja työyhteisön toimivuuteen, sekä työhyvinvointiin. (Kanste 2007,43) Kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden keskustella esimiehen kanssa rauhoitetussa tilanteessa työsuoritukseen ja henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyvistä asioista, organisaation tulevaisuuden tavoitteista. Lisäksi se antaa mahdollisuuden pohtia myös omaa työroolia ja työtehtäviään suhteessa työyhteisön tulevaisuuden tavoitteisiin. Onnistunut kehityskeskustelu edellyttää ymmärrystä siitä, mikä kehityskeskustelu on, mitkä ovat keskustelun hyödyt, mitä keskusteluprosessi pitää sisällään, sekä miten edistetään keskustelussa tapahtuvaa vuorovaikutusta (Aarnikoivu 2010,75, 76).

Ammatillisen pätevyyden ylläpitoon ja kehittämiseen motivoivat työstä saatu palaute. Vaikka saisimme päivittäin työssä palautetta, se ei korvaa kehityskeskustelussa annettavaa palautetta, sillä kehityskeskustelussa annettu palaute perustuu huolelliseen palautteen antamisen suunnitteluun, jolloin palautteesta tulee syvällistä ja analyttistä ja se räätälöidään persoonan mukaan (Lindholm ym. 2012,54).

Tässä opinnäytetyössä tuodaan esille hoitajien kuvaamana niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat onnistuneen kehityskeskustelun syntymiseen ja tuotetaan tietoa siitä, miten hoitajat kokevat palautteen kehityskeskustelussa.

## 2 Kehityskeskustelu osaamisen ja kehittämisen välineenä

Kehityskeskustelua kuvataan esimiehen ja työntekijän väliseksi luottamukselliseksi ja systemaattiseksi, vähintään kerran vuodessa toteutuvaksi keskusteluksi, joka käydään ennalta sovittuna ajankohtana ja siihen valmistaudutaan (Aarnikoivu 2010,73).

Sen katsotaan olevan oleellinen osa esimies-alaistyötä. Se on johtamisjärjestelmän keino, jolla varmistetaan, että jokaisen työntekijän kanssa on sovittu keskeisistä tavoitteista ja niiden arviointi kriteereistä ja että jokaisen kanssa keskustellaan työstä, henkilökohtaisista tarpeista ja kiinnostuksen kohteista (Hukkanen 2005,4). Kehityskeskustelu on keino keskittyä työssä osaamiseen, kehittymistarpeisiin sekä rooliin työyhteisössä ja organisaatiossa. Kehityskeskustelu on osa työn hallintaa edistävä ja tukeva toimenpide (Surakka 2009,130), jossa annetaan ja saadaan palautetta sekä pohditaan työnkuvaa, odotuksia, arvoja, työntekijän vahvuuksia ja urakehitystä (Kanste 2007, 43).

Suomessa puhutaan yleisemmin kehityskeskusteluista sekä tavoite- ja tuloskeskusteluista, jotka käydään yksilö- ja ryhmäkeskusteluina (Surakka & Laine 2011,160). Tuloskeskustelu on yleisesti käytetty termi yritysmaailmassa tai julkishallinnon puolella ja siitä saatetaan käyttää myös termiä arviointikeskustelu. Joissain organisaatioissa nämä keskustelut on eriytetty omiksi tilaisuuksiksi (Lindholm ym. 2012,54). Tuloskeskustelussa arvioidaan menneen kauden tavoitteiden saavuttaminen, joka tapahtuu vertaamalla saavutettuja tuloksia edellisessä kehityskeskustelussa asetettuihin tavoitteisiin. Tuloskeskustelua voidaan käyttää vasta silloin kun työsuorituksia on mahdollista verrata asetettuihin tavoitteisiin (Surakka & Laine 2011,160). Tavoitekeskusteluissa taas keskitytään tulevaan kauteen ja sen tavoitteisiin, sekä keskitytään työntekijän perustehtävään ja asetetaan tavoitteet tulevalle kaudelle. Lisäksi tavoitekeskustelussa sovitaan, miten tavoitteiden saavuttamista ja työssä onnistumista mitataan (Surakka & Laine 2011,160).

Kehittymiskeskustelussa pyritään työntekijän osaamisen kehittämiseen ja toiminnan pitkäjänteiseen kehittämiseen (Lindholm ym. 2012,54). Keskustelussa tarkastellaan, ovatko työntekijän tiedot ja taidot työnkuvan tasalla ja onko työhön tulossa mahdollisia muutoksia, joihin työntekijä tarvitsee tietojen päivittämistä ja uuden oppimista. Työstä esiin nousevien osaamistarpeiden lisäksi halu kehittyä voi tulla työntekijästä itsestään (Surakka & Laine 2011,161). Kehityskeskustelun pohjalta voidaan työntekijän kehittymisestä luoda kirjallinen oppi- tai kehityssuunnitelma (Lindholm ym. 2012,54).

Ryhmässä käytyä kehityskeskustelua käytetään tukemaan yksilötason kehityskeskustelua, sekä silloin, kun on kysymys ryhmää koskevasta tilanteesta tai muutoksesta, jossa ryhmän kiinteyttä halutaan kasvattaa. Ryhmäkehityskeskustelut ovat tarpeellisia silloin, kun työntekijöinä on paljon samantyyppistä työtä tekeviä työntekijöitä tai ryhmä tekee kiinteää yhteistyötä (Aarnikoivu 2010,120). Ryhmäkehityskeskustelu korostuu ryhmissä, missä henkilökohtaisia tavoitteita on vaikea määritellä (Valpola 2003, 72). Ryhmäkehityskeskustelu ei kuitenkaan saa korvata yksilökehityskeskustelua (Ronthy-Österberg ym. 2004,150). Ryhmäkeskustelun etuina on, että työntekijät näkevät työnsä useista näkökulmista, mikä edesauttaa työhön sitoutumista. Ryhmäkehityskeskustelu vahvistaa tiimityöskentelyä ja ohjaa tarkastelemaan työtä ryhmän näkökulmasta sekä lisää yhteishenkeä ja motivaatiota (Surakka & Laine 2011,164).

## 2.1 Kehityskeskustelun merkitys ja tavoitteet

Lähtökohtana kehityskeskusteluissa on ihmisen kehittyminen persoonana, sekä kehittyä ammatissaan. Kehityskeskustelu on dialogi, jota käydään yhteisen päämäärän saavuttamiseksi (Ronthy-Österberg ym. 2004,96). Kehityskeskustelun avulla pyritään kehittämään organisaatiota ja lisäämään työyksikön toimivuutta. Lisäksi keskustelun avulla pyritään lisäämään henkilöstön osaamista ja työhyvinvointia, sekä parantamaan työsuoritusta, tehokkuutta ja työn laatua (Kanste 2007,43). Kehityskeskustelun katsotaan tuovan työpaikalle oikeudenmukaisuutta, sillä kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden kuulla molempia osapuolia tasavertaisesti (Valpola 2003,10).

Kehityskeskustelu on työntekijän työväline, joka antaa mahdollisuuden keskustella esimiehen kanssa rauhoitetussa tilanteessa työsuoritukseen ja henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyvistä asioista. Työntekijällä tulisi olla mahdollisuus kuulla organisaation tulevaisuuden tavoitteista, sillä kehityskeskustelun yksi tärkein tavoite on merkityksen luominen työlle. Kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden miettiä työntekijän panostusta tavoitteiden saavuttamiseksi, sekä pohtia omaa työroolia ja työtehtäviään suhteessa työyksikön tulevaisuuden tavoitteisiin (Aarnikoivu 2010,75, 76). Kun työntekijälle annetaan mahdollisuus vaikuttaa omaan työtilanteeseen, mahdollistetaan tehokkain tapa tukea jaksamista ja tarkoituksellisuuden kokemista (Valpola 2003,10).

Kehityskeskustelun tavoitteena on saada aikaan työyksikön toiminnan ja työntekijän omien tarpeiden mukainen kehityssuunnitelma, sekä arvioida kehityssuunnitelman toteutumista. Lisäksi tavoitteena on, että työntekijä tunnistaa oman erityisosaamisen, osaamisensa tason kiinnostuksen kohteet sekä kehittämistarpeet. Kehittymistarpeet tulee nähdä mahdollisuutena kasvuun ja kehitykseen.

Kehityskeskustelu toimii henkilökohtaisen ohjauksen keinona, joka tukee työntekijän osaamista ja kehittymistä (Surakka 2009,130). Se antaa työntekijälle myös mahdollisuuden kertoa omat ajatukset työyhteisöstä, työpaikan peilisäännöistä ja niiden noudattamisesta (Lindholm ym. 2012,54).

Vastuu kehityskeskustelun onnistumisesta on työntekijällä ja esimiehellä (Silvennoinen ym. 2006, 73). Se, kuinka tärkeänä työntekijä kokee kehityskeskustelun, heijastuu siitä, kuinka tärkeinä esimies, organisaatio ja johto pitävät keskusteluita. Jos esimies ei pidä kehityskeskusteluista tärkeinä ja keskustelu tuntuu ”pakkopullalta”, niin tämä ilmenee keskustelussa silloin työntekijän passiivisuutena ja tyytymättömyytenä. Myös työntekijän tulee pohtia asennoitumistaan kehityskeskusteluun (Aarnikoivu 2010,11,85, 86).

Kansteen (2007) mukaan on tärkeää, että kehityskeskusteluja pidetään hyödyllisinä ja onnistuneina, koska sillä katsotaan olevan suuri yhteys työntekijän ammatilliseen kasvuun ja työyhteisön toimivuuteen. Kun kehityskeskustelu on onnistunut ja hyödyllinen, voidaan päästä kehityskeskustelun toivottuihin tuloksiin, kuten esimerkiksi työhyvinvoinnin lisääntymiseen työssä. Hyödyttömät ja epäonnistuneet kehityskeskustelut ovat työntekijän työhyvinvoinnin kannalta huonompi asia kuin se, että kehityskeskusteluja ei pidetä lainkaan. Jos taas työntekijän kehityskeskustelu on joskus epäonnistunut, niin silloin hän saattaa kokea sen olevan ajanhukkaa. Pahimmillaan sillä on käänteinen, negatiivinen merkitys työntekijän panostukseen, sitoutumiseen työhön (Aarnikoivu 2010,11).

## 2.2 Kehityskeskustelu prosessina

Kehityskeskusteluprosessin jokainen vaihe on tärkeä keskustelun onnistumisen kannalta. Jos valmistautuminen on puutteellista, heijastuu se keskustelutilanteeseen, keskustelun sisältöön, sekä keskustelun antiin. Jos jälkihoito jää toteuttamatta, heijastuu se keskustelun vaikuttavuuteen työssä, sekä myös seuraavaan kehityskeskusteluun valmistautumiseen. Jos keskustelusta ei seuraa mitään, niin se väistämättä laskee motivaatiota uusien keskustelujen käymiseen. Kehityskeskusteluprosessi tulisi toteuttaa niin, että se palvelee ja tukee juuri sitä organisaatiota ja sen työntekijöitä. Jos kehityskeskusteluun liittyviä toimintatapoja vain kopioidaan organisaatiolta toiselle, niin kehityskeskustelu ei toimi, eikä siitä synny konkreettista hyötyä (Aarnikoivu 2010,90).

Keskustelu tulisi käydä lähiesimiehen kanssa. Mutta työntekijällä on kuitenkin oikeus valita kenen esimiehen kanssa keskustelun haluaa käydä (Ronthy -Östberg ym. 2004, 110). Keskustelu tulisi käydä kaikkien vakinaisten työntekijöiden ja pitkäaikaisten sijaisten kanssa. Lisäksi myös lyhytaikaisilla sijaisilla tulisi olla mahdollisuus saada ainakin palautetta työstään (Surakka 2009,129).

Kehityskeskustelu pidetään työpaikalla, rauhallisessa neutraalissa tilassa ns.ei kenenkään re- viirillä, jotta tunnelma olisi mahdollisimman rento ja miellyttävä molempien keskustelun osa- puolten kannalta. Keskustelulle luodaan kunnioitus ja luottamuksellisuus torjumalla puhelut ja tilassa käynnit (Ronthy-Ostberg ym. 2004, 129). Keskusteluun käytetty aika määräytyy kes- kusteltavien asioiden sisällöstä, määrästä, keskustelijoiden persoonasta ja siitä, kuinka syvä- lisesti keskustelua käydään. Kehityskeskustelut voivat olla myös eripituisia työntekijän tehtä- vien luonteen mukaan (Surakka & Laine 2011,160). Ajallisten määreiden asettamista kehitys- keskusteluiden kestolle ei juuri suositella, sillä sovittu ei saa ohjata keskustelun käymistä. Tärkeintä on, että olennaiset asia tulevat läpikäytyä, mutta pääsääntöisesti katsotaan, että 1,5- 2 tuntia riittää kehityskeskustelujen teemojen syvälliseen läpikäymiseen (Aarnikoivu 2010, 92).

Valmistautuminen kehityskeskusteluun tapahtuu ennakkoon jaetun materiaalin avulla. Kehi- tyseskustelun ennakkomateriaali jaetaan siinä vaiheessa, kun keskustelu-aika on sovittu (Ronthy-Östberg ym. 2004, 125). Esimies ja työntekijä valmistautuvat pohtimalla etukäteen käsiteltäviä asioita ja tutustuvat ennakkomateriaaliin, sekä vastaavat mahdollisen kyselylo- makkeen kysymyksiin (Aarnikoivu 2010,91), jotka toimivat varsinaisessa keskustelutilanteessa tukivälineenä (Ronthy-Österberg ym. 2004, 125).

Varsinaisen keskustelun Aarnikoivu (2010,93) jakaa teemoihin, joita ovat keskusteluun virit- täytyminen, menneen arviointi, tulevan suunnittelu ja päätös. Virittäytymisen tavoitteena on luoda keskustelukumppaneiden välille yhteinen ymmärrys siitä, mikä on keskustelun tarkoitus ja tavoitteet. Menneen kauden arviointi sisältää keskustelun työtehtävistä ja toimenkuvasta sekä työlle asetetuista tavoitteista ja niiden toteutumisesta. Myös molemmin puoleinen pa- laute kuuluu tähän keskusteluun. Palautteen merkitystä käsitellään omana otsakkeena koh- dassa 3. Tulevan suunnittelussa keskustellaan työntekijän keskeisistä tehtävistä tulevalle kau- della sekä pohditaan, mitä omat, organisaation ja työyhteisötason tavoitteet tarkoittavat työntekijän kannalta. Lisäksi tarkastellaan henkilökohtaista kehittymistä ja mahdollisia koulu- tustarpeita ja - toiveita ja niiden toteutumismahdollisuuksia (Surakka 2009,131), sekä asete- taan tavoitteet ja mittarit tulevalle kaudelle. ( Aarnikoivu 2010, 104)

Keskustelun päätösvaiheessa esimies esittää muistiinpanojen pohjalta keskustelusta sanallisen yhteenvedon. Yhteenvedoksi kiteytetään ne asiat, joista keskusteltiin ja sovittiin. Lisäksi sovitaan kehityskeskustelun seurannasta ja puhutaan siitä miten keskustelu sujui ja saavutettiinko keskustelulle asetetut tavoitteet ja mitä seuraavassa keskustelussa voisi tehdä paremmin (Aarnikoivu 2010,104). Päätösvaiheessa pohjustetaan ja kaavailaan alustavasti jo seuraavaa kehityskeskustelua. ( Ronthy-Ostberg ym. 2004, 115)

Kehityskeskustelun jälkihoitoon kuuluu dokumentointi ja itsearviointi toiminnasta kehityskeskustelussa, sekä sovittujen asioiden seuranta. Dokumentoitavat asiat sovitaan yhdessä keskustelijoiden välillä. Dokumentoidut asiat auttavat palauttamaan mieleen sovitut asiat toimintakauden aikana ja seuraavassa keskustelussa. Tämän jälkeen kehityskeskustelulomake allekirjoitetaan, joka kuvaa keskustelun sopimusluonteisuutta. Kehityskeskustelu puhtaaksikirjoitetaan tilanteen jälkeen, jolloin keskustelutilanteessa voidaan keskittyä olennaiseen, eikä energiaa ei kulu lomakkeen kanssa (Aarnikoivu 2010,116). Kehityskeskustelun sujumista arvioidaan täyttämällä kehityskeskustelun itsearviointilomake, jonka täyttää esimies ja työntekijä (Valpola 2003,152). Itsearviointin tavoitteena on keskustelijana kehittyminen. Arviointi toteutetaan heti keskustelun jälkeen tai viimeistään seuraavana päivänä ja niistä keskustellaan esimiehen ja työntekijän kesken (Aarnikoivu 2011,118).

Kehityskeskustelussa sovittuja asioita tulisi myös seurata arjen työssä. Siksi varsinaisen kehityskeskustelun lisäksi tuli olla seurantakeskusteluita, joissa tarkastellaan nykytilannetta ja edistymistä ja tavoitteita. (Aarnikoivu 2010, 89) Kehityskeskustelun seuranta järjestetään, joko yksilökeskusteluna tai ryhmäkeskusteluna (Ronthy-Ostberg ym. 2004, 157)

### 2.3 Vuorovaikutus kehityskeskustelussa

Vuorovaikutus vaatii vahvan luottamuksen esimiehen ja työntekijän välille. Kehityskeskusteluissa luottamusta on helppo arvioida sen perusteella, onko keskustelu avointa, luottamuksellista ja kehittävää (Lindholm ym. 2012,109). Vuorovaikutukseen vaikuttaa myös, onko kehityskeskustelun sisältö ja tavoitteet työntekijän tiedossa. Jos nämä ovat tiedossa ja ymmärretty, aiheuttaa se työntekijässä avoimuutta, aktiivista ja positiivista asennetta keskusteluun (Aarnikoivu 2010, 95). Sujuvaan ja myönteiseen ja rakentavaan vuorovaikutukseen vaikuttaa myös keskustelijoiden asenne ja tilanteen tunnelma, sekä avoimuus, joka edistää aitoa ja rehellistä vuorovaikutusta (Meretniemi 2012,96).

Molempien osapuolten vuorovaikutustyyli, arvot ja motiivit saattavat olla luontaisesti hyvin erilaiset ja näin asettavat oman haasteensa kehityskeskustelun onnistumiselle. Lisäksi kehityskeskustelu vaatii kuuntelemisen taidon sekä saman kielen puhumista. Nämä taidot vaativat vuorovaikutustaitojen kehittämistä työelämässä (Lindholm ym. 2012,109).

Kehityskeskusteluissa suositetaan esimieheltä ratkaisukeskeistä ajattelumallia. Tässä mallissa työntekijä on keskustelun pääroolissa. Ratkaisukeskeisyys kiteytyy positiiviseen ihmiskäsitykseen ja luottamukseen, sekä toisessa ihmisessä olevaan hyvään ja kykyihin. Ratkaisukeskeinen esimies on kannustava ja rohkaiseva, ja ratkaisukeskeisyys näkyy vuorovaikutuksessa aitona kiinnostuksena ja läsnäolona, kuuntelemisena, kysymyksien esittämisenä ja luottamuksena työntekijässä oleviin voimavaroihin sekä erilaisuuden hyväksymisenä.

Ratkaisukeskeisyys konkretisoituu kannustavana ja rohkaisevana toimintana, jossa pääosassa ovat tavoitteet ongelmien sijaan (Aarnikoivu 2010, 141-142 ). Ratkaisukeskeisessä keskustelussa nostetaan esiin työntekijän piilossa olevat vahvuudet ja osaaminen, sekä vahvistetaan ja kannustetaan pieniäkin edistysaskeleita. Keskustelussa on läsnä myönteisyys, luovuus ja huumori (Lindholm ym. 2012, 123-124).

Kehityskeskustelun sisältöön ja vuorovaikutukseen vaikuttavat puitteet ja ajankohta, jotka ovat myös osittain sanatonta viestintää. Keskustelun sisältöön saattaa vaikuttaa se kenen reviirillä keskustellaan ja miten tilankäyttö toteutuu. Ihanteellista olisi, että keskustelu käytäisiin ”ei kenenkään reviirillä” ja tilankäytössä mahdollistettaisiin istuminen vierekkäin, eikä vastakkain. Näin mahdollistetaan tasavertainen keskustelu ilman hierarkkista asetelmaa ja luodaan tilanteelle rentoutta (Aarnikoivu 2010, 164-165).

Viestinnässä 60 % on sanatonta viestintää, josta merkittävä osa tapahtuu kasvojen ilmeiden ja katseen välityksellä, sillä ihminen ei kykene täysin kontrolloimaan ilmeitään eikä silmiään. Näiden kautta keskustelija viestittää tunteitaan kuten esim. tyytyväisyyttä, pettymystä. Kehonkeli viestittää keskustelussa myös asenteesta ja motivaatiosta. Jos sanaton ja sanallinen viestintä on sisällöltään ristiriitaista, toinen osapuoli uskoo mieluummin sanattomia viestejä (Lindholm T. ym. 2012,120). Sanattoman viestinnän havainnoinnissa ja tulkinassa on vaara väärinymmärrykselle. Kun sanattomasta viestinnästä tehdään tulkintoja, tulisi havainnoinnissa ottaa huomioon vuorovaikutustilanteen kulttuurinen tausta, vuorovaikutustilanteen osapuolten välinen suhde, yksilölliset tekijät henkilöiden viestinnässä, sekä kyseisen vuorovaikutustilanteen muut erityispiirteet. Kun kaikki nämä kaikki taustatekijät otetaan tulkinassa huomioon, voidaan päästä hieman lähemmäs totuutta, mutta kysymällä tulee varmistaa, oliko tulkinta vuorovaikutuskumppanin sanattomasta viestinnästä oikea. (www. kielijelppi)

### 3 Palautteen merkitys kehityskeskustelussa

Suomalaisessa kulttuurissa suhtautuminen onnistumista koskevaan palautteeseen on haastavaa (Aarnikoivu 2011,150). Vaatimattomuus on yleinen suhtautuminen palautteeseen, johon kuuluu esimerkiksi ”Kissa kiitoksella elää”- tyyppiset lausahdukset. Esimerkiksi vuonna 2011 Raija Ruorasen tekemän väitöskirjan tuloksista ilmeni, että työntekijät (N=1950) kokivat eniten puutteita kehityskeskustelussa palautteen saannissa ja työntekijöillä ei ollut selkeää kuvaa siitä, mikä oli palautteen merkitys ja vaikutus työssä suoriutumisen kannalta. Samanlaisiin tuloksiin on päästy myös Ulla Syväsen (2008) tutkimuksessa, jossa tutkittiin palautekäytäntöä perioperatiivisessa hoitotyössä (N=82).

Palautteen antaminen tulisi kuulua organisaation arvoihin. Hyvä palautekulttuuri vaatii, että ihmisiä kohdellaan työyhteisössä tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti, viestintä on reilua sekä avointa ja vuorovaikutus toimii. Lisäksi se edellyttää, että työyhteisössä siedetään virheitä osana toimintaa, ihmiset luottavat toisiinsa ja toiminnassa kiinnitetään huomiota tulevaisuuteen eikä menneisyyteen (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 62). Kehityskeskustelu on paikka, jossa palautetta voidaan antaa luottamuksellisesti ja sen antaminen ja saaminen on tärkeää niin esimiehelle kuin työntekijälle (Koistinen 2006, 28). Päivittäinen palaute ei korvaa kehityskeskustelussa annettavaa palautetta, sillä kehityskeskustelussa annettu palaute perustuu huolelliseen palautteen antamisen suunnitteluun, jolloin palautteesta tulee syvällistä ja analyttistä ja se räätälöidään persoonan mukaan (Lindholm ym. 2012, 54). Palautteen tulee olla rehellistä ja perustua aina konkreettisiin tapahtumiin ja havaintoihin ja palautteen on myös johdettava toimenpiteisiin, koska se sitten esimiestä, työntekijää tai työyhteisöä (Koistinen 2006, 28). Jos esimies ja työntekijä eivät panosta palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen kehityskeskustelussa sekä arjen työssä, katsotaan, että he eivät myöskään toimi vastuullisesti työyhteisön jäseninä, jolloin he eivät kehity eivätkä näin edistä myös muiden työyhteisön jäsenten kehittymistä (Aarnikoivu 2010, 147-148).

Kehityskeskustelussa saatu palaute on edellytys sille, että työntekijä voi kehittyä ja oppia työssään. Esimerkiksi suoritusarviointia ei voi toteuttaa ilman palautetta ja suoritus ei voi taas kehittyä ilman palautetta (Aarnikoivu 2010, 147-148). Palautteen tavoitteena on antaa työntekijälle ja esimiehelle tietoa suoriutumisesta ja siitä, mitkä ovat molempien vahvuudet, sekä lisäksi sen tehtävänä on kiinnittää huomiota seikkoihin, joissa olisi vielä parantamisen varaa ja kannustaa kehittymään ammatillisesti ja ihmisenä sekä antamaan rakennuspalikoita itsetunnon kohentamiseen, lisäämään toiveikkuutta ja motivaatiota (Meretniemi 2012, 105).

Myös hoitotyöstä ja työsuorituksesta annetun palautteen avulla tuetaan ja edistetään hoitajan ammatillista kehittymistä, parannetaan hoidon laatua ja turvallisuutta, sekä yhtenäistetään hoitokäytäntöjä. Se motivoi ja kannustaa, sekä toimii informaation lähteenä (Syvänen 2008, 10). Asianmukainen palaute tulkitaan yleensä kiinnostuksena ja välittämisenä. Oikein annettuna se vahvistaa toivottuna pidettävää käyttäytymistä, sekä tuo esille käyttäytymisen tai taitojen kehittämistarpeita ja auttaa arvioimaan työntekijän suoritusta suhteessa tavoitteisiin ja niitä koskeviin mittareihin (Silvennoinen ym. 2006, 60). Palautteesta katsotaan olevan eniten hyötyä, kun se kohdistetaan onnistumisiin ja vahvuuksien löytämiseen (Ahonen & Lohtaja- Ahonen 2011, 389). Kiittävän ja positiivisen palautteen antaminen rohkaisee olemaan aloitteellinen ja aktiivinen (Meretniemi 2012, 105). Kannustava palaute taas rakentaa luottamusta ja auttaa tekemään oikeita asioita oikealla tavalla ja sillä tulee olla ohjaava ja motivoiva vaikutus (Ahonen ym. 2011, 389).

Vaikka palautteen annossa painopiste on onnistumisissa, vaatii onnistunut keskustelu mahdollisuuden käsitellä myös heikkoa suoriutumista ja epäonnistumisia. Esimies, joka ei koskaan anna korjaavaa tai rakentavaa palautetta, ei mahdollista työntekijän kehittymistä. Korjaavan ja rakentavan palautteen tavoitteena on saada aikaan muutosta ja palautteen antamisen tulee perustua auttamiseen ja edistymisen tukemiseen. Korjaavan palautteen tulee kohdistua tekemiseen, eikä henkilöön itseensä. Sen tulee olla ymmärrettävää ja realistista ilman palautteen antajan negatiivisia tunteita ja stressiä (Meretniemi 2012, 107). Perussääntönä tulisi kuitenkin pitää, että henkilön tulisi saada määrällisesti enemmän onnistumisista kuin epäonnistumisista (Aarnikoivu 2010, 147-148). Palautteen antamisen onnistuminen vaatii, että palautteen vastaanottaja kykenee ottamaan palautteen rakentavasti vastaan. Palautteen vastaanottaminen edellyttää itsearviontia, sekä arviointia siitä, millainen on henkilökohtainen sietokyky palautteen vastaanottamisessa ja hyödyntämiskyvyssä. Korjaavan palautteen saajan tulee pohtia ja ehdottaa itse, miten ja millaisin keinoin tilanne korjataan ja yhteistyössä palautteen antajan kanssa miettiä, miten sovittuja asioita seurataan (Lindholm ym. 2012, 135). Palautteen vastaanottokykyä voidaan kehittää pyrkimällä suhtautumaan kaikkeen palautteeseen positiivisesti ja palautteen arvoa ymmärtämällä. Jotta palautteen vastaanottamisen kykyä voidaan kehittää, tulisi se nostaa palautteen antamisen lisäksi esiin harjoiteltavana ja opittavana taitona sekä työntekijän rooliin kuuluvana oikeutena ja velvollisuutena (Aarnikoivu 2010, 152).

#### 4 Opinnäytetyön tarkoitus ja kysymykset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata kehityskeskusteluprosessia työntekijän ammatillisen kehittymisen ja työn kehittämisen välineenä työntekijän itsensä kuvaamana. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, miten työntekijät kokevat palautteen merkityksen kehityskeskustelussa, sekä kuvata niitä tekijöitä, jotka edistivät sairaanhoitajan onnistuneen kehityskeskustelun syntymistä. Tähän tavoitteeseen pyritään seuraavien opinnäytetyökysymysten avulla:

Mitkä tekijät edistävät sairaanhoitajan onnistuneen kehityskeskustelun syntymistä?

Miten sairaanhoitajat kokevat palautteen kehityskeskusteluissa?

#### 5 Opinnäytetyön toteutus

##### 5.1 Aineiston haku

Tämän opinnäytetyön aineiston haku tapahtui systemaattisen kirjallisuuskatsauksen haku-prosessimenetelmää käyttäen. Systemaattinen tiedonhaku on järjestelmällinen, tarkasti määritelty ja rajattu tiedonhaun prosessi, joka on uudelleen toistettavissa, ja jossa keskitytään

olennaisen ja luotettavan tiedon hakemiseen ja sen jokainen vaihe dokumentoidaan mahdollisimman huolellisesti (Johansson ym. 2007,10). Aineiston hakuprosessi on tulosten luotettavuuden kannalta tärkeä ja vaativa vaihe ja minulla ei ollut aikaisempaa kokemusta systemaattisen kirjallisuuskatsauksen hakuprosessimenetelmästä, joten minua opasti ja auttoi koulumme kirjaston informaatikko.

Lähteiden haussa käytettiin Nelli-tiedonhakuportiaalia, josta valittiin tietokannoiksi kotimaiset viitetietokannat Melinda ja Medic. Melinda on suomalaisten kirjastojen yhteistietokanta, joka koostuu Suomen kansallisbibliografian sekä viitetiedot yliopistokirjastojen, yhteiskirjastojen, Eduskunnan kirjaston, Varastokirjaston ja Tilastokirjaston tietokantoihin sisältyvistä aineistoista. Medic on terveystieteellinen tietokanta, jonka tietokannassa on yli 100 000 viitettä. Medic sisältää viitteitä suomalaisista lääke- ja hoitotieteellisistä artikkeleista, kirjoista, väitöskirjoista, opinnäytetöistä ja tutkimuslaitosten raporteista.

Aineistoa etsittiin yhdistelemällä hakusanoja ”kehityskeskustelut”, ”esimiesalaiskeskustelut”, ”hoitotyö” ja ”terveydenhuoltoala”.

Sisäänottokriteerit:

- artikkeli on julkaistu vuosina 2000-2013
- artikkeli on suomenkielinen
- kaikki aineisto

Sisäänottokriteereillä haulle löytyi Melindasta 38 artikkelia ja Medicistä 23 artikkelia

Poissulkukriteerit:

- ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöt
- ei tutkimukselliset artikkelit ja julkaisut
- päällekkäiset artikkelit

Poissulkukriteerien jälkeen jäljelle jäi Melindasta 14 artikkelia ja Medicistä 7 artikkelia.

Näistä jäljelle jääneistä artikkeleista tarkasteltiin ensin otsikkoja. Otsikoiden perusteella valittiin artikkeleita, jotka kuvasivat osittain tutkittua ilmiötä ja joissa ilmiötä oli kuvattu sairaanhoitajan näkökulmasta. Otsikon perusteella valittiin Melindasta 6 artikkelia ja Medicistä 3 artikkelia.

Otsikon perusteella valituista artikkeleista luettiin seuraavaksi tiivistelmät. Tiivistelmien perusteella valittiin kokonaan luettavaksi ne artikkelit, joissa oli ainakin osittain tutkittu ja kuvattu kehityskeskusteluita sairaanhoitajan näkökulmasta ja vastasi ainakin toiseen tutkimuskysymykseen. Tiivistelmän perusteella valitsin Melindasta 4 ja Medicistä 2 artikkelia.

Tiivistelmän perusteella valitut artikkelit luettiin kokonaan ja kaikista luetuista artikkeleista poistettiin vielä kaksi tutkimusta. Toinen tutkimuksista oli viiteluettelossa kahdella eri otsakkeella ja tiivistelmällä, mutta sisältöä lukiessa selvisi, että kysymyksessä oli sama tutkimus ja oli näin harhaanjohtava. Toinen tutkimus ei antanut riittävästi kuvaavaa tietoa kehityskeskustelusta.

Opinnäytetyöhöni valittiin 4 alkuperäistutkimusta, jotka kaikki olivat pro-gradu tutkimuksia. Näissä tutkimuksissa oli parhaiten kuvattu hoitajien kokemuksia kehityskeskustelusta, sekä palautteen kokemista kehityskeskustelussa ja näin vastasivat opinnäytetyön kysymyksiin (taulukot 1-2).

## 5.2 Opinnäytetyön aineiston analysointi

Tässä opinnäytetyön aineiston analysoinnissa käytettiin aineistolähtöistä sisällön analyysia. Aineistolähtöisen eli induktiivisen sisällönanalyysi kuvataan kolmevaiheiseksi prosessiksi. Ensin aineisto pelkistetään eli redusoidaan, jonka jälkeen aineisto ryhmitellään eli klusteroidaan ja kolmannessa vaiheessa luodaan teoreettinen käsite eli abstrahoidaan. Käsitteitä yhdistellään ja näin saadaan vastaus tutkimustehtävään. (Tuomi ym. 2013, 108).

Opinnäytetyöhön valitun aineiston pelkistämistä ohjasivat opinnäytetyön kysymykset. Aineistosta nostettiin esille tutkijoiden ilmaukset, jotka kuvasivat sairaanhoitajien kokemusta kehityskeskustelusta ja sen yhteydessä annetun tai saadun palautteen kokemista. Tämän jälkeen kaikki kehityskeskustelua ja palautetta kuvaavat pelkistetyt lauseet ryhmiteltiin. Tässä kaikki samaa ilmaisuja tarkoittavat lauseet ryhmiteltiin luokiksi eli alakategorioiksi ja nimitettiin sen sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Analyysi jatkettiin yhdistämällä samansisältöiset kategoriat toisiinsa, jolloin muodostui yläkategoriat, joiden yhdistävänä kategoriana käytettiin opinnäytetyön kysymyksiä (taulukot 3-5).

## 6 Opinnäytetyö tulokset

### 6.1 Mitkä tekijät edistävät sairaanhoitajan onnistuneen kehityskeskustelun syntymistä?

Hoitajien kuvausten perusteella kehityskeskustelun onnistumiseen vaikuttivat kehityskeskustelun organisointiin, kehityskeskustelun sisältöön ja kehityskeskustelun osallistujiin liittyvät tekijät.

**Kehityskeskustelun organisoinnissa** onnistumiseen vaikutti kehityskeskusteluun valmistautuminen, keskusteluun osallistujat, keskustelupaikka ja siihen käytetty aika, sekä keskustelun dokumentointi. Kehityskeskusteluun haluttiin valmistautua kirjallisesti, mutta kirjallisen valmistautumismateriaalin tuli olla omaan työyksikköön sopiva ja mahdollisimman selkeää, ymmärrettävää, sekä keskustelua tukevaa ja ohjaavaa. Myös esimiehen tuli valmistautua keskusteluun.

Kaikilla hoitajilla, myös sijaisilla tuli olla oikeus osallistua kehityskeskusteluun. Heillä tuli olla oikeus valita esimies, joka kanssa kehityskeskustelu käydään. Keskustelupaikan toivottiin olevan osaston ulkopuolella etukäteen varattu häiriötön tila ja keskusteluun käytetty aika oli hyödyllisesti käytetty. Dokumentoinnissa hoitajat toivoivat, että keskustelurungot pysyisivät samanlaisina ja aikaisemmat dokumenttien muistiinpanot käytettäisiin hyväksi seuraavassa keskustelussa. Lisäksi dokumentit kopioitaisiin molemmille osapuolille ja allekirjoitettaisiin.

**Kehityskeskustelun sisällön tekijöiksi** muodostuivat osaamisen arviointi ja tavoitteet, koulutuksen ja kehittymisen suunnittelu sekä asioiden syvälinen tarkastelu. Kehityskeskustelun osallistujiin liittyviksi tekijöiksi nousi vuorovaikutus ja ilmapiiri, esimiehen ominaisuudet sekä keskusteluun sitoutuminen.

Hoitajat toivovat, että kehityskeskustelussa heidän työlleen asetettaisiin realistisia tavoitteita ja niiden toteutumista myös seurattaisiin arjen työssä. Itsearviointiin katsottiin olevan tärkeä osa osaamisen arvioinnissa, mutta myös vertaisarviointia ehdotettiin. He toivovat, että heidän erityisosaamistaan vahvistettaisiin ja vahvuuksia ja heikkouksia kartoitettaisiin. Palautteen saaminen ja antaminen koettiin tarpeelliseksi. Hoitajat toivoivat, että koulutus- ja kehittämissuunnitelmia laadittaessa kartoitettaisiin hoitajan opiskeluhalu, huomioitaisiin opiskeluun liittyvät omat toiveet ja kiinnostuksen kohteet. Esimieheltä myös toivottiin enemmän koulutusmahdollisuuksien esille tuomista.

Asioiden syvässä tarkastelussa toivottiin organisaation, työyksikön ja työn tavoitteiden selkiyttämistä. Esille haluttiin tuoda omia näkemyksiään työhön liittyen, sekä mahdollisuutta käsitellä omia tunteita ja henkilökohtaisia ongelmia. Hoitajat haluavat vaikuttaa oman työn kuvan suunnitteluun ja suunnittelulla olisi aito vaikutus omaan työhön ja työyhteisön toimintaan. Myös palkkauksesta haluttiin keskustella.

**Kehityskeskustelun osallistujiin liittyviksi tekijöiksi nousi vuorovaikutus ja ilmapiiri, esimiehen ominaisuudet, sekä keskusteluun sitoutuminen.**

Kehityskeskustelussa oli tärkeää, että ilmapiiri oli myönteinen, rento ja keskustelu oli vapaa-  
muotoista, mutta kuitenkin asiassa pysyvää. Hoitajat pitivät tärkeänä henkilökemioiden toimivuutta. Vuorovaikutuksen toivottiin tasavertaista, avointa, rehellistä, luottamuksellista sekä yksilöllistä. Kommunikoinnin tuli olla selkeää ja dialogin vastavuoroista. Hoitajat halusivat olla keskustelussa pääroolissa ja toivovat tulevansa kuulluksi.

Esimiehen ominaisuuksiin kuului tuntee hoitajan työnkuva, jotta hän pystyi keskustelussa osoittamaan työhön uusia haasteita ja näkökulmia, sekä ohjaamaan koulutussuunnitelmissa ja suunnitelmien toteutumisessa. Esimieheltä odotettiin keskustelussa tukea ammatilliseen kehittymiseen, oppimiseen ja työssä jaksamiseen. Hoitajat kokivat, että esimiehen tuli osoittaa vahvuudet ja mahdollistaa vahvuuksien ylläpidon.

Sitoutuneisuus kehityskeskustelun käymiseen näkyi hoitajien motivaationa ja aitona kiinnostuksena keskustelua kohtaa. Kehityskeskustelun käymiseen tuli olla keskustelijoilla riittävät tiedot ja taidot ja asioihin paneuduttiin kunnolla. Sitoutuneisuutta kuvasi myös yhteinen kehityskeskustelun jälkipuinti.

## 6.2 Miten sairaanhoitajat kokevat palautteen kehityskeskusteluissa?

Palautteeseen liittyvät kokemukset kehityskeskustelusta muodostuivat **palautteeseen liittyviin odotuksista, palautteen antamisesta esimiehelle, sekä palautteen merkityksestä.**

**Palautteen saamiseen liittyviä odotukset** liittyivät palautteen laatuun. Hoitajat kaipasivat palautetta omasta osaamisesta ja työssä kehittymisestä. Vastavalmistuneet hoitajat kaipasivat enemmän palautetta kädentaidoista, työtavoista ja työn kehittämisestä, kun taas pitkäaikaiset työntekijät odottivat palautetta suurista kokonaisuuksista, kuten erikoisalojen hallinnasta, projekteista ja opiskelijaohjauksesta.

Palautteessa tuli olla tunnistettavissa suorituksen arvioinnin piirteitä. Liian yleistä ja persoonallisuuden piirteiksi luokiteltavaa palautetta ei pidetty mielekkäänä.

**Palautteen antamista esimiehelle** pidettiin tärkeänä, mutta se vaati, että hoitajat tuntevat esimiehensä. Positiivisen palautteen anto esimiehelle koettiin vaikeana ja negatiivisen palautteen antoa vältettiin. Esimiehen negatiivisen palautteen vastaanottokykyä myös kyseenalastettiin. Uudet hoitajat kokivat, että heillä ei ole tarpeeksi tietoa, kokemusta ja rohkeutta antaa esimiehelle palautetta. Hoitajat kokivat, että palaute esimiehelle toimi informaation lähteenä. Se nähtiin esimiehen mahdollisuutena kuulla epäkohdista, saada tietoa työstä sekä työyhteisöstä ja se mahdollistaa asioiden kehittämisen. Lisäksi sen katsottiin auttavan esimiestä työyhteisössä selviytymisessä ja kehittämisessä.

**Palautteen merkitys** oli suuri. Palautteen saaminen nähtiin tärkeimpänä osana kehityskeskustelua. Palautteen saaminen auttoi antamaan työlle suunnan ja valaa uskoa kehitysmahdollisuuksiin. Sen koettiin edistävän itsereflektiota ja kehittävän ammatti-identiteettiä. Palaute lisäsi työn kannattavuuden tunnetta. Palautteen puute koettiin työn aliarvioimisena, joka aiheutti passiivista suhtautumista työhön. Positiivinen palaute loi itsevarmuutta, rohkaisi ja palkitsi ja lisäsi onnistumisen tunnetta. Lisäksi se auttoi suhtautumaan työhön, työsuoritukseen ja koulutukseen myönteisesti. Rakentava palaute nähtiin kehitysmahdollisuutena, mutta yllättävä negatiivinen palaute lamaannutti.

## 7 Opinnäytetyön pohdinta

### 7.1 Keskeisten tulosten tarkastelua

Tämän opinnäytetyön tulokset osoittavat, että kehityskeskustelun organisointiin liittyvistä tekijöistä valmistautumisella näyttäisi olevan merkitys kehityskeskustelun onnistumiselle. Valmistautumisen merkitystä onnistuneen tukevat Aarnikoivun (2010), Meretniemen (2012) näkemykset. Tulokset tuovat esille, että **valmistautumiseen käytetyn valmistautumismateriaalin tulisi olla oman työyksikön tarpeiden mukaan suunniteltua, ja sisällön tulisi olla kehityskeskustelua tukevaa ja ohjaavaa.** Näin kuvaa myös Aarnikoivu (2010). Lindholm ym. (2012) toteaa, että kehityskeskustelua tukeva ja ohjaava materiaalin tuo keskusteluun systematiikkaa ja helpottavaa sovittujen asioiden seuraamista, jolloin keskustelun sisältö ei jää satunaisteisesti esiin nousevien ajatusten varaan. Tällä saadaan aikaan myös se, että keskusteluun käytetty aika tulee hyödyllisesti käytetyksi, mikä myös nousi tässä opinnäytetyön tuloksissa yhdeksi kehityskeskustelun organisointiin liittyväksi onnistumisen tekijäksi.

Tuloksia tarkastellessa tuli esille, että hoitajien mielestä **kaikilla työntekijöillä, myös sijaisilla oli oikeus kehityskeskusteluun.** Tämä tulos saa tukea Surakan (2009) näkemyksestä ja hänen mukaansa, myös lyhytaikaisten sijaisten tulisi saada edes palautetta työstään. Lisäksi ilmeni, että hoitajat halusivat **oikeuden valita, kenen esimiehen kanssa kehityskeskustelu käydään.** Vain Rönthy-Östeberg ym. (2004) tuo esille myös tämän saman seikan.

Tämä on käytännössä varmasti varsin haastavaa toteuttaa, sillä Surakan (2009)mukaan lähiesimiehen tehtävänä on kuitenkin toimia organisaation johdon ja henkilöstön välillä. Aarnikoivun (2010) näkemyksessä selkeän roolin omaava esimies on se henkilö, jonka tulee ensisijaisesti vastata työntekijöiden kehittymisestä. Tässä opinnäytetyössä **kehityskeskustelua ehdotettiin käytäväksi apulaisosastonhoitajan kanssa**. Oletettavasti tämä johtuu hoitajien halusta käydä kehityskeskustelu henkilön kanssa, joka tuntee työntekijän työn ja työskentelytavat, jolloin hoitajan osaamisen arviointi, kehittymisen suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen on helpompaa ja realistista.

**Kehityskeskustelut haluttiin dokumentoida.** Valpola (2003) ja Aarnikoivu (2010) toteavat, että keskustelun hyödyn kannalta on tärkeää, että keskustelussa sovitut asiat dokumentoidaan, dokumentit allekirjoitetaan, sekä aikaisempien kehityskeskustelujen muistiinpanot käytetään hyväksi seuraavassa keskustelussa. Dokumentointi mahdollistaa sovittujen asioiden ja kehittymisen seuraamisen sekä kehityskeskustelulomakkeen allekirjoitus korostaa sen sopimusluonteisuutta Aarnikoivu (2010) painottaa.

Kehityskeskustelun sisältöön liittyvistä tekijöitä tarkastellessa ilmenee, että **kehityskeskusteluissa haluttiin laatia koulutus- ja kehityssuunnitelmia, jotka myös toteutuvat työssä**. Lisäksi hoitajat halusivat, että **työlle asetetut tavoitteet ovat realistisia ja niiden toteuttamista myös seurataan arjessa**. Tämä saa tukea myös Aarnikoivun (2010) ja Rönthy-Östeberg ym. (2004) toteamuksista. Jotta suunnitelmia voidaan seurata, vaaditaan edellä mainittu dokumentointi, sekä useampi keskustelu varsinaisen kehityskeskustelun tueksi.

Kehityskeskustelun osallistujiin liittyviä tekijöitä tarkastellessa **keskusteluilmapiirin tuli hoitajien mielestä olla avoin, luottamuksellinen, jossa hoitaja on pääroolissa**. Avoimuuden ja luottamuksellisuuden merkitys kehityskeskusteluissa tulivat myös esille lähes kaikissa kehityskeskustelua koskevassa ammattikirjallisuudessa. Aarnikoivun (2010) ja Lindholm ym. (2012) mielestä avoimuus vaatii esimieheltä ja työntekijältä tiivistä vuoropuhelua muutoinkin arjessa, eikä vain kehityskeskustelussa. Luottamuksellinen keskustelu on tulos avoimesta vuorovaikutuksesta ja luottamuksen syntyminen edellyttää panostusta niin esimieheltä kuin työntekijältä. Niin monta kun on keskustelijaa, on keskustelua.

Perinteisen keskustelun pääroolissa on ollut esimies. Jos työntekijä siirtyy päärooliin, se vaatii aktiivista otetta kehityskeskusteluun. Aarnikoivun (2010) näkemyksen mukaan pääroolissa tulee kerätä itse aktiivisesti palautetta ympäristöltä toiminnastaan, haastatella esimiestä omasta työsuorituksestaan, selvittää yhdessä esimiehen kanssa työtulokset ja suoriutumiset. Työntekijä esittää esimiehelle kysymyksiä ja vastaa aktiivisesti esimiehen kysymyksiin ja antaa palautetta esimiehen toiminnasta, sekä nostaa asioita käsiteltäväksi.

Esimies ja alainen yhdessä kiteyttävät keskustelun ja toteuttavat toimenpiteet ja laativat suunnitelmat asioiden etenemisestä. Surakka (2009) ilmaisee, että kehityskeskuskäytäntöjä tulisi seurata ja arvioida, jotta niiden merkitys säilyisi.

Kehityskeskustelussa esimiehen ominaisuuksilta odotettiin paljon. Hänen tuli tuntee työntekijän työ, jotta hän pystyi osoittamaan näkökulmia ja haasteita työhön. Esimieheltä odotettiin tukea jaksamiseen, ammatilliseen kehittymiseen, oppimiseen sekä mahdollistaa kehittymisen ja vahvuuksien ylläpitämiseen. Lisäksi esimiehen toivottiin ohjaavan koulutus- ja kehityssuunnitelmissa. Kirjallisuudessa Lindholm ym. (2012) ja Aarnikoivu (2010), sekä Meretniemi (2012) suosittelevat esimiestä käyttämään ratkaisukeskeisen ajatusmallia kehityskeskustelussa. Ratkaisukeskeinen esimies on kannustava ja rohkaiseva, ja ratkaisukeskeisyys näkyy vuorovaikutuksessa aitona kiinnostuksena ja läsnäolona, kuuntelemisena, kysymyksen esittämisenä ja luottamuksena työntekijässä oleviin voima-varoihin sekä erilaisuuden hyväksymisenä. Ratkaisukeskeisyys konkretisoituu kannustavana ja rohkaisevana toimintana, jossa pääosassa ovat tavoitteet ongelmien sijaan. Ratkaisu-keskeisessä keskustelussa nostetaan esiin työntekijän piilossa olevat vahvuudet ja osaaminen, sekä vahvistetaan ja kannustetaan.

Tarkasteltaessa kokemuksia palautteesta kehityskeskustelussa, nousi esiin, että hoitajat kokivat saavansa **palautetta liian vähän**. Palautteen saamisen vähyydestä ovat samaa mieltä Aho-nen ym.(2011) ja Aarnikoivu (2010), tosin molemmat myös tuovat esille palautteen vähäisyyteen liittyvät kysymykset: Millainen palautekulttuuri organisaatiossa yleisesti on? Tunnistaako työntekijä aina saaneensa palautetta? Mikä on riittävä palaute, sekä, onko palaute-sanan merkitys kaikille selvä?

Palautetta kehityskeskustelussa pidettiin tärkeänä, ja keskustelussa odotettiin **palautetta osaamisesta ja kehittymisestä**. Tähän tukea antaa Ruoranen (2011) ja Lindholm ym. (2012) joiden mukaan kehityskeskusteluja eivät korvaa muut keskustelut joissa voi saada palautetta tai arvioidaan työssä suoriutumista. Aarnikoivu (2010) tuo esille, että palautetta annettaessa on hyvä kiinnittää huomiota palautteen laatuun ja palautteen saajaan. Tämä tuli esille myös tässä opinnäytetyössä, sillä vastavalmistuneiden ja pitkäaikaisten työntekijöiden odotukset palautteesta olivat erilaiset. **Vastavalmistuneet kaipasivat palautetta kädentaidoista, työskentelytavoista ja työn kehittämistä.**

**Pitkäaikaiset työntekijät halusivat palautetta suuremmista kokonaisuuksista kuten esimerkiksi opiskelijaohjauksesta, projekteista ja erikoisalojen hallinnasta.**

Palautteen antoa esimiehelle tarkastellessa huomiota herättää hoitajien näkemys esimiehelle annetun palautteen merkityksen erilaisuudesta verrattuna sen merkitykseen heille itselle.

**Palaute esimiehelle nähtiin esimiehen mahdollisuutena saada tietoa työstä ja työyhteisöstä ja sen epäkohdista, sekä auttaa esimiestä selviytymään työyhteisössä ja kehittymisessä.**

**Esimiehen negatiivisen palautteen vastaanottamiskykyä kyseen-alaistetaan.** Ahonen ym. (2011) tuo kuitenkin kirjassaan esille, että tutkimusten mukaan varsinkin esimies on henkilö, joka haluaa suora ja täsmällistä palautetta.

Hoitajille palautteen saaminen oli tärkein osa kehityskeskustelua. Palaute loi itsevarmuutta, rohkaisi, lisäsi onnistumisen tunnetta, sekä kehitti ammatti-identiteettiä ja edisti itsereflektiota. Palaute valoi uskoa kehitysmahdollisuuksiin ja antoi työlle suunnan. Tämän toivat esille myös Koistinen (2006) ja Meretniemi (2012) ja Ahonen ym. (2011). **Rakentava palaute nähtiin kehitysmahdollisuutena. Jos palautetta ei saanut, hoitajat kokivat sen työn aliarvioimisena ja se aiheutti passiivista suhtautumista työhön.**

## 7.2 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Tekijä on valinnut opinnäytetyön aiheen, koska on tärkeä tuoda esille niitä keinoja, jotka auttavat sairaanhoitajaa kehittymään ammatillisesti ja kehittämään työtä niin, että potilaat saivat mahdollisimman laadukasta hoitoa.

Opinnäytetyössä on pyritty noudatamaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeita niiltä osin kun opinnäytetyö on sitä vaatinut. Ohjeiden mukaan tieteellinen tutkimus on eettisesti luotettavaa ja hyväksyttävää vain, jos tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Näiden ohjeiden perusteella keskeisintä on, että tutkimuksessa noudatetaan rehellisyyttä, yleistä huolellisuuttaja ja tarkuutta tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Lisäksi tutkimuksessa sovelletaan tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointi menetelmiä. Tulosten esilletuomisessa toteutetaan avointa ja vastuullista tiedeviestintää. Tutkijan tulee ottaa huomioon muiden tutkijoiden työ ja kunnioittaa heidän työtä viitaten heidän julkaisuihinsa asianmukaisella tavalla. Tutkimus suunnitellaan ja toteutetaan ja siitä raportoidaan. Siitä syntyneet tietoaineisto tallennetaan tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla ([www.tenk.fi](http://www.tenk.fi)).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa minkäänlaista yksiselitteistä ohjetta. Tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena. Luotettavuutta osoittaa, että tiedetään tutkimuksen kohde ja tarkoitus. Mikä on tutkijan sitoutuminen tutkimukseen tutkijana. Miten aineiston keruu on tapahtunut. Millä perusteella tutkimuksen tiedonantajat valittu ja mikä oli tutkimuksen kesto. Luotettavuuteen vaikuttavat myös se, miten aineisto, miten tuloksiin ja johtopäätöksiin on tultiin. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuus, sekä, raportoidaan miten tutkimusaineisto on koottu ja analysoitu (Tuomi ym. 2013, 108).

Tekijä on valinnut opinnäytetyön aiheen, koska on tärkeä tuoda esille niitä keinoja, jotka auttavat sairaanhoitajaa kehittymään ammatillisesti ja kehittämään työtä niin, että potilaat saivat mahdollisimman laadukasta hoitoa. Tätä opinnäytetyötä tehtiin noin vuosi. Aihe hahmottui viime keväänä 2013 ja aineiston keruu aloitettiin samana vuonna elokuun lopulla.

Tekijä on pyrkinyt vaikuttamaan opinnäytetyön luotettavuuteen huolellisella tutkimussuunnitelman tekemisellä, sekä aineiston keruun mahdollisimman tarkalla hakuprosessilla ja hakuprosessin kuvaamisella. Hakuprosessissa oli selkeät poissulku- ja sisäänottokriteerit ja hakuprosessissa löydetyt alkuperäisartikkelit ovat löydettävissä opinnäytetyössä ilmoitetuilla hakusanoilla ja näin haku on toistettavissa. Lisäksi opinnäytetyöhön pyrittiin valitsemaan mahdollisimman laadukkaita alkuperäisartikkeleita, jotka kaikki olivat laadullisia tutkimuksia.

Analyysiprosessissa luotettavuuteen pyrittiin vaikuttamaan lukemalla valittu aineisto useaan kertaan läpi. Analysointivaiheessa kerättiin aineistosta vain ne kuvaavat lauseet, jotka olivat selkeästi ilmaistu, jolloin vältettiin tulkinnan mahdollisuus. Kun lauseet olivat kerätty pelkistämistä varten listoiksi, tekijä tarkisti alkuperäistutkimuksista vielä kerran lauseen merkityksen, jotta esitetyn lauseen merkitys ei vääristyisi. Pelkistetyt lauseet kirjoitettiin mahdollisimman tarkkaan samoilla termeillä kun ne aineistossa oli.

Koska tekijä käytti työssään vain kahta viitetietokantaa ja vain suomenkielisiä artikkeleita, on mahdollista, että luotettavuuden kannalta merkittäviä alkuperäisartikkeleita on voinut jäädä pois. Tekijän kokemattomuus aineistolähtöisen sisällönanalyysin tekemiseen on voinut vaikuttaa tuloksiin ja näin myös heikentää opinnäytetyön luotettavuutta.

### 7.3 Opinnäytetyön johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Hoitotyössä kehityskeskusteluihin osallistumisesta ja keskustelun merkityksestä on varmasti paljon erilaisia näkemyksiä. Tekijän oman näkemyksen ja kokemuksen mukaan kehityskeskustelut kärsivät tällä hetkellä jonkin asteisesta ”inflaatiosta. Kehityskeskustelut kaipaavat mielestäni uudistamista, siksi tekijä halusi selvittää, mitkä hoitajien kuvaamat tekijät vaikuttavat onnistuneen kehityskeskustelun syntymiseen. Mielenkiinto palautteen merkityksestä kehityskeskusteluissa syntyi keskusteluja koskevan ammattikirjallisuuden lukemisen myötä. Ammattikirjallisuudessa palautteen merkitys osana kehityskeskusteluja korostui voimakkaasti, joten tekijä halusi myös selvittää, miten hoitajat kokevat palautteen kehityskeskustelussa.

Hoitajien kuvaamia kehityskeskustelun onnistumisen tekijöitä tarkastellessa, tulisi tekijän mielestä kehityskeskusteluita kehittää niin, että palvelisivat esimiehiä ja hoitajia merkityksessään. Kehityskeskusteluun valmistautumisen tärkeyttä tulisi organisaatiossa korostaa. Kehityskeskustelujen määrää tulisi lisätä ja keskustelut voitaisiin käydä osastonhoitajan tai apulaisosastonhoitajan kanssa keskustelun sisällön mukaan.

Mielestäni organisaatiossa esimies ja työntekijät voisivat yhdessä suunnitteella ja toteuttaa sellaisia kehityskeskusteluja, jotka palvelisivat hyvin organisaation ja sen jokaisen jäsenen tarpeita mahdollisimman yksilöllisesti.

Palautteen saamisella ja palautteen laadulla kehityskeskustelussa näkyy olevan tärkeä merkitys työn kehittämiseksi, ammatti-identiteetin kehittämiseksi, sekä itsereflektion edistämiseksi. Koska palautteen merkitys on näin suuri, on tekijän näkemyksen mukaan tärkeää keskustella työyhteisössä yhteisesti palautteen merkityksestä. Lisäksi olisi hyvä pyrkiä luomaan organisaatioon sellainen palautekulttuuri, että palaute olisi laadukasta ja palautteen antaminen ja vastaanottaminen olisi helppoa ja luontevaa.

Jatkotutkimusten kannalta, olisi ehkä tarpeellista kartoittaa, mikä on tämän hetkisten kehityskeskusteluiden merkitys hoitajien ammatillisessa kehittämisessä ja työn kehittämisessä. Lisäksi olisi hyvä selvittää, vastaako kehityskeskustelun sisältö niitä tekijöitä, joita vaaditaan hoitajan ammatillisen kehittämiseen ja työn kehittämiseen, sekä onko kerran vuodessa pidettävä 1-2 tunnin kehityskeskustelu riittävä kattamaan hoitajien odotukset omasta kehittämisestään ja työn kehittämisestä.

## Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Suomen Graafiset Palvelut Oy. Kuopio.
- Hukkanen, E. 2005. Kehityskeskustelu sairaanhoitajan työn arvioinnissa ja kehittämässä. Hoitotieteen ja terveyshallinnon laitos. Oulun yliopisto. Pro-gradu tutkielma.
- Johansson, K., Axelin A, Stolt, M & Ähtäri, R (toim.).2007. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turun yliopisto
- Kanste, O. 2007. Kehityskeskustelujen yhteys hyvinvointiin hoitotyössä. Hoitotiede 6/2007 Journal of nursing sciece. volume 19.
- Koistinen, M. 2006. Kehityskeskustelut vastaavan hoitajan työvälineenä. Premissi, terveys- ja sosiaalialan johtamisen erikoisjulkaisu . # 2 lokakuu 2006.
- Lindholm, T., Pajunen, R., Salminen, J. 2012. Keskustele ja kehity lisää tehoa kehityskeskusteluihin 2. painos. J-Impact. Helsinki.
- Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Talentum. Helsinki.
- Pehkonen, T. 2005. Kehityskeskustelu hoitotyön osaamisen johtamisen apuvälineenä. Hoitotieteen laitos. Tampereen yliopisto. Pro-gradu tutkielma.
- Pietilä, N. 2004. Kehityskeskustelu sairaanhoitajan työssä oppimisen tukijana. Hoitotieteen laitos. Tampereen yliopisto. Pro-gradu tutkielma.
- Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2007. Onnistu alaisena- näin johdan esimiestäni ja itseäni. 1.-3. painos Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Ronhy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. WS Bookwell Oy. Porvoo.
- Ruoranen, R. 2011. Miten strategia kiteytetään 90 minuuttiin? Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan Yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 62. Julkisjohdaminen 4 / 2011
- Sarkkinen, A. 2012. ”Se on tyystin käyttämätön voimavara” Kehityskeskustelujen hyödyntäminen osaamisen johtamisessa. Hallintotiede. Pro gradu - tutkielma.
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Taurus Media.
- Surakka, T. 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla näin haetaan ja sitoutetaan osaajia. Kustannusyhtiö Tammi. Helsinki
- Syvänen, U. 2008. Palautekäytännöt työhyvinvoinnin tukena perioperatiivisessa hoitotyössä. Tampereen yliopisto. Pro-gradu tutkielma.
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. 10. uusitettu laitos. Kustannusyhtiö Tammi. Helsinki.
- Tuominen, H. 2005. Anestesia- ja leikkaussalisairaanhoitajien kokemuksia kehityskeskustelusta ammatillisen kehityksen tukena. Hoitotieteen laitos. Kuopion yliopisto.

Valpola, A. 2003. Onnistu kehityskeksustelussa. 2. painos. WSOY. Porvoo.

Elektroniset lähteet:

www.kielijelppi. Viitattu 15.10.2013.

[www.tenk.fi](http://www.tenk.fi). 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 24.5 2014

## Taulukot

Taulukko1. Opinnäytetyössä käytetyt alkuperäistutkimukset

Tutkimuksen tekijät Tutkimuspaikka ja -vuosi	Tarkoitus	Aineisto, aineiston keruu	Keskeiset tulokset
Pietilä Nina 2004 Tampereen Yliopisto	Kuvata sairaanhoitajien kehityskeskusteluissa ilmennettyä vuorovaikutusta, palautetta, arviointia ja tavoitteiden asettamista sekä kuvata näiden tekijöiden koettua vaikutusta sairaanhoitajien työssä oppimiseen.	Teemahaastattelu N= 19 sairaanhoitajaa	Kehityskeskustelussa oli esimiesjohtoinen vuorovaikutus, joka ilmeni etäisyyshakuisena ja hierarkkisena ja näin esti sairaanhoitajan luottamisen kehitykseen ja muutokseen. Tasavertaiselle vuorovaikutukselle oli ominaista esimiehen ja sairaanhoitajan suhteen lujittaminen ja keskustelijoiden avoimuus. Avoimuus mahdollisti kehitystarpeiden esille tuomisen. Palaute ja arviointi kohdistuivat persoonaan ja hoitotyön tekemiseen. Arviointi mahdollisti työssä oppimista. Arvio jäi pintapuoliseksi ja työlle ei aina asetettu tavoitteita.
Pehkonen Tiina 2002 Kuopion Yliopisto	Tutkia perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon työntekijöiden ja lähijohtajien kokemuksia kehityskeskustelusta, sekä heidän käsityksiään kehityskeskustelun merkityksestä sekä siitä miten kehityskeskusteluja tulisi kehittää inhimillisten resurssien johtamisen näkökulmasta	Kysely N =72 % 67 työntekijää  Teemahaastattelu N=100 % 6 osastonhoitajaa	Suhtautuminen kehityskeskusteluun oli myönteistä. Kehityskeskustelu oli tärkeä johtamisen työväline ja merkityksellinen työntekijän työssä jaksamiselle ja ammatilliselle kasvulle. Kehityskeskustelu mahdollisti johtajan ja työntekijän tutustumisen ja tavoitteiden asettelun. Tavoitteiden arviointikeinot olivat puutteellisia. Johtajien kannalta kehityskeskustelussa oli tärkeää tiedonkulku ja työhön sitoutuminen. Työntekijöille oli tärkeää työyksikön kehittymistarpeiden ja nykytilan arviointi. Johtajat saivat vähän tukea kehityskeskusteluun ja keskustelun haitat liittyivät vuorovaikutukseen ja väärillä tavoitteilla käytyyn keskusteluun.

Taulukko 2. Opinnäytetyössä käytetyt alkuperäistutkimukset

Tutkimuksen tekijät Tutkimuspaikka ja - vuosi	Tarkoitus	Aineisto, aineiston keruu	Keskeiset tulokset
Tuominen Helena 2005 Kuopion Yliopisto	Kuvata anestesia- ja leikkaussalisairaanhoitajien kokemuksia kehityskeskusteluista ammatillisen kehittämisen tukena.	Teemahaastattelu Sairaanhoitopiiri N=22 sairaanhoitajaa	Kokemukset vaihtelevia. Kehityskeskusteluun vaikutti huolelliset käytännönjärjestelyt. Ammatillista kehittymistä ja työhyvinvointia edisti saatu positiivinen ja korjaava palaute, positiiviseksi koettu vuorovaikutus, esimiehen tuki sekä yksilölliset ja kollektiiviset työn kehittämisyrittäykset, jotka käynnistyivät reflektiivisen itsearvioinnin seurauksena. Rajoittavina tekijöinä koettiin palautteen puute tai sen niukkuus ja epärealistisuus, epäonnistunut vuorovaikutus, aliarvostuksen tunne ja johtajuuden puute.
Hukkanen Eija 2005 Oulun yliopisto	Tutkia ja ymmärtää sairaanhoitajien kokemuksia kehityskeskusteluista	Laadullinen haastattelututkimus N= 6 sairaanhoitajaa	Sairaanhoitajilla oli myönteinen suhtautuminen kehityskeskusteluun. Valmistautumisessa hyödynnettiin itsearviointia. Ammatillisen osaamisen arviointi perustui ammattikirjallisuuden, koulutuksen ja työn suorittamisen arviointiin. Positiivinen palaute työstä motivoi, kannusti ja informoi. Negatiivinen palaute koettiin kehittäväksi, jos se ei ollut yllättävää. Esimiehelle annettu palaute tärkeä informaation lähde. Ongelmallisena esimiehen kyvyttömyys alaisen arviointiin. Keskustelussa ei asetettu tavoitteita, eikä koulutuksia suunniteltu. Kehittämiseen ei paneuduttu.

Taulukko 3. Kehityskeskustelun organisointiin liittyvät tekijät

Pelkistetty lause	Alakategoria	Yläkategoria	Yhdistävä kategoria
<ul style="list-style-type: none"> <li>• keskusteluun valmistaudutaan kirjallisesti</li> <li>• valmistautumiselle riittävästi aikaa</li> <li>• valmistautumismateriaali keskustelua tukeva ja ohjaava</li> <li>• valmistautumismateriaali selkeää ja ymmärrettävää</li> <li>• tarvittaessa ohjausta materiaalin täytössä</li> <li>• valmistautumismateriaali omaan työyksikköön sopiva</li> <li>• myös esimies valmistautuu</li> </ul>	Valmistautuminen	Organisointiin liittyvät tekijät	Mitkä tekijät edistävät sairaanhoitajan onnistuneen kehityskeskustelun syntymistä?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• keskustelu ennalta sovitettu</li> <li>• oikeus valita esimies keskusteluun</li> <li>• myös apulaisosastonhoitaja mukaan</li> <li>• kaikilla oikeus kehityskeskusteluun</li> <li>• keskustelupaikka neutraali</li> <li>• osaston ulkopuolella oleva tila</li> <li>• tila varattu etukäteen</li> <li>• häiriötön tila</li> </ul>	Osallistumien ja ympäristö		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• keskustelut säännöllisiä</li> <li>• keskusteluilla jatkuvuus</li> <li>• vapaus valita itselle sopiva aika</li> <li>• keskusteluaikaa riittävästi</li> <li>• keskusteluaika joustavaa</li> <li>• keskusteluaika hyödyllisesti käytetty</li> </ul>	Aika ja määrä		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kehityskeskustelut dokumentoidaan</li> <li>• dokumentit molemmille osapuolille</li> <li>• dokumentointi allekirjoitetaan</li> <li>• keskustelurungot pysyivät samanlaisina</li> <li>• aikaisempien kehityskeskustelujen muistiinpanot käytetään hyväksi</li> </ul>	Dokumentointi		

Taulukko 4. Kehityskeskustelun sisältöön liittyvät tekijät

Pelkistetty lause	Alakategoria	Yläkategoria	Yhdistävä kategoria
<ul style="list-style-type: none"> <li>• koulutusmahdollisuuksien esille tuominen</li> <li>• koulutus- ja kehittämissuunnitelman laatiminen</li> <li>• opiskeluhaluja kartoitus</li> <li>• omien kiinnostuksien erittely</li> <li>• saa esittää toiveita</li> <li>• suunnitelmat ja sovitut asiat toteutuvat työssä</li> </ul>	Koulutus ja kehittymisen suunnittelu	Sisältöön liittyvät tekijät	Mitkä tekijät edistävät sairaanhoitajan onnistuneen kehityskeskustelun syntymistä?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• tavoitteita asetetaan</li> <li>• tavoitteet realistisia</li> <li>• itsearviointi tärkeä osaamisen arvioinnissa</li> <li>• tavoitteiden toteutumista seurataan</li> <li>• erityisosaamisen vahvistaminen</li> <li>• vertaisarviointia toivotaan</li> <li>• palautteen saaminen ja antaminen</li> <li>• vahvuuksien ja heikkouksien kartoitus</li> </ul>	Osaamisen arviointi ja tavoitteet		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• omien näkemysten esille tuominen</li> <li>• toimenkuvan suunnittelulla aito vaikutus omaan työhön sekä työyhteisön toimintaan</li> <li>• työn monipuolistaminen</li> <li>• selkiyttää työn ja työyksikön tavoitteita</li> <li>• selkiyttää organisaation tavoitteita</li> <li>• käsitellään työongelmia</li> <li>• käsitellään tunteita ja henkilökohtaisia ongelmia</li> <li>• palkkauksesta keskustellaan</li> </ul>	Asioiden syvälinen tarkastelu		

Taulukko 5. Kehityskeskustelun osallistujiin liittyvät tekijät

Pelkistetty lause	Alakategoria	Yläkategoria	Yhdistävä kategoria
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vuorovaikutus avoin</li> <li>• vuorovaikutus yksilöllinen</li> <li>• vuorovaikutus luottamuksellinen</li> <li>• sairaanhoitaja pääroolissa</li> <li>• kuulluksi tuleminen</li> <li>• keskustelu syvällistä</li> <li>• vastavuoroinen dialogi</li> <li>• selkeä kommunikointi</li> <li>• rehellisyys keskustelussa</li> <li>• toimivat henkilökemiat</li> <li>• keskustelu tasavertaista</li> <li>• myönteinen ilmapiiri</li> <li>• keskustelun vapaamuotoisuus</li> <li>• aiheessa pysyminen</li> </ul>	Vuorovaikutus ja ilmapiiri		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• esimies osoittaa luottamusta</li> <li>• tukee ammatillista kehittymistä</li> <li>• osoittaa uusia haasteita</li> <li>• osoittaa näkökulmia työhön</li> <li>• tukee työssä jatkamisessa</li> <li>• tukee oppimista</li> <li>• ohjaa koulutussuunnitelmissa</li> <li>• ohjaa suunnitelmien toteuttamisessa</li> <li>• osoittaa ymmärrystä</li> <li>• osoittaa vahvuuksia</li> <li>• mahdollistaa vahvuksien ylläpidon</li> <li>• mahdollistaa kehittymisen</li> <li>• keskustelussa jämyyttä</li> <li>• antaa aikaa keskustelulle</li> <li>• esimies ei saa olla liian tuttu</li> <li>• esimies tuntee työntekijän työn</li> </ul>	Esimiehen ominaisuudet	Osallistujiin liittyvät tekijät	Mitkä tekijät edistävät sairaanhoitajan onnistuneen kehityskeskustelun syntymistä?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• osoitetaan kiinnostusta</li> <li>• keskustelun jälkeen yhteinen jälkipuinti</li> <li>• asioihin paneudutaan</li> <li>• keskusteluun tarvittavat tiedot ja taidot</li> <li>• omaa motivaatiota käydä kehityskeskusteluja</li> <li>• antaa arvoa keskustelulle</li> </ul>	Sitoutuminen		

Taulukko 6. Palautteen kokeminen kehityskeskustelussa

Pelkistetty lause	Alakategoria	Yhdistävä kategoria
<ul style="list-style-type: none"> <li>• palautetta saadaan liian vähän</li> <li>• palautetta halutaan omasta osaamisesta ja kehitymisestä</li> <li>• palautteesta tunnustetaan suorituksen arvioinnin piirteitä</li> <li>• palautetta tulisi saada pyytämättä</li> <li>• vastavalmistuneet hoitajat kaipaavat palautetta kändentaidoista ja konkreettisia neuvoja työtapoihin ja työnsä kehittämiseen</li> <li>• pitkäaikaiset työntekijät odottavat palautetta suuriin kokonaisuuksiin esim. erikoisalojen hallinta, projektit, opiskelijaohjaus</li> <li>• Hyvin yleistä tai persoonallisuuden piirteiksi luokiteltavaa palautetta ei pidetä mielekkäänä</li> </ul>	Palautteeseen liittyvät odotukset	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• pidetään tärkeänä</li> <li>• jos ei tunne esimiestä palautteen anto vaikeaa</li> <li>• pystytään ottamaan vaikeitakin asioita esille</li> <li>• antaa esimiehelle mahdollisuuden kuulla epäkohdista</li> <li>• antaa mahdollisuuden saada tietoa työstä ja työyhteisöstä</li> <li>• mahdollistaa asioiden kehittämisen</li> <li>• toimii informaation lähteenä</li> <li>• positiivisen palautteen anto vaikeaa</li> <li>• uusilla hoitajilla ei ole tarpeeksi tietoa, kokemusta ja rohkeutta palautteen antoon</li> <li>• vältetään negatiivisen palautteen antoa</li> <li>• negatiivisen palautteen vastaanottamiskykyä kyseenalaistetaan</li> <li>• auttaa esimiestä työyhteisössä selviytymisessä ja kehittämisessä</li> </ul>	Palautteen antamisen esimiehelle	Miten sairaanhoitajat kokevat palautteen kehityskeskusteluissa?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• tärkein osa kehityskeskustelua</li> <li>• positiivinen palaute luo itsevarmuutta, rohkaisee ja palkitsee ja lisää onnistumisen tunnetta</li> <li>• auttaa antamaan työlle suunnan</li> <li>• valaa uskoa kehitysmahdollisuuksiin</li> <li>• rakentava palaute nähdään kehitysmahdellisuutena</li> <li>• kehittää ammatti-identiteettiä</li> <li>• positiivinen palaute auttaa suhtautumaan työhön ja työsuorituksiin myönteisesti</li> <li>• kannustaa perehtymään ja osallistumaan koulutuksiin</li> <li>• Yllättävä negatiivinen palaute lamaannuttaa</li> <li>• palautteen puute koetaan työn aliarvioimisena ja aiheuttaa passiivista suhtautumista</li> <li>• lisää työn tekemisen kannattavuuden tunnetta</li> <li>• edistää hoitajan itsereflektiota</li> </ul>	Palautteen merkitys	



