



Karelia-ammattikorkeakoulu

Sairaanhoitaja, Terveystenhoitaja YAMK

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen

Esihenkilön ja työntekijän välisen kehityskeskusteluprosessin kehittäminen Siun sotessa

Mari Hämäläinen

Kati Soininen

Opinnäytetyö, marraskuu 2023

www.karelia.fi



OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2023
Sosiaali- ja terveystalouden kehittäminen ja johtaminen
YAMK

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihe)

Tekijät
Mari Hämäläinen, Kati Soininen

Nimeke
Esihenkilön ja työntekijän välisen kehityskeskusteluprosessin kehittäminen Siun sotessa

Toimeksiantaja
Pohjois-Karjalan hyvinvointialue – Siun sote – Osaamisen kehittämisen palvelut

Tiivistelmä

Esihenkilön ja työntekijän välinen kehityskeskustelu sitoo organisaation strategian ja työntekijän osaamisen yhteen. Onnistunut kehityskeskusteluprosessi auttaa organisaatiota, työyksikköä ja työntekijää kehittymään. Jos kehityskeskustelun tarkoitusta ja tavoitetta ei ymmärretä, tai kehityskeskustelun toteutukseen ei panosteta, jää keskustelusta saatu hyöty heikoksi, eikä keskustelua koeta onnistuneeksi.

Tämä opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistoimintana. Opinnäytetyössä selvitettiin esihenkilön ja työntekijän välisen kehityskeskustelun onnistumista edistäviä ja estäviä tekijöitä ja kehityskeskusteluprosessin kehittämisideoita henkilöstön näkökulmasta Siun sotessa. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää kehityskeskusteluprosessia ja kehityskeskusteluihin liittyvää osaamisen johtamista. Opinnäytetyön kehittämistoiminnan tuloksena luotiin mallinnus ”Onnistunut kehityskeskusteluprosessi Pohjois-Karjalan hyvinvointialue – Siun sotessa”.

Tulosten mukaan kehityskeskustelun onnistumisen kannalta olennaista oli esihenkilön ja työntekijän välisen yksilökehityskeskustelun tärkeyden ymmärtäminen osana strategista osaamisen johtamista. Kehityskeskusteluja tulisi organisaatiossa osata hyödyntää paremmin, mikä edellyttää organisaation tukea ja koulutusta kehityskeskusteluista koko henkilöstölle. Jokaiseen kehityskeskusteluprosessin vaiheeseen tulisi panostaa, jotta kehityskeskustelusta saadaan onnistunut kokonaisuus. Jatkossa olisi tärkeää tutkia, miten ryhmäkehityskeskustelut toimivat organisaation strategian jalkauttamisen välineenä.

Kieli
suomi

Sivuja 66
Liitteet 5
Liitesivumäärä 8

Asiasanat
strateginen henkilöstöjohtaminen, osaamisen johtaminen, kehityskeskustelu, tutkimuksellinen kehittämistoiminta



THESIS
November 2023
Master's Programme in Development and Management of Health Care and Social Services

Tikkarinne 9
FI-80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. + 358 13 260 600

Authors

Mari Hämäläinen, Kati Soininen

Title

Developing the Performance Appraisal Process Between Supervisors and Employees in Siun sote

Commissioned by

Wellbeing Services County of North Karelia – Siun sote – Skills Development Services

Abstract

The performance appraisal between the supervisor and the employee links the organization's strategy and the employee's skills. It helps the organization, the work unit, and the employee to evolve. If the purpose and the goal of the performance appraisal are not understood or no effort is invested in its implementation, the benefits will be minimal, and the appraisal is not perceived as successful.

This thesis was implemented as a research and development activity. The thesis explored the factors that promote or hinder the success of a performance appraisal between the supervisor and the employee and development ideas for the performance appraisal process from the perspective of the personnel in Siun sote. The aim was to enhance the performance appraisal process and competence management related to it. As a result of the development activity, a model 'Successful Performance Appraisal Process in the Wellbeing Services Country of North Karelia - Siun sote' was created.

The results showed that understanding the importance of the individual performance appraisal between the supervisor and the employee as part of strategic competence management was essential for a successful performance appraisal. The organization should utilise performance appraisals better. This requires that all employees receive organizational support and education on performance appraisals and every stage of the process should be invested in to make it a successful whole. In the future, it would be good to explore how team performance appraisals can be used to support the implementation of the organization's strategy.

Language

Finnish

Pages 66

Appendices 5

Pages of Appendices 8

Keywords

strategic human resource management, competence management, performance

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Esihenkilön ja työntekijän välinen onnistunut kehityskeskustelu osaamisen johtamisen kehittämisen tukena.....	7
2.1	Strateginen henkilöstöjohtaminen.....	7
2.2	Osaamisen johtaminen	9
2.3	Esihenkilön ja työntekijän välinen kehityskeskustelu strategialähtöisen osaamisen johtamisen työkaluna.....	11
2.3.1	Kehityskeskusteluprosessi.....	13
2.4	Onnistunut kehityskeskustelu	21
3	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tehtävä	25
4	Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat.....	26
4.1	Tutkimuksellinen kehittämistoiminta	26
4.2	Kvantitatiivinen henkilöstökysely.....	28
4.3	Kehittämistyöpajatyöskentely.....	29
5	Opinnäytetyön toteutus	30
5.1	Opinnäytetyöprosessi	30
5.2	Henkilöstön näkökulman selvittäminen kyselyn avulla.....	33
5.3	Kehittämistyöpajat Henkilöstöpalvelujen työntekijöille	34
5.3.1	Työpaja 1	34
5.3.2	Työpaja 2.....	35
6	Opinnäytetyön tulokset ja tuotos	36
6.1	Henkilöstökyselyn tulokset.....	36
6.1.1	Kehityskeskustelun onnistumista edistäviä tekijöitä työntekijöiden näkökulmasta.....	41
6.1.2	Kehityskeskustelun onnistumista estäviä tekijöitä työntekijöiden näkökulmasta.....	44
6.1.3	Kehittämisehdotuksia työntekijöiltä kehityskeskusteluprosessiin	47
6.2	Työpajat kehittämisen näkökulmasta.....	50
6.3	Onnistuneen kehityskeskusteluprosessin mallinnus Siun sotelle.....	52
7	Pohdinta.....	54
7.1	Kehittämisen prosessin arviointi	54
7.2	Tulosten tarkastelu	55
7.3	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	61
7.4	Tulosten hyödynnettävyys ja jatkokehittämisehdotukset	66
	Lähteet.....	67

Liitteet

Liite 1	Kysely henkilöstölle
Liite 2	Intranetin saatekirja
Liite 3	Työpajojen saatekirje
Liite 4	Näkökulmataulukko
Liite 5	Poistettu

1 Johdanto

Sosiaali- ja terveydenhuollon rakenneuudistuksessa vuoden 2023 alusta Suomessa sosiaali- ja terveystalvet sekä ympäristöterveydenhuollon ja pelastustoimenpalvelut siirtyivät itsehallinnollisten hyvinvointialueiden vastuulle (Kuntaliitto 2021). Pohjois- Karjalassa valmistelutyö kohti hyvinvointialuetta aloitettiin jo vuonna 2017 maakunnallisen Sote-rakenneuudistuksen muodossa. Ennen hyvinvointialueelle siirtymistä Siun sote - Pohjois- Karjalan sosiaali- ja terveystalvetujen kuntayhtymä toimi vuosina 2017–2022 järjestäen palvelut pohjoiskarjalaisille asukkaille. (Siun sote 2023a.) Tällä hetkellä Pohjois- Karjalan hyvinvointialue – Siun sote, järjestää palvelut 163 400 pohjoiskarjalaiselle (Siun sote 2023a), ja on samalla yksi alueen suurimmista työntajista työllistäen yli seitsemän tuhatta työntekijää (Siun sote 2023b).

Osaamisen johtaminen tulisi aina linkittyä organisaation visioon ja strategiaan. Kehityskeskustelussa organisaation strategiset tavoitteet tuodaan osaksi päivittäistä työtä aina yksilötasolle asti. Kehityskeskustelujen kautta saadaan organisaatiolle tärkeää tietoa asiakastyön rajapinnasta ja siitä, kuinka organisaatiota tulisi kehittää. Toiminnan ja osaamisen kehittäminen liittyvät vahvasti lähiesihenkilön ja työntekijän välisiin, kuin koko organisaatiotasojen välisiin kehityskeskusteluihin. (Eklund 2021, 177, 194–195.) Kehityskeskustelu on hyvä strategisen johtamisen työväline, jonka avulla mahdollistetaan tiedon kulkeminen johdon ja työntekijän välillä sekä saatetaan yrityksen visio osaksi päivittäistä työtä (Eklund 2021, 177; Valpola 2000, 13).

Siun soten Osaamisen kehittäminen strategiakaudella 2021–2025-asiakirjassa mainitaan kehityskeskustelujen olevan tilanteita, missä työntekijä ja esihenkilö yhdessä arvioivat työntekijän osaamista ja kehittymistä suhteessa työtehtäväänsä ja toiminnantavoitteisiin (Siun sote 2021a, 5). Aarnikoivun mukaan (2016, 190) onnistuneen kehityskeskustelun edellytys on, että esihenkilö ja työntekijä ymmärtävät kehityskeskustelun tarkoituksen ja tavoitteet sekä sen, miten kehityskeskustelusta saadaan dialoginen, kehittymiseen mahdollistava vuorovaikutustilanne.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää työntekijöiden näkemyksiä kehityskeskusteluista Siun sotessa. Tavoitteena on kehittää kehityskeskusteluprosessia ja kehityskeskusteluihin liittyvää osaamisen johtamista. Opinnäytetyön tehtävänä on tuottaa tietoa onnistuneen kehityskeskustelun toteuttamiseksi, ja laatia mallinnus kehityskeskusteluprosessin kehittämiseksi yhteistyössä Henkilöstöpalvelujen kanssa. Opinnäytetyö toteutettiin Siun sotien Osaamisen kehittämisen palvelujen toimenksiantona.

Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat strateginen henkilöstöjohtaminen, osaamisen johtaminen, kehityskeskustelu ja tutkimuksellinen kehittämistoiminta.

2 Esihenkilön ja työntekijän välinen onnistunut kehityskeskustelu osaamisen johtamisen kehittämisen tukena

2.1 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Strategialla tarkoitetaan pitkäkestoista toimintasuunnitelmaa, johon on määritelty perustavoitteet, toimintaperiaatteet ja päätoiminnot. Erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollossa tulee huomioida lisäksi valtakunnalliset suositukset, hallitusohjelmat sekä valtakunnalliset laatusuositukset. (Laaksonen & Ollila 2017, 11.) Strategisen henkilöstöjohtamisen tavoitteena on varmistaa organisaation liiketoimintastrategian edellyttämä osaamis pohja ja turvata sen avulla yrityksen kilpailukyky myös tulevaisuudessa. Siinä otetaan kantaa osaamisen kehittämisen, henkilöstön hankinnan, tavoitteiden määrittämisen ja arvioinnin, palkitsemisen, motivoimisen ja sitoutumisen sekä johtamisen kehittämisen osa-alueisiin. (Viitala 2013, 34–35, 50–53.)

Strateginen henkilöstöjohtamisen keinoin yritys pääsee strategisiin tavoitteisiinsa, ja pystyy parantamaan yrityksen suorituskykyä (Boon, Eckardt, Lepak & Boselie 2017, 39). Henkilöstöjohtamisen strategisen roolin keskeinen tavoite on henkilöstöstrategian ja henkilöstökäytäntöjen yhteensovittaminen liiketoimintastrategiaan (Ulrich 2007, 48). Vaikka liiketoimintastrategia olisi hyvin selkeä, voi henkilöstövoimavarojen näkeminen strategisessa valossa olla kuitenkin haastavaa (Viitala 2013, 48–50). Lähiesihenkilön tehtävänä on ymmärtää ja muuttaa strategiset linjaukset konkreettisiksi tehtäviksi ja toimenpiteiksi omassa työyksikössään (Laaksonen & Ollila 2017, 10).

Strategisen henkilöstöjohtamisen alueella on perinteisesti eroteltu kaksi pääsuuntaa; yhteensopivuusajattelu ja voimavaralähtöinen ajattelu. Perinteisessä ja yleisesti vallalla olevassa yhteensopivuusajattelussa henkilöstöstrategia on linjassa liiketoimintastrategian kanssa. Voimavaralähtöisessä ajattelussa huomio kiinnittyy sisäisten voimavarojen luomiseen ja niiden varassa mahdollistuvaan strategiseen etenemiseen

markkinoilla. Voimavaralähtöisessä mallissa liiketoimintastrategiassa keskitytään tunnistamaan organisaation sisäisiä voimavaroja ulkoisen toimintaympäristön mahdollisuuksien ja uhkien lisäksi. Sisäiset voimavarat nähdään luovana kilpailuetuna, jota kilpailijan on vaikea kopioida. (Viitala 2013, 53–55.)

Henkilöstöstrategiassa kuvataan tasapainotetun mittariston mallissa henkilökunnan määrä, laatu, henkilöstörakenne, terveydellinen toimintakyky, työn kuormittavuus, osaamisen taso ja kehittämistarpeet sekä arvio henkilöstökustannuksista sekä innovatiivisuudesta (Laaksonen & Ollila 2016, 168–169). Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen palvelustrategiassa vuosille 2023–2038 kuvataan henkilöstövoimavarojen johtamisen tehtäväkokonaisuus, jonka tehtävänä on turvata hyvinvointialueelle palvelutuotantoa vastaava, tarpeenmukainen, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö. Tehtäväkokonaisuuteen sisältyvät myös henkilöstömitoitus, henkilöstösuunnittelu sekä HR-tunnuslukujen analysointi ja raportointi. (Siun sote 2023c, 36–37.)

Johtaminen on kaikissa organisaatioissa peruseriaatteiltaan samanlaista, mutta julkisen sektorin organisaatiolla on kuitenkin yksi tekijä, joka erottaa sen yksityisesti omistetuista yrityksistä. Julkisen organisaation ensisijainen päämäärä on voiton tuottamisen sijaan yhteiskunnallisen perustehtävän toteuttaminen. Julkisen sektorin organisaatioiden tehtävänä on tuottaa yleistä hyvää yhteiskunnalle, ja niiden toimintaa rahoitetaan suurelta osin verovaroin. Johtamisen tavoitteet perustuvatkin julkisella sektorilla yhteiskunnalliseen etuun ja poliittisiin päämääriin. (Viitala & Jylhä 2021, 353–355.)

Strategisen johtamisen käytännöt ovat julkisella sektorilla olleet vielä kehittymättömiä, mutta kiristynyt talous ja sen myötä koventuneet tehokkuusvaatimukset vauhdittavat organisaatioiden strategiatyöskentelyä. Julkiset organisaatiot joutuvat kehittämään toimintaansa yhä radikaalimmin kaupungistumisen, väestön ikääntymisen, tiukkenevan taloustilanteen ja ekologisten haasteiden myötä. (Viitala & Jylhä 2021, 356–361.) Muutos strategisen henkilöstöjohtamisen suuntaan edellyttää organisaation johdon aitoa kiinnostusta henkilöstöasioihin (Viitala 2013, 50).

Strategista johtamista voidaan kehittää vahvistamalla strategiset ajattelun valmiuksia organisaation kaikilla tasoilla sekä lisäämällä kiinnostusta kehittämiseen ja organisaation perustehtävän ymmärtämiseen. Tehokas strateginen johtaminen edellyttää strategisten tavoitteiden ja toimenpiteiden viemistä ylimmältä johdolta koko henkilöstölle ja aina yksilötasolle asti. (Laaksonen & Ollila 2017, 15, 17.)

Ylimmän johdon tärkeimmäksi tehtäväksi yleensä määritellään organisaation strateginen johtaminen. Kehityskeskustelut ovat yksi hyödyllinen apuväline strategian suunnittelussa ja toteutuksessa. Vaikka kehityskeskusteluja hyödynnetään, jää silti strategia usein irralliseksi päivittäisjohtamisessa, eikä ohjaa riittävästi organisaation toimintaa. (Lindholm & Salminen 2014, 43.)

2.2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on yksi henkilöstöjohtamisen kokonaisuus, jonka avulla ohjataan, vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan yrityksen strategian edellyttämää osaamista. Käsitteellä viitataan koko johtamisen järjestelmään, jonka varassa ja ohjaamana tuo kaikki tapahtuu. Organisaatio tarvitsee jokaisen työntekijän osaamista, jotta se voi päästä omiin tavoitteisiinsa. Osaamisen johtamista voidaan mitata kehittyneempinä toimintatapoina, tuotteina ja palveluina, innovaatioina sekä parantuneena taloudellisena tilanteena. (Viitala 2013, 170; Laaksonen & Ollila 2017, 175–176.)

Henkilöstöjohtamista ohjaavat lait, asetukset ja työehtosopimukset (Viitanen 2021, 10–15, 40). Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä (599/1994) ja laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä (817/2015) määrittelevät, että sosiaali- ja terveydenhuollon ammattihenkilöt ovat velvollisia ylläpitämään ja kehittämään ammatin edellyttämiä tietoja ja taitoja sekä perehtymään ammattitoimintaansa koskeviin säännöksiin ja määräyksiin. Työnantajan tulee seurata terveydenhuollon ammattihenkilöiden ammatillista kehittymistä ja luoda

edellytykset tarvittavaan ammatilliseen täydennyskoulutukseen osallistumisesta, sekä mahdollistaa myös muilla menetelmillä ammatillisen osaamisen kehittymistä.

Organisaation strategian ja henkilöstön osaamisen integroiminen toisiinsa edistävät henkilöstön osaamisen kehittämistä niin, että organisaation on mahdollista saavuttaa toiminnalle asetetut strategiset tavoitteet (Huotari 2009, 108). Esihenkilöiden ja henkilöstöammattilaisten tulisikin jatkuvasti etsiä yrityksen menestyksen kannalta tärkeää osaamista. Heidän tulisi säännöllisesti miettiä, mitä osaamista yrityksessä on, millaista osaamista tarvitaan lisää ja millä keinoilla osaamista voidaan kehittää. (Ulrich 2007, 31.)

Organisaatio, jossa ilmapiiri ja rakenteet kannustavat jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen, on mahdollisuus uusiutua jatkuvasti. Esihenkilön tulisi rakentaa ja ylläpitää ilmapiiriä, jossa jokaisella olisi mahdollisuus kehittyä. Toimivat vuorovaikutussuhteet, yhteinen ymmärrys visiosta ja tavoitteista, sekä hyvät viestintätavat tukevat avoimuuden lisääntymistä, mikä on tärkeää osaamisen johtamisessa. (Laaksonen & Ollila 2017, 178–179.)

Osaamisen johtamisen edellytyksenä on, että osaamista voidaan tunnistaa, mitata, selvittää, kerätä, säilyttää ja uudistaa (Laaksonen & Ollila 2017, 181). Organisaation osaamisen johtamisjärjestelmä tukee osaamisen johtamista, ylläpitämistä ja kehittämistä. Osaamisen kehittymistä tukeva johtamisjärjestelmä sisältää mm. suunnittelu- ja seurantajärjestelmän, osaamisen kehittämisjärjestelmän, muut osaamista tukevat HR-järjestelmät sekä oppimista tukevat toimintamallit ja osaamisriskien hallinnan. Usein kuitenkin kokonaisjärjestelmään sisällytetään ensin vain joitakin yksittäisiä elementtejä, kuten kehityskeskustelut. (Viitala 2013, 184.) Organisaatio tarvitsee asianmukaisen arviointi- ja johtamisjärjestelmän, jotta työntekijän työssä suoriutumista voidaan arvioida kehityskeskustelujen avulla (Nikpeyma, Abed-Saeedi, Azargashb & Alavi-Majd, 2014, 21).

Sote-alan osaava työvoima, muuttuvat osaamistarpeet -hanke (OSMU) toteutti keväällä 2022 benchmarking-selvityksen osaamisen johtamisen ja kehittämisen prosesseista. Tavoitteena oli valtakunnallisesti kartoittaa sote-alalla käytössä

olevia osaamisen johtamisen ja kehittämisen malleja, menetelmiä sekä hyviä käytänteitä. Kartoituksen mukaan kehityskeskusteluja hyödynnettiin osaamisen ennakkoinnissa, määrittelyssä, nykytilan kartoituksessa ja osaamisen kehittämisen suunnittelussa. Harvassa Sote- organisaatiossa osaamisen johtaminen oli osa strategiaa, jolloin sen osuus strategisessa johtamisessa jäi vähäiseksi. Riittävä ja laadukas osaamisen johtaminen vaatii resurssia, systemaattista kehittämistyötä, sekä johtamisosaamista erilaisin keinoin alueellisesti, sekä valtakunnallisesti. (Karsikas, Koivunen, Rantala, Jarva, Oikarinen, Mikkonen, Kääriäinen, Jounila-Ilola & Meriläinen 2022.)

Siun sotessa on laadittu osaamisen kehittämisen suunnitelma, joka ohjaa hyvinvointialueen osaamisen arviointia, kehittämistä ja johtamista. Siun soten yhtenä strategisena tavoitteena on huolehtia henkilöstön osaamisesta. (Pohjois-Karjalan hyvinvointialue 2022, 3.) Siun sotessa on käytössä osaamisen kehittymistä tukevana johtamisjärjestelmänä ONNI-HR-järjestelmä. Se on henkilöstön ohjaukseen, osaamisen kehittämiseen ja -hallintaan tarkoitettu järjestelmä, joka sisältää koulutuskalenterin, henkilön perustiedot, kehityskeskustelut, raportointityökalut sekä eHavahu (työkyvyn varhaisen tuen) -työkalun. (Siun sote 2022a.)

2.3 Esihenkilön ja työntekijän välinen kehityskeskustelu strategialähtöisen osaamisen johtamisen työkaluna

Organisaation kehittämisessä on keskeistä henkilöstön osaaminen ja osaamisen kehittäminen. Osaamis- ja kehittämistarpeiden selvittäminen sekä yksilö- että organisaatiotasolla vaatii säännöllisiä keskusteluja. Kehityskeskustelut ovat johtamisen keino, joka toimii olennaisena osana kehitystarpeiden selvittämisessä. Kehityskeskustelujen tavoitteena on osaamisen kehittämisen lisäksi motivaation ja työilmapiirin kehittäminen. (Laaksonen & Ollila 2017, 200.)

Kehityskeskustelu on suunnitelmallinen ja tärkeä prosessi, keskustelutilanne organisaation eri toimijoiden välillä. Kehityskeskustelu nähdään osana

menestyksellistä organisaatiota ja sen strategista johtamista. Kehityskeskustelu auttaa organisaatiota olemaan ajan tasalla organisaation tilasta, tavoitteista ja kehittämistarpeista. Esimiehen ja työntekijän välisen dialogisen ja luottamuksellisen kehityskeskustelun tarkoitus on organisaation toiminnan, sekä työntekijän työssä suoriutumisen ja työssä onnistumisen edellytyksien kehittäminen. Kehityskeskustelusta voidaan puhua myös tulos- tai tavoitekeskusteluna. Hyvin toteutettu kehityskeskustelu auttaa organisaatiota saamaan ajantasaista tietoa asiakaspalvelun tilasta ja henkilöstön ajatuksista. (Aarnikoivu 2016, 89–91; Ano, Vannuchi, Haddad & Pissinati 2015: 1407–1408; Lindholm & Salminen 2014, 17–18.)

Ruoranen (2011, 5) on väitöskirjassaan tutkinut sairaanhoitopiirien strategisten teemojen välittymistä työntekijöille kehityskeskusteluissa. Tutkimuksen mukaan kehityskeskustelut eivät ole vielä niin vakiintunut toimintapa, että niiden avulla voisi olettaa strategian välittyvän kaikille työntekijöille ja ammattiryhmille (Ruoranen 2011, 135). Huotarin (2009) tutkimuksen mukaan 89,8 % esimiehistä piti kehityskeskusteluja tärkeänä välineenä alaisten osaamisen strategialähtöiselle kehittämiselle. Kehittämistarpeena nähtiin, että strategian siirtyminen toimialojen eri tasoille ja sen siirtymistä yksiköihin tulisi vahvistaa. Tutkimuksen mukaan keski- ja lähijohdon strategian tuntemus nähtiin välttämättömänä sille, että työntekijöiden näkemykset toimialan tulevaisuudesta sekä asiakasrajapinnasta koostunut tieto siirtyy ylemmän johdon tietoon. (Huotari 2009, 167–195.)

Kehityskeskustelut hyödyttävät organisaatiota, esihenkilöä ja työntekijää. Organisaatiolle kehityskeskustelu antaa tietoa tavoitteista, parantaa motivaatiota, kehittää ilmapiiriä sekä auttaa työntekijöitä ymmärtämään oman osaamisen merkitystä organisaatiossa. Esihenkilölle kehityskeskustelu puolestaan tarjoaa selkeyttä ja tavoitteellisuutta johtamiseen, antaa tietoa osaamisesta sekä koulutustarpeista ja mahdollistaa palautteen saamisen ja antamisen. Työntekijälle kehityskeskustelun hyöty näkyy osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuutena, palautteen antamisen ja saamisen mahdollisuutena, oman työn arviointina sekä työkyvyn ja hyvinvoinnin paranemisena. (Laaksonen & Ollila 2017, 201; Muriuki & Wanyoike 2021, 270–

271.) Kupias, Peltola & Pirisen (2014, 87) mukaan kehityskeskustelu on tilaisuus rakentaa yhteistä luottamusta esihenkilön ja työntekijän välillä.

Kehityskeskustelu voidaan käydä yksilö- tai ryhmäkeskusteluna. Yleisempi kehityskeskustelun toteuttamistapa on esihenkilön ja alaisen välinen yksilökehitys-keskustelu. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 89–90.)

Ryhmäkehityskeskustelut sopivat parhaiten tilanteisiin, missä tarkoituksena on nimenomaan tiimin osaamisen kehittäminen ja kehittyminen.

Ryhmäkehityskeskustelu luo tiimille myös hyvän tilaisuuden tarkastella organisaation strategiaa osana työntavoitteita ja tarvittavaa osaamista. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 89–90; Tuomi & Sumkin 2012, 93.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään esihenkilön ja työntekijän väliseen yksilökehityskeskusteluun.

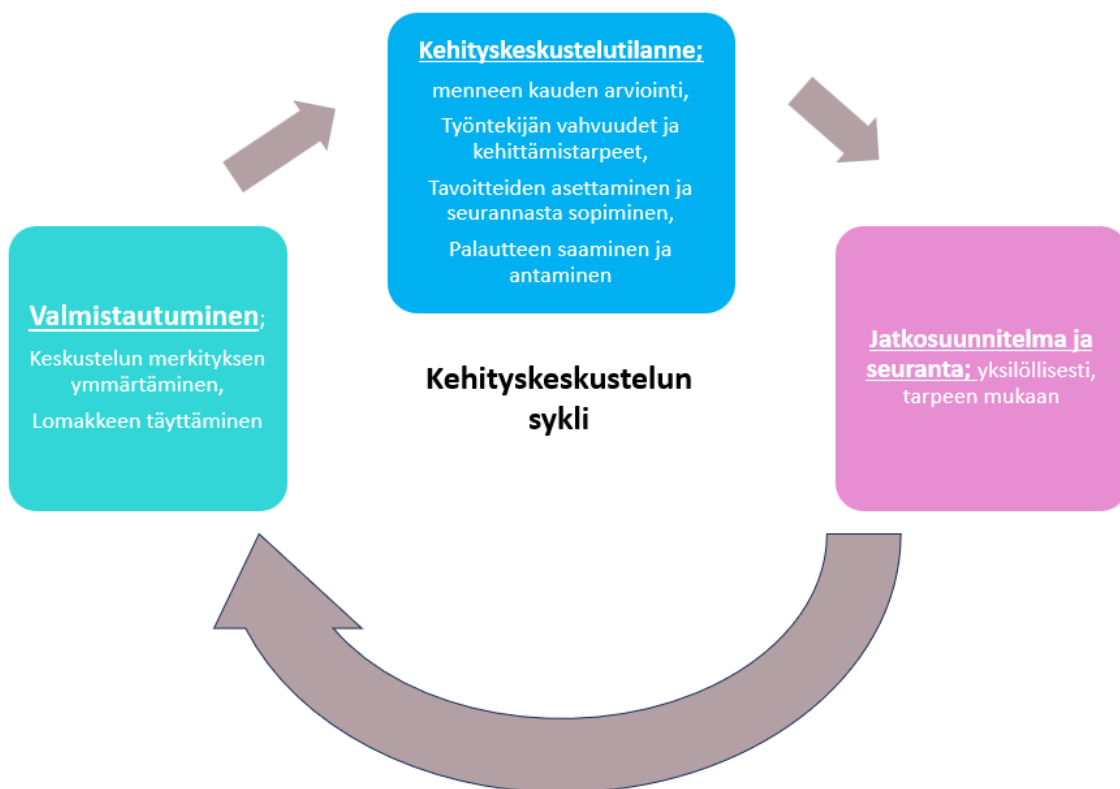
2.3.1 Kehityskeskusteluprosessi

Kehityskeskusteluprosessin onnistuminen edellyttää riittävän kattavaa ohjeistusta kaikille osapuolille organisaatiossa. Organisaation ylin johto on vastuussa kehityskeskusteluprosessin suunnittelusta ja kehittämisestä. Kehityskeskustelujen taustaksi on tärkeää tarkastella organisaation nykytilaa, strategiaa sekä tavoitteita ja henkilöstön voimavaroja. Kiinnittämällä huomiota organisaation viestintään sekä vuorovaikutuskulttuuriin, voidaan henkilöstöä innostaa vuorovaikutteiseen kehityskeskusteluun. (Lindholm & Salminen 2014, 119–120.)

Kehityskeskusteluprosessin tulisi edetä organisaatiossa johtoryhmävaiheesta yksikkövaiheen kautta osastovaiheeseen, johon kuuluvat työntekijöiden henkilökohtaiset kehityskeskustelut. Kun yksilökehityskeskustelu on käyty, jatkuu prosessi takaisin toiseen suuntaan aina takaisin johtoryhmätasolle saakka. (Lindholm & Salminen 2014, 125–127.)

Henkilökohtaiset kehityskeskustelut muodostavat prosessinomaisen (kuvio 1) säännöllisen jatkumon. Vuosittaiset kehityskeskustelut rakentuvat kolmesta eri

vaiheesta: valmistautuminen, keskustelutilanne ja jatkosuunnitelmat ja seuranta. Kehityskeskustelutilanne koostuu neljästä eri teemasta; menneen kauden arvioinnista, työntekijän vahvuuksien ja kehittämistarpeiden arvioimisesta, tavoitteiden asettamisesta ja seurannasta sopimisesta sekä palautteen saamisesta ja antamisesta. (Aarnikoivu 2016, 89, 108.)



Kuvio 1. Henkilökohtainen kehityskeskusteluprosessi (mukaillen Aarnikoivu 2016, 89–143).

Kehityskeskustelun tavoitteiden asettamisessa, ongelman ratkaisussa ja suorituskyvyn parantamisessa apuna voidaan käyttää erilaisia työkaluja, esimerkiksi GROW-mallia. GROW-mallissa kehityskeskustelua käydään neljän eri vaiheen kautta. Vaiheiden nimet tulevat mallin nimestä, missä G= Goal tarkoittaa tavoitetta, R= Reality todellisuutta, O= Options mahdollisuutta ja W= Will vaihtoehtojen valitsemista ja suunnittelemista. Kehityskeskustelu etenee mallin mukaisesti neljän eri vaiheen kautta lineaarisesti tai edestakaisin eri vaiheiden välillä. (Development Conversations 2022, 14.)

2.3.1.1 Sykli

Kehityskeskusteluja tulisi käydä säännöllisesti, vähintään kerran vuodessa esihenkilön ja työntekijän välillä henkilöstöhallinnon laatiman mallin ja lomakkeiden mukaan (Lindholm & Salminen 2014, 18–19; Laaksonen & Ollila 2017, 203). Siun soten henkilöstökertomuksen 2020 (2021b, 17) mukaan 86 % henkilöstöstä kävi kehityskeskustelun esihenkilön kanssa, kun taas vuonna 2019 kehityskeskusteluiden käyntiaste oli jopa 94 %.

Vuosittain käytävät kehityskeskustelut kuuluvat työnantajan velvollisuuksiin. Kehityskeskusteluja pidetään monissa työyhteisöissä säännöllisesti, mutta liian usein kehityskeskustelut koetaan pakonomaisena velvollisuutena, jolloin kehityskeskustelut jäävät pitämättä. (Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Toikko 2015, 167–168.) Jos esihenkilöt eivät ole motivoituneita pitämään kehityskeskusteluja, keskustelujen hyöty on heikko (Laaksonen & Ollila 2017, 204). Julkisten ja hyvinvointialojen liiton (JHL) kehityskeskustelukyselyn mukaan säännölliset vuosittaiset kehityskeskustelut olivat jääneet pitämättä kiireen ja ajan puutteen vuoksi. Myös esihenkilön asenne tarpeettomasta keskustelusta oli osaltaan vaikuttanut kehityskeskustelujen pitämiseen. (Wink 2014, 20.)

2.3.1.2 Kehityskeskusteluun valmistautuminen ja kehityskeskustelulomake

Työntekijän ja esihenkilön huolellinen valmistautuminen kehityskeskusteluun on tärkeää, koska valmistautumisella on suoraan vaikutusta keskustelutilanteeseen, keskustelun sisältöön ja keskustelusta koettuun hyötyyn. Esihenkilön ja työntekijän tulisi ymmärtää kehityskeskustelun tavoite ja tarkoitus. On tärkeää, että esihenkilö etukäteen tiedottaa työyksikössä kehityskeskustelujen alkamisesta, sekä käy henkilöstön kanssa läpi kehityskeskustelujen sisältöön ja toteutukseen liittyvät perusasiat. (Aarnikoivu 2016, 108–110, 115.) Kehityskeskustelun ajankohta tulisi olla sovittu etukäteen,

sekä kehityskeskustelun paikka tulisi olla ennalta määritelty (Aarnikoivu 2016, 109; Valpola 2000, 143).

Ennen kehityskeskustelua esihenkilön ja työntekijän tulisi etukäteen arvioida työntekijän kokonaistilanne ja miettiä, mitä asioita haluaa ottaa esille keskustelutilanteessa (Juuti & Vuorela 2015, 98; Valpola 2000, 139.)

Kehityskeskustelulomake tukee keskustelun läpikäymistä ja varmistaa, että kehityskeskustelun pääasiat tulevat käsitellyiksi. Työntekijälle tulisi olla varattu etukäteen riittävästi aikaa perehtyä kehityskeskustelulomakkeen teemoihin ja lomakkeen täyttämiseen. Valmistautuessa kehityskeskusteluun olisi hyvä myös palata aikaisempaan kehityskeskustelumuiistoon. (Aarnikoivu 2016, 109–110; Valpola 2000, 143.)

Lomake on hyvä palauttaa esihenkilölle ennen kehityskeskustelua, että esihenkilöllä on aikaa perehtyä työntekijän kirjaamiin asioihin.

Kehityskeskustelulomakkeen avulla esihenkilölle ja työntekijän välillä käytävälle, noin kaksi tuntia kestäväälle keskustelulle jää paremmin aikaa arvioinnin taustalla olevien asioiden pohtimiseen. Etukäteen, huolellisesti täytetty lomake toimii kehityskeskustelussa myös kirjaamisen pohjana. (Aarnikoivu 2016, 111, 115–116; Lindholm & Salminen 2014, 121–122, 148; Laaksonen & Ollila 2015, 202.)

Aarnikoivun (2016, 118) huomauttaa, että ennakkoon täytetty kehityskeskustelulomake saattaa estää aidon dialogisen keskustelun syntymisen ja asioiden käsittelemisen riittävän moninäkökulmaisesti. Toisaalta, jos kehityskeskustelulomake on liian yleisluontoinen, ei se tarjoa riittävää runkoa keskustelun läpikäymiselle (Lindholm & Salminen 2014, 121).

Kehityskeskustelulomake voi olla paperinen, sähköinen tai erillinen ohjelmistojärjestelmä. Lomake tulisi laatia vastaamaan organisaation tarpeita niin, että sen avulla myös haastavat ja kompleksiset aiheet tulisivat keskustelluiksi. Kehityskeskustelulomake voi sisältää aihekokonaisuuksia, kuten nykyiset työtehtävät, tavoitteiden toteutuminen, työn sujuvuus, työsuoritukseen vaikuttavat tekijät, kehittämistarpeet, esimiestyön arviointi, työilmapiiri,

osaamisen hyödyntäminen sekä kehittämistarpeet. Lomakkeeseen tulisi varata tilaa myös muistiinpanoille, jolloin sovitut asiat ja toteuttamissuunnitelmat saadaan kirjattua ylös. (Laaksonen & Ollila 2017, 202–203.)

Pällin & Vaaran (2013) tutkimushankkeen loppuraportin mukaan kehityskeskustelut esihenkilön ja työntekijän välillä koettiin joskus muodollisena lomakkeen täyttämistilaisuutena. Kehityskeskusteluissa saattoi mennä pitkiä aikoja kehityskeskustelulomakkeen kysymysten ymmärtämiseen. Tutkimushankkeen mukaan kehityskeskustelun dialogisen keskustelun onnistumisen kannalta on tärkeää, että kehityskeskustelulomake olisi helposti ymmärrettävä ja täytettävä. Kehityskeskustelulomakkeen käsitteisiin ja kysymyksiin tulisikin kiinnittää huomiota. Toisaalta myös tutkimushankkeen loppuraportissa oli nähtävissä, että kehityskeskustelu ilman kehityskeskustelulomakkeita voisi luoda esihenkilön ja alaisen välille avoimemman ja syvällisemmän dialogisen vuorovaikutuksen. (Pälli & Vaara 2013, 55.)

2.3.1.3 Kehityskeskustelutilanne

Kehityskeskustelussa arvioidaan menneen kauden tavoitteiden toteutumista oppimisenäkökulmasta, määritellään työntekijän vahvuudet ja kehittämistarpeet, sekä asetetaan uusia tavoitteita tulevalle kaudelle. Kehityskeskustelun tarkoituksena on työsuorituksen kehittäminen, ja siihen liittyen myös työntekijän henkilökohtainen kehittyminen. (Aarnikoivu 2016, 89; Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 88.)

Kehityskeskustelun aloitus tulisi luoda mahdollisimman positiiviseksi, molempia osapuolia arvostavaksi ja yhteistä päämäärää tavoittelevaksi. Keskustelu kannattaa aloittaa yleisluontoisilla kysymyksillä. Vasta sen jälkeen siirrytään organisaation tuloksellisuuden ja yksikön ja osaston toiminnan tarkastelun kautta työntekijän omien tavoitteiden arviointiin. Arvioinnista saadut tulokset kootaan yhteen ja yhdessä pohditaan onnistumisten ja epäonnistumisten

taustaa ja luodaan pohjaa kehittämiskohteiden tunnistamiselle. (Lindholm & Salminen 2014, 141–148.)

Kehityskeskustelu tarjoaa hyvän mahdollisuuden myös vastavuoroiseen palautteen antamiseen (Laaksonen & Ollila 2016, 203). Esihenkilö voi kysyä palautetta esimerkiksi siitä, kuinka hyvin on onnistunut tuomaan yrityksen tavoitteet, ja strategian osaksi yksikön toimintaa, ja pystynyt tukemaan työntekijöiden kehittymistä. Tärkeää olisi myös kysyä, kuinka esihenkilö on pystynyt varmistamaan tiedonkulkua, sekä onnistunut organisoimaan työtä. (Valpola 2000, 179.) Berlinin (2008) väitöskirjan ”Innostava, lannistava, helpottava palaute” mukaan kehityskeskustelun suunnitelmallisuus ja kehityskeskustelurunko tukevat palautteen vastaanottamista. Väitöskirjan johtopäätöksissä mainitaan, että työntekijät suhtautuivat vastaanottavaisesti kokonaispalautteeseen, joka koostui sekä negatiivisesta että positiivisesta palautteesta. Palautteen saamisen lisäksi kehityskeskusteluun luonnollisena osana nähtiin myös vastavuoroinen palautteesta keskusteleminen, jolloin palaute koettiin kannustavana ja työtä ohjaavana. (Berlin 2008, 157, 202.)

Kehityskeskustelussa työntekijälle tulee asettaa laadullisia tulevaisuuden tavoitteita, jolloin varmistetaan paremmat mahdollisuudet työntekijän kehittymiseen ja työhyvinvointiin sekä johtamisen onnistumiseen. Laadullisia tavoitteita ovat esimerkiksi asiakaslähtöisyys, vuorovaikutustaidot, tiimitaidot ja toiminnan ja työympäristön kehittäminen. (Lindholm & Salminen, 2014, 148–150.) Kehittämissuunnitelmien pohjana toimii aina organisaation strategia. Suunnitelmallinen osaamisen kehittäminen vaatii aina organisaation tavoitteiden ymmärtämisen osana omaa osaamisen kehittämistä. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 91.)

Kehityskeskusteluissa tulisi muistaa antaa aikaa ajatusten, asenteiden ja olettamusten käsittelemiseen, työssä onnistumisen edellytyksiin sekä esimiestyön laadun arviointiin. Keskustelu lopuksi on tärkeää kerrata keskustelun pääasiat, tehdyt päätökset ja toteuttamissuunnitelma. Kehityskeskustelu tulisi päättää kannustaviin kommentteihin. (Lindholm & Salminen, 2014, 148–160.)

2.3.1.4 Jatkosuunnitelma ja seuranta

Seuranta on onnistuneen kehityskeskustelutilanteen lisäksi yksi oleellinen osa laadukasta kehityskeskusteluprosessia. Kehityskeskustelu koetaan hyödyllisenä, kun tavoitteiden ja toimenpiteiden lisäksi seurannasta on sovittu riittävän tarkasti. (Lindholm & Salminen 2014, 205–206.) Työntekijän tavoitteiden seuraamiseksi sovitaan aikataulu, ja asetettuihin tavoitteisiin palataan seuraavassa keskustelussa (Valpola 2000, 142). Tavoitteiden tulisi olla määritelty mitattavaan muotoon, jolloin ne ohjaavat konkreettisesti, mitä pitää saada aikaiseksi ja miten tavoitteita tullaan arvioimaan. Esimerkiksi, jos tavoite on määritelty ”puheluihin vastaaminen”, voi olla vaikea ymmärtää, mitä on tärkeä saada aikaiseksi. Jos tavoite on muotoiltu ”puheluihin vastausaste”, on sen mittaaminen helpompaa. (Valpola 2000, 140.)

Kehityskeskustelun lopuksi esihenkilö ja työntekijä tekevät keskustelusta yhteenvedon ja kertaavat yhdessä keskustelussa sovitut asiat sekä seuraavan toimintakauden toteutettavat toimenpiteet ja tavoitteet (Österberg 2015, 138; Laaksonen & Ollila 2016, 203). Kehityskeskustelujen välillä olisi suositeltavaa käydä seurantakeskusteluja. Seurantakeskusteluissa arvioidaan työntekijän nykytilannetta, palautetaan mieleen kehityskeskustelussa asetettuja tavoitteita, sekä arvioidaan tavoitteiden toteutumista sekä niiden saavuttamista. (Aarnikoivu 2016, 97–99.)

Kehityskeskustelussa esille tulleet kehittämisideoiden toteuttaminen on esihenkilön vastuulla. Esihenkilön tulisi viedä työn suorittamiseen ja työyhteisöön liittyvät kehittämistarpeet henkilöstöasiantuntijalle, joka työstää asioita eteenpäin organisaatiossa. (Österberg 2015, 138.) Lähiesihenkilön tulisi käsitellä myös kehityskeskusteluissa nousseet kehitys- ja kehittämistarpeet koko yksikön tasolla ja laatia tämän pohjalta muun muassa koulutussuunnitelma. Kehityskeskusteluista saatua tietoa voidaan hyödyntää organisaatiossa myös osaamisselvitysten ja urasuunnittelun tarpeisiin. (Laaksonen & Ollila 2017, 203.)

2.3.1.5 Kehityskeskustelukoulutus ja kehittäminen

Kehityskeskustelujen tavoitteena on tukea organisaation sisäistä oppimista ja saada aikaan kehitystä työntekijöissä, esihenkilöissä sekä työyksiköissä. Jotta esihenkilöt pystyvät toteuttamaan kehityskeskusteluja tarkoituksenmukaisesti, tarvitsevat he koulutusta kehityskeskustelujen sisällöstä, tavoitteista ja erilaisista toteutustavoista. (Laaksonen & Ollila 2016, 204.) Esihenkilön oma henkilökohtainen kehityskeskustelu tarjoaa esihenkilölle mahdollisuuden seurata oman esimiestyön kehittymistä ja arvioida omia johtamistaitojaan. Esihenkilön oma kehityskeskustelu auttaa ymmärtämään organisaation toimintakauden haasteet ja muutostavoitteet. Tämä tukee esihenkilöä viestimään organisaation strategiasta ja muutostavoitteista uskottavasti omille työntekijöilleen. (Lindholm & Salminen 2014, 87–88.)

Huotarin (2009) väitöskirjan mukaan kehityskeskustelut nähtiin tärkeänä välineenä alaisen osaamisen strategialähtöisessä kehittämisessä. Henkilöstö tulisi ottaa mukaan strategiatyöhön, jolloin se sitouttaisi työntekijät paremmin strategian toteuttamiseen. Ohjauksellinen vuorovaikutus strategisessa suunnittelussa ja kollegoiden vertaistuen käyttäminen (työnohjausta, koulutusta ja yhteisiä tapaamisia esihenkilöiden kesken) edistäisi osaltaan esimiesten strategisen johtamisen osaamista. Esihenkilöiden vaihtuminen nähtiin vaikeuttavan strategia toimeenpanoa. (Huotari 2009, 167–168, 189–191.)

2.4 Onnistunut kehityskeskustelu

Työntekijöiden ja esihenkilöiden on tärkeää ymmärtää kehityskeskustelujen merkitys. Kehityskeskustelut antavat työntekijöille mahdollisuuden tuoda esille omia ajatuksiaan, ideoitaan ja tarpeitaan. Keskusteluissa työntekijät voivat pohtia työn tekemiseen, jaksamiseen, muutoksiin ja työyhteisön toimintaa ja toiminnan kehittämiseen liittyviä asioita. Kehityskeskustelun kautta työntekijä voi aidosti vaikuttaa omaan työhön, jopa koko organisaation asioihin. (Lindholm & Salminen 2014, 19–20.)

Lindholmin ja Saarisen (2014, 19–20) mukaan avoimen vuorovaikutuksen aikaansaaminen kehityskeskusteluissa on tärkeää. Esihenkilön ja työntekijän suhteen kehittyminen perustuu avoimeen vuorovaikutukseen. Avoin ja tasavertainen vuorovaikutussuhde esihenkilön ja työntekijän auttaa yhteisen ymmärryksen luomisessa. Sillä on myös vaikutusta työntekijän kehittymisen edellytyksiin. (Park, McLean & Yang 2008.) Avoimen vuorovaikutuksen edellytys on, että työntekijä kokee aidosti kehityskeskustelun hyödylliseksi (Lindholm & Salminen 2014, 19–20).

Esihenkilöiden on tärkeää ymmärtää kehityskeskustelujen hyödyt. Kehityskeskustelut mahdollistavat esihenkilöä näkemään henkilöstön ajatuksia, asenteita ja työtä koskevia oletuksia. Kehityskeskustelut auttavat esihenkilöä kehittämään työn tekemistä ja toimintaympäristöä sekä mahdollistavat esihenkilön omien ajatusten, päätösten ja tavoitteiden esille tuomista. Kehityskeskusteluissa esihenkilö voi auttaa työntekijöitä näkemään oman työnsä osana laajempaa kontekstia, sekä edistää sovittujen asioiden eteenpäin viemistä. (Lindholm & Salminen 2014, 18–19; Laaksonen & Ollila 2017, 203.)

Kehityskeskustelun onnistuminen vaatii panostamista keskusteluun niin esihenkilön, kuin työntekijän osalta. Esihenkilön ja työntekijän tulisi miettiä, mitä toimenpiteitä tulee tehdä, että keskustelusta saa aidosti hyödyllisen ja molempia osapuolia palvelevan keskustelutilaisuuden. Kehityskeskustelun onnistumiseen vaikuttaa niin esimiehen kuin työntekijän asenne, tahtotila, motivoituneisuus ja sitoutuneisuus. Erityisen tärkeää on ymmärtää mikä kehityskeskustelu on, ja mitä sillä tavoitellaan. Laadukas dialogisuus kehityskeskustelussa edesauttaa hyödyllisen ja onnistuneen kehityskeskustelun syntymisessä. (Aarnikoivu 2016, 190; Kupias ym. 2014, 92–93.)

Yksilökehityskeskustelussa on aina kaksi ihmistä, jotka vastaavat yhdessä kehityskeskustelun onnistumisesta. Onnistumiseen vaikuttavat kummankin osapuolen valmistautuminen, aikaisemmat kokemukset kehityskeskusteluista sekä tilanteen kokonaisvaltainen vuorovaikutus. Jos taustalla on myönteisiä kokemuksia ja keskustelun tarkoituksesta on sovittu ennakoon, on kehityskeskustelu helppo aloittaa. Vuorovaikutus on kontaktin luomista ja sen

kannalta tärkeintä on luottamuksen saaminen. Luottamuksen saavuttamista helpottaa, jos pystyy osoittamaan kiinnostusta ja empatiaa, säätelämään äänenkäyttöä ja kiinnittämään tilanteessa huomiota omaan liikehdintään ja eleisiin. (Valpola 2000, 166–168.)

Kehityskeskustelussa dialogisuudella, eli vuoropuhelulla on merkitystä esimiehen ja työntekijän välisen suhteen ja luottamuksellisuuden rakentamiseen (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 92; Lindholm & Salminen 2014, 29–30). Holmin, Poutasen & Ståhlen (2018) mukaan dialogiselle vuorovaikutukselle ominaista on tuottaa ymmärrystä toisen näkemyksestä, ei niinkään etsiä oikeaa tai väärää. Dialogisessa vuorovaikutuksessa voidaan etsiä asioille myös uusia näkemyksiä ja merkityksiä käsiteltävän aiheen ulkopuolelta. Dialogisen vuorovaikutuksen avulla uudistetaan ja rakennetaan yhdessä uutta todellisuutta. (Holm, Poutanen & Ståhle 2018; Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 3; Lindholm & Salminen 2014, 29–30.)

Kehityskeskustelun onnistumisen kannalta tulisi keskustelutilanne luoda mahdollisimman häiriöttömäksi ja keskustelua edistäväksi. Esihenkilön on tärkeää näyttää olevansa aidosti kiinnostunut keskustelemaan työntekijän kanssa. Siksi on tärkeää, ettei esihenkilö esimerkiksi vastaille puhelimeen ja sähköposteihin kehityskeskustelun aikana. (Juuti & Vuorela 2015, 98.) Ruorasan (2011) väitöskirjan johtopäätöksissä on käsitelty kehityskeskustelun onnistumiseen ja epäonnistumiseen johtavia tekijöitä. Kehityskeskustelun vaikuttavuuden edellytys on esihenkilön ja työntekijän tasavertaisuus sekä läheisyys. Jännittyneisyys, turhautuneisuus sekä passivisuus puolestaan rajoittavat keskustelun vaikuttavuutta ja voivat estää keskustelun onnistumista. (Ruoranen 2011, 135–138.)

Siun soten Mitä siulle kuuluu-henkilöstökyselyssä henkilöstöstä 47 % koki kehityskeskustelun hyödylliseksi, mikä on pysynyt lähestulkoon samana vuoteen 2019 verrattuna (46 %) (Siun sote 2022b). Hyödyllinen ja onnistunut kehityskeskustelu sisältää kolme eri näkökulmaa, tavoitteet, tulokset ja kehittyminen. Kehityskeskustelussa palautteen saaminen, sekä palautteen antamisen mahdollistaminen tukee kokemusta kehityskeskustelun

onnistumisesta. Kehityskeskustelun onnistumisen kannalta on tärkeää, että kehityskeskusteluun valmistautumiseen on annettu aikaa, ja että keskustelussa esille tulleet kehittämisideat johtavat jatkotoimenpiteisiin. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 88–93.)

Erosen (2019) opinnäytetyössä ”Kehityskeskustelut johtamisen työvälineenä Siun sotessa,” kartoitettiin kehityskeskusteluprosessin toimivuutta ja nykytilaa esihenkilöiden näkökulmasta Siun sotessa. Erosen opinnäytetyön jatkotutkimusideana oli, että aihetta olisi hyvä tutkia myös työntekijöiden näkökulmasta, miten työntekijät kokevat nykyisen kehityskeskusteluprosessin. (Eronen 2019, 70.) Erosen opinnäytetyön kyselylomaketta on hyödynnetty tämän opinnäytetyön kyselylomakkeen ja mallinnuksen laatimisessa.

3 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tehtävä

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää työntekijöiden näkemyksiä kehityskeskusteluista Siun sotessa. Tavoitteena on kehittää kehityskeskusteluprosessia ja kehityskeskusteluihin liittyvää osaamisen johtamista. Opinnäytetyön tehtävänä on tuottaa tietoa onnistuneen kehityskeskustelun toteuttamiseksi, ja laatia mallinnus kehityskeskusteluprosessin kehittämiseksi yhteistyössä Henkilöstöpalvelujen kanssa. Opinnäytetyö toteutettiin Siun sotien Osaamisen kehittämisen palvelujen toimeksiantona.

Opinnäytetyön kehittämistehtävät ovat

- Selvittää esihenkilön ja työntekijän välisten kehityskeskustelujen onnistumista edistäviä ja estäviä tekijöitä ja kehityskeskusteluprosessin kehittämideoita henkilöstön näkökulmasta
- Laatia yhdessä Henkilöstöpalvelujen henkilöstön kanssa mallinnus kehityskeskusteluprosessin kehittämiseksi

4 Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat

4.1 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta

Kehittämistoiminta nähdään tärkeäksi osaksi työelämää. Kehittämistoiminta on tuotekehitystä, palvelujen kehittämistä, työyhteisöjen kehittämistä, menetelmien kehittämistä ja oman työn kehittämistä. Kehittämistoimintaa voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Usein kehittämistoiminta nähdään prosessina, joka etenee tavoitteiden, suunnitelman, toteutuksen kautta arviointiin.

Kehittämistoiminta voidaan myös nähdä oppimisen mahdollistajana, jolloin kehitettyjä käytäntöjä arvioidaan ja kehitetään oppimisverkostoissa, jolloin myös tiedon levittäminen mahdollistuu. Kolmannesta näkökulmasta katsottuna kehittämistoiminta voidaan nähdä osana arjen toimintaa, jolloin kommunikaation kautta tapahtuu joustavaa ja luovaa kehittämistä arjen keskellä. (Toikko & Rantanen 2009, 1–2.)

Tämä opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistyönä.

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa pääpaino on kehittämisessä ja ongelmälähtöisessä tiedon tuotannosta käytännön toimintaympäristöissä.

Tutkimukselliset menetelmät toimivat apuna tiedon luomisessa

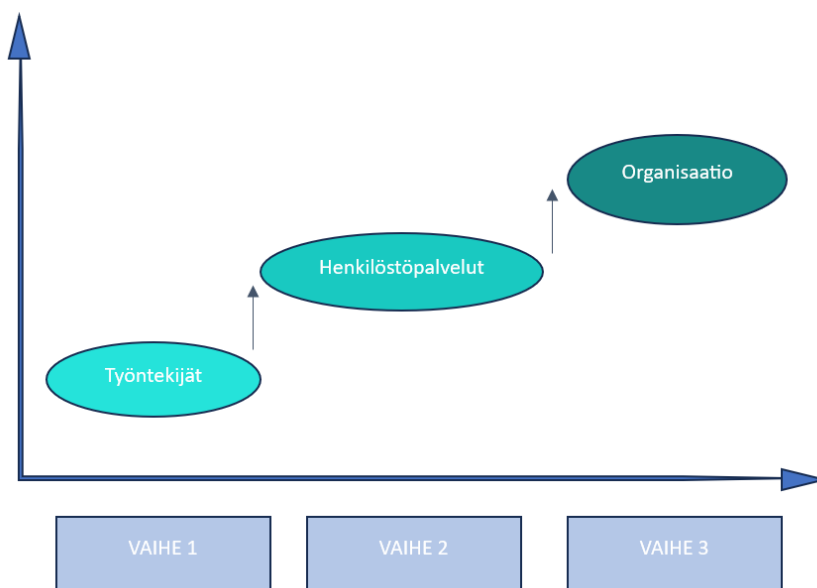
kehittämistoiminnan tukena. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa on siis piirteitä sekä tutkimus- että kehittämistoiminnasta. (Toikko & Rantanen 2009, 19–22; Heikkilä, Jokinen & Nummela 2008, 18–19.) Kun kehittämistoiminnassa hyödynnetään tutkimuksellista näkökulmaa, luo se paremmat mahdollisuudet kehittämistyön onnistumiselle (Heikkinen, Jokinen & Nummela 2008, 22).

Kehittämistoiminta on tavoitteellista toimintaa, jonka tarkoituksena on toimintatapojen tai -rakenteiden kehittäminen tai uudistaminen yksilö- ja organisaatotasolla. Kehittämistoiminta lähtökohtana on todettu ongelma tai ajatus, näkemyksestä jostain paremmasta yksittäisen henkilön toiminnassa, työyhteisössä tai organisaatiossa. Kehittämistoiminnalle luonteenomaista on projektimaisuus ja tutkimuksellisten menetelmien sisällyttäminen toimintaan. Kehittämistoiminnalla luodaan organisaation sisäisesti ulkoista asiantuntijaa

apuna käyttäen tai verkostoitumalla, toimintatavasta tai toimintarakenteesta mallinnus. Mallinnuksen avulla pyritään uudistamaan ja tuomaan muutosta entiseen nähden, tehostamaan toimintaa. Mallinnuksesta voidaan myös käyttää nimitystä tuotekehitysprosessi. (Toikko & Rantanen 2009, 13–18.)

Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan kehitystyön tarkoituksena on keksiä parempia ja soveltuvampia palveluita ja tuotteita, tuotantomenetelmiä ja välineitä. Kehittämistoiminnan tavoitteena on luoda positiivinen muutos. (Toikko & Rantanen 2009, 20; Heikkinen, Jokinen & Nummela 2008, 21.)

Tämän opinnäytetyön kehittämisprosessia voidaan hahmottaa BIKVA-mallin kautta. BIKVA-mallissa kehittämistoiminnan prosessi etenee tasolta toiselle, alhaalta ylöspäin, alkaen asiakkaista, edeten aina lopulta poliittisiin päättäjiin asti. BIKVA-mallissa kaikilta sidosryhmiltä saatu palaute on yhtä arvokasta. (Toikko & Rantanen 2009 68–69.) Tässä opinnäytetyössä BIKVA-malli (kuvio 2) soveltuu parhaiten käytettäväksi, koska kehityskeskusteluprosessin kehittämiseksi haluttiin selvittää työntekijöiden näkemyksiä kehityskeskusteluista kyselyn avulla. Kyselystä saatuja tuloksia käsiteltiin henkilöstöpalvelujen kanssa kahdessa eri työpajassa. Kyselyn ja työpajojen pohjalta laadittiin mallinnus kehityskeskusteluprosessin kehittämiseksi Siun soten organisaation käyttöön.



Kuvio 2. Opinnäytetyön tasomalli BIKVA-mallin mukaan.

4.2 Kvantitatiivinen henkilöstökysely

Opinnäytetyön tutkimuksellisenä menetelmänä käytettiin kvantitatiivista kyselytutkimusta. Puolistrukturoitu kysely sisälsi strukturoituja monivalintakysymyksiä, puolistrukturoituja kysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Strukturoitu kysely soveltuu parhaiten käytettäväksi tilanteissa, joissa halutaan saada tietoa anonyymisti suurelta joukolta ihmisiä. Kyselyssä kaikki osallistujat vastaavat samoihin esitettyihin kysymyksiin. (Vilka 2021, 94.)

Kyselytutkimuksen etuna katsotaan olevan se, että se voidaan nopeasti ja tehokkaasti toteuttaa suurelle joukolle ihmisiä ja sen avulla saadaan kerättyä laaja tutkimusaineisto. Kyselyn heikkoutena puolestaan pidetään tuotetun tiedon pinnallisuutta sekä sitä, ettei tiedetä, miten perehtyneitä vastaajat ovat tutkimukseen ja kuinka onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat vastaajien näkökulmasta. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2009, 108.)

Strukturoitujen kysymysten lisäksi kysely sisälsi avoimia kysymyksiä, joiden avulla saatiin kerättyä henkilöstöltä kokemusperäistä tietoa kehityskeskusteluprosessista. Avoimien kysymysten tavoitteena on saada vastaajien mielipiteitä. Tarkoituksena on saada totuudenmukaista ja kokemusperäistä tietoa tutkittavasta asiasta. (Vilka 2021, 106,118.)

Opinnäytetyön kysely (liite 1) toteutettiin Webropol -ohjelmalla. Webropol -ohjelma on yleisimmin käytetty kyselytyökalu, jonka avulla kyselyn saa tehtyä nopeasti, helposti ja edullisesti. Aineiston keruun jälkeen Webropol -ohjelmalla saa helposti luotua tilastoja ja raportteja kyselyn vastauksista, jotka auttavat aineiston analysoinnissa. (Webropol 2022a.)

Kysely oli suunnattu Siun soten organisaation henkilöstölle, huomioiden mahdollisuus osallistua kyselyyn kaikilta eri toimi- ja palvelualueilta sekä eri ammattiryhmistä. Kyselyyn pääsi vastaamaan anonyymisti Siun soten intranetissä löytyvästä avoimesta linkistä. Intranetissä oli saatekirje (liite 2) kyselyyn vastaamisesta. Saatekirjeessä oli kuvattu tutkimuksen tarkoitus sekä

se, että vastaukset tullaan käsittelemään luottamuksellisesti, eikä kenenkään yksittäisen vastaajan henkilöllisyys tule esille missään opinnäytetyön vaiheessa.

4.3 Kehittämistyöpajatyöskentely

Osallistavat menetelmät ovat tutkimusmenetelmiä, joissa esimerkiksi kohdeorganisaation toimijat tuottavat tietoa tutkimus- tai kehittämistehtävän ratkaisemiseksi (Ojasalo ym. 2009, 176). Osallistavalla toiminnalla on merkitystä yhteisymmärryksen luomiseen ja mallinnuksesta syntyvän tuotteen levittämiseen, tuotteen kehittämiseen lopulliseksi tuotteeksi sekä tuotteen synnyttämän hyödyn ymmärtämiseen ja tuotteen juurruttamiseen käytännön työhön. Vuorovaikutus toimii osallistamisen keskeisenä toiminnan välineenä. (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen & Martinsuo 2015, 11–13.)

Henkilöstökyselyn tulosten analysoinnin jälkeen lähdettiin työstämään tuloksia henkilöstöpalvelujen kanssa kahdessa eri työpajassa. Työpajojen tavoitteena oli saada tietoa onnistuneen kehityskeskusteluprosessin mallinuksen pohjaksi. Tässä opinnäytetyössä osallistavana menetelmänä käytettiin työpajatyöskentelyä hyödyntäen erilaisia kehittämistyökaluja.

Työpajoissa kehittämistyökaluina käytettiin kuvakäsikirjoitusta ja näkökulmataulukkoa. Kuvakäsikirjoitus on ideoinnin ja kehittämisen työväline, jonka avulla pystytään hahmottamaan palvelukokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Kuvakäsikirjoituksella pystytään kuvaamaan visuaalisesti kehitettävää tapahtumasarjaa sarjakuvamaisesti. (Innokylä 2023a.) Näkökulmataulukko taas auttaa jäsentämään kehitettävää kohdetta moninäkökulmaisesti. Näkökulmataulukon avulla kehitettävää kohdetta voidaan havainnollistaa eri osatekijöiden avulla. Näkökulmataulukkoa voidaan työstää ja täydentää yhdessä kehittämistiimin kanssa esimerkiksi työpajoissa. (Innokylä 2023b.)

Henkilöstöpalvelujen henkilöstölle lähetettiin saatekirje työpajoihin (liite 3) sähköpostilla yhteistyössä Osaamisen kehittämisen palvelujen kanssa kaksi viikkoa ennen työpajaa. Työpajoja järjestettiin kaksi kappaletta touko-kesäkuussa 2023. Työpajoihin ilmoittautuneilta toivottiin sitoutumista

kumpaankin työpajaan, koska työskentely tapahtui prosessimaisesti jatkumona. Työpajoihin ilmoittautui yhdeksän henkilöä.

Työpajoista saatu aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä laadullisella sisällönanalyysillä. Laadullisessa sisällönanalyysissä aineistosta etsitään teorian pohjalta tutkimusongelmaan liittyviä merkityssuhteita ja merkityskokonaisuuksia tiivistämällä ja pilkkomalla aineisto osiin. Tutkimusaineisto ryhmitellään ja etsitään sanallisia tulkintoja. Ryhmittelyn seurauksena muodostuu teoreettinen malli. (Vilka 2021, 163–164.) Teorian ja tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tulosten pohjalta laadittiin onnistuneen kehityskeskusteluprosessin mallinnus Siun sotessa yhteistyössä Siun sotien henkilöstöpalvelujen kanssa.

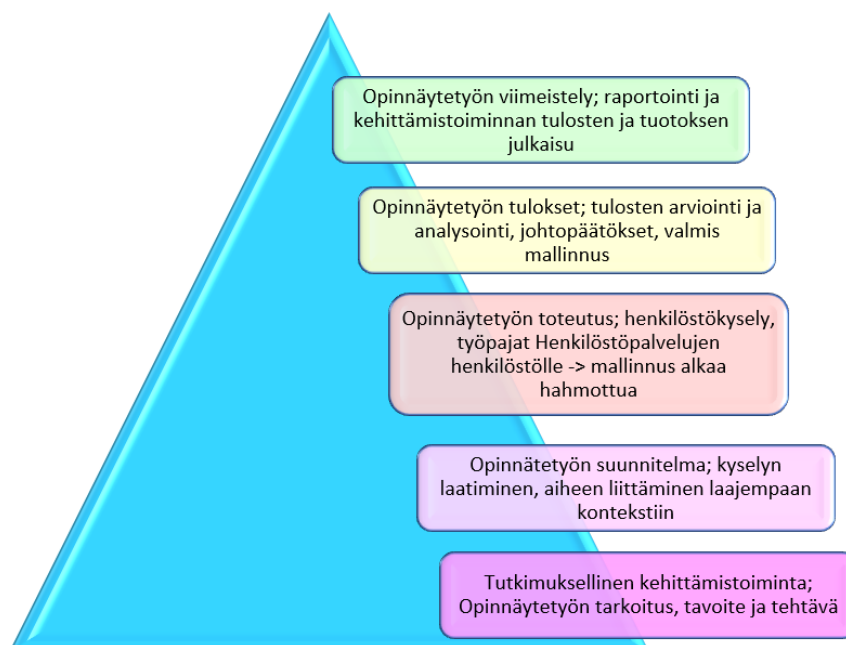
Siun sotien Henkilöstöpalvelujen ydintehtävänä on huolehtia Siun sotien henkilöstön rekrytoinnista, henkilöstön osaamisen kehittämisestä ja työhyvinvoinnista, palkka- ja palvelussuhdeneuvonnasta, työsuojelutoiminnasta, yhteistoiminnan kehittämisestä, resurssihallinnan palveluista sekä osaltaan henkilöstöviestinnästä. Siun sotien henkilöstöpalveluihin kuuluvat Henkilöstöhallinnon palvelut, Palvelussuhde asioiden palvelut, Työsuojelupalvelut, Työhyvinvointipalvelut, Rekrytointi- ja sijaispalvelut, Osaamisen kehittämisen palvelut sekä Resurssihallinnan palvelut. (Siun Sote 2023d.)

5 Opinnäytetyön toteutus

5.1 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyöprosessi alkoi hahmottua opinnäytetyöntekijöiden mielenkiinnon pohjalta alkuvuodesta 2022 (kuvio 3). Kumpaakin opinnäytetyöntekijää kiinnosti tutkia ja kehittää strategista johtamista sosiaali- ja terveysalalla. Alustavana ajatuksena oli luoda toimintamalli strategian jalkauttamisen tueksi työyhteisöihin kehityskeskustelujen avulla. Olimme yhteydessä toimeksiantajaan ja totesimme,

että kesken strategiakauden ja hyvinvointialueelle siirryttäessä aihe ei ollut ajankohtainen. Toimeksiantajalla oli kuitenkin tarve kartoittaa kehityskeskustelujen edistäviä ja estäviä tekijöitä henkilöstön näkökulmasta, josta opinnäytetyön aihe alkoi muotoutua ja opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja tehtävä selkeytyä. Opinnäytetyön suunnitelmaa alettiin kirjoittamaan kevään 2022 aikana.



Kuvio 3. Opinnäytetyöprosessin eteneminen.

Kolmikantaneuvottelu käytiin 7.6.2022 yhdessä opinnäytetyön ohjaavan opettajan ja toimeksiantajan kanssa. Kolmikantaneuvottelussa sovimme mm. opinnäytetyön henkilöstökyselyn, työpajojen ja tuotoksen tarkemmista sisällöistä ja käytänteistä. Valmis tutkimussuunnitelma lähetettiin hyväksyttäväksi toimeksiantajalle 9/22. Tutkimussuunnitelmaa ja henkilöstökyselyä muokattiin toimeksiantajan pyynnöstä vielä syksyn 2022 aikana. Tutkimuslupa opinnäytetyöhön hyväksyttiin tammikuussa 2023.

Opinnäytetyön kysely toteutettiin Siun soten henkilöstölle Siun soten intrassa 20.2. – 12.3.2023. Kyselyn jälkeen tulokset analysoitiin maaliskuu- huhtikuussa. Kyselyn tuloksista laadittiin PowerPoint-esitys, jota hyödynnettiin myöhemmin ensimmäisessä työpajassa.

Kesäkuussa 2023 pidettiin kaksi työpajaa Henkilöstöpalvelujen henkilöstölle. Ensimmäisessä työpajassa esiteltiin henkilöstökyselyn keskeisimmän tulokset. Tuloksia jatko työstettiin, ja havainnollistettiin pienryhmissä hyödyntäen kuvakäsikirjoitusta. Työpajan lopussa yhdessä keskustellen avasimme kuvakäsikirjoitusten sisältöä. Työpajasta saatu materiaali analysoitiin sisällön analyysilla.

Toiseen työpajaan laadittiin näkökulmataulukko, joka toimi pohjana onnistuneen kehityskeskustelun mallinnukselle. Työpajassa ohjatun keskustelun kautta etsittiin uusia ajatuksia kehityskeskusteluprosessiin. Työpajan jälkeen täydennettiin näkökulmataulukon viides näkökulma. Molempien työpajojen jälkeen kerättiin palautetyöpajoihin osallistuneilta.

Työpajojen materiaalia ja palautekyselyjä analysoitiin kesän 2023 aikana. Myös mallinuksen työstämistä aloitettiin heti työpajojen jälkeen. Kevään ja kesän 2023 aikana muokattiin teoreettista viitekehystä ja kirjoitettiin opinnäytetyön raporttia.

Lopullinen mallinnus alkoi valmistua syksyllä 2023. Ennen lopullisen mallinuksen valmistumista pyydettiin kommentteja ja kehitysideoita toimeksiantajalta, ohjaavalta opettajalta ja työpajoihin osallistuneilta Henkilöstöpalvelujen henkilöiltä. Lopullinen Onnistunut kehityskeskusteluprosessi Pohjois- Karjalan hyvinvointialue - Siun sotessa-mallinnus valmistui lokakuussa 2023.

Opinnäytetyön raporttia viimeisteltiin syksyn 2023 aikana. Opinnäytetyön raportti laitettiin tarkastettavaksi opettajille lokakuun 2023 lopussa. Valmis opinnäytetyö palautettiin arvioitavaksi marraskuun 2023 lopussa. Arvioinnin opinnäytetyöstä saimme joulukuussa 2023. Joulukuussa opinnäytetyö julkaistiin Theseuksessa. Opinnäytetyöstä kirjoitettu artikkeli julkaistiin Karelia Ammattikorkeakoulun verkkosivuilla. Onnistuneen kehityskeskusteluprosessin mallinnus luovutettiin Siun soten organisaation käyttöön joulukuussa 2023.

5.2 Henkilöstön näkökulman selvittäminen kyselyn avulla

Kyselyn avulla saadaan tietoa, mitä ihminen ajattelee ja miksi hän toimii kuten toimii (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72). Kyselyä laadittaessa kyselyn tulisi sisältää tutkimuksen tarkoituksen kannalta merkityksellisiä kysymyksiä. Jokaiselle kysymykselle tulisi löytyä perustelu tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Tämän opinnäytetyön kyselyn laatimisessa pohjana käytettiin teoreettista viitekehystä ja Kehityskeskustelut johtamisen työvälineenä Siun sotessa - opinnäytetyön (Eronen 2019) kyselyä. Lopullista kyselyä muokattiin yhdessä toimeksiantajan ja opinnäytetyön ohjaavan opettajan kanssa. Kyselyä ei esitettävä, koska kyselyn pohjana toimi Eronen (2019) opinnäytetyön kysely.

Kyselyn kohderyhmänä olivat kaikki Siun soten työntekijät. Kyselystä tiedotettiin Siun soten sisäisessä intranetissä uutisella. Uutisesta löytyi saatekirje sekä linkki henkilöstökyselyyn. Kysely toteutettiin pääosin strukturoituna Webropol-kyselynä, mutta kysely sisälsi myös puolistrukturoituja- ja avoimia kysymyksiä. Sähköinen kysely mahdollisti nopean ja helpon keinon saavuttaa mahdollisimman monta työntekijää eri toimialueilta. Kyselyyn haluttiin sisällyttää kolme avointa kysymystä, joiden avulla saatiin syvällisempää, laadullista tietoa kehityskeskusteluista.

Kysely sisälsi yhteensä kahdensantoista kysymystä, joista kuusi oli taustatietokysymyksiä. Taustatietokysymyksillä selvitettiin vastaajien ikä, sukupuoli, työkokemus, koulutustaso ja toimialue, jossa työntekijä työskentelee. Taustatieto-kysymyksissä kysyttiin lisäksi, työskentelikö työntekijä esihenkilötehtävissä.

Kysely koostui monivalintakysymyksistä, puolistrukturoiduista ja avoimista kysymyksistä. Kyselyssä vastaajalle kuvattiin, mitä kehityskeskusteluprosessilla tarkoitettiin kyseisessä opinnäytetyössä. Kehityskeskusteluprosessilla tarkoitettiin kehityskeskusteluun valmistautumista, esihenkilön kanssa käytyä

kehityskeskustelua, sekä kehityskeskustelun loppuyhteenvetoa ja laadittuja jatkosuunnitelmia.

Kyselylomake sisälsi seitsemän monivalintakysymystä. Osassa kysymyksistä oli käytetty janaa ja osassa Likertin asteikkoa. Janan arvot olivat asteikolla 0–10, missä 0 vastasi alinta ja 10 ylintä numeraalista arvoa. Kyselylomake sisälsi kahdenlaisia Likertin asteikkoja. Toisen Likertin asteikon vastausvaihtoehdot olivat erittäin tärkeänä, melko tärkeänä, melko tarpeettomana ja tarpeettomana. Toisen Likertin asteikon vastausvaihtoehdot olivat erittäin hyvin, melko hyvin, melko huonosti ja erittäin huonosti.

Kyselylomake sisälsi kaksi puolistrukturoitua ja kolme avointa kysymystä. Puoli strukturoiduissa kysymyksissä vastausvaihtoehtojen jälkeen oli kysymyksissä kohta ”Muu, mikä?” tai ”En, miksi?”. ”En, miksi” -kysymyksellä saatiin laadullista aineistoa vastauksen tueksi. Lisäkysymys antoi lisäymmärrystä annetulle vastaukselle. Avoimilla kysymyksillä selvitettiin kehityskeskustelun onnistumista edistäviä ja estäviä tekijöitä sekä ajatuksia Siun sotien kehityskeskusteluprosessin kehittämiseksi.

Kysely tehtiin ja toteutettiin Webropol-ohjelmalla. Opinnäytetyön tekijät laativat itse kyselyn Webropol-ohjelmaan toimeksiantajan laatimilla tunnuksilla. Toimeksiantaja julkaisi kyselyn Siun sotien sisäisessä intranetissä, joten kyselyyn oli kaikilla Siun sotien työntekijöillä mahdollisuus vastata.

5.3 Kehittämistyöpajat Henkilöstöpalvelujen työntekijöille

5.3.1 Työpaja 1

Ensimmäinen työpaja järjestettiin torstaina 1.6. klo 12–13.30 Osaamisen kehittämisen palvelujen tiloissa. Ensimmäisen työpajan alussa oli lyhyt noin 5 minuuttia kestänyt esittelykierros, jonka jälkeen käytiin läpi kyselyn

keskeisimmät tulokset. Tulosten läpikäymiselle oli varattu aikaa 20 minuuttia ja tulokset esiteltiin hyödyntäen ennen työpajaa laadittua PowerPoint-esitystä.

Tulosten läpikäymisen jälkeen osallistujat jaettiin kahteen pienryhmään, joista toisessa oli neljä ja toisessa viisi jäsentä. Pienryhmätyöskentelyn tavoitteena oli, että osallistujat työstävät henkilöstökyselyn tulosten pohjalta kehittämisideoita onnistuneelle kehityskeskustelulle. Pienryhmille ohjattiin kuvakäsikirjoitus-kehittämistyökalun käyttö, josta näytettiin myös YouTubesta ohjevideo ennen työskentelyn alkamista. Tehtäväksi antona oli kuvata ihannetila kehityskeskusteluprosessille ennalta kuvattujen esimerkkitapausten kautta.

Molemmille ryhmille oli laadittu tyhjät (A3) sarjakuvapohjat.

Pienryhmätyöskentelylle oli varattu aikaa 40 minuuttia ja tuotosten läpikäymiselle 25 minuuttia. Ryhmien laatimat ihannetilakuvaukset kehityskeskusteluprosessista toimivat pohjana yhteiselle keskustelulle sekä onnistuneen kehityskeskusteluprosessin mallinukselle. Työpajan lopuksi oli varattu aikaa 5 minuuttia palautteen antamiselle paperisella lomakkeella.

5.3.2 Työpaja 2

Toinen työpaja järjestettiin torstaina 15.6.2023 klo.12–13.30 Teams-sovelluksella. Työpajaan osallistui kahdeksan henkilöä Henkilöstöpalveluista. Yhtä osallistujaa lukuun ottamatta kaikki osallistujat olivat olleet mukana myös ensimmäisessä työpajassa. Alussa esiteltiin lyhyesti näkökulmataulukon idea. Näkökulmataulukko (liite 4) oli laadittu ennen toista työpajaa tarkastellen kehityskeskusteluprosessia neljästä eri näkökulmasta.

Näkökulmataulukoon oli jäsennelty esihenkilöiden näkökulma Erosen (2019) opinnäytetyön pohjalta ja työntekijöiden näkökulma tämän opinnäytetyön henkilöstökyselyn pohjalta. Jotta prosessia käsiteltäisi riittävän moninäkökulmaisesti, jäsenneltiin taulukkoon myös teoreettisen viitekehyksen

näkökulma, sekä ensimmäisen työpajan onnistuneen kehityskeskustelu-prosessin ihannelakuvaukset. Esittelylle oli varattu aikaa 30 minuuttia, jonka jälkeen aiheesta keskusteltiin yhdessä. Myös toisen työpajan lopuksi oli varattu aikaa 5 min palautteen antamiselle. Työpajan jälkeen täydennettiin näkökulmataulukon viides näkökulma.

6 Opinnäytetyön tulokset ja tuotos

6.1 Henkilöstökyselyn tulokset

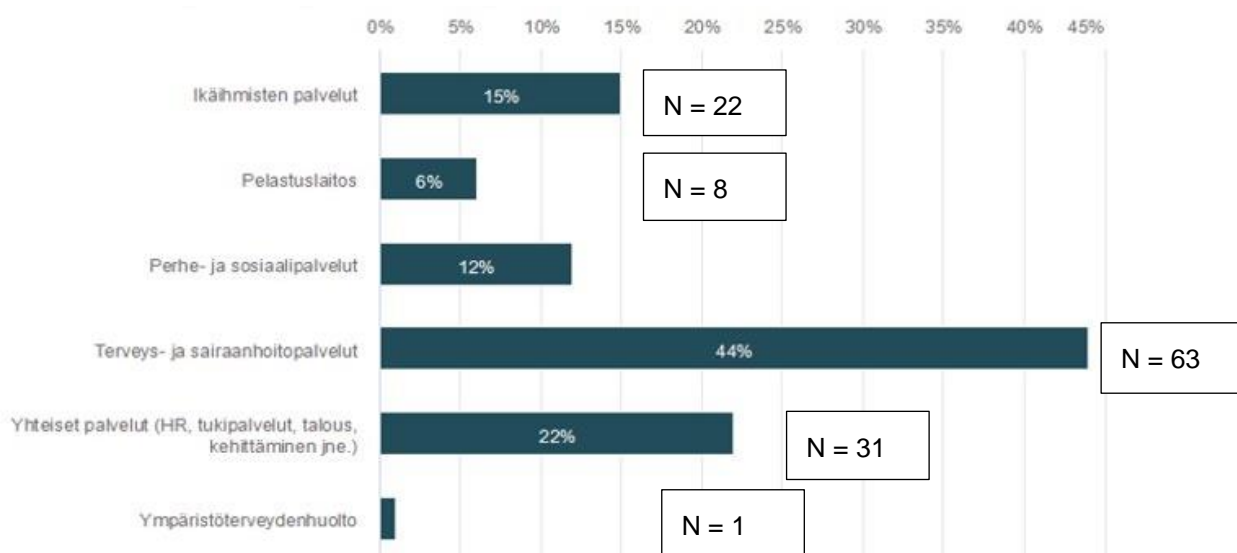
Webropol-kyselyyn vastasi 142 Siun soten työntekijää. Kysely oli avoinna kaikille Siun soten työntekijöille Siun soten intrassa 20.2. – 12.3.2023 välisenä aikana. Kyselyyn vastanneista 88 % (n = 125) oli naisia ja 12 % (n = 17) miehiä. Vastaaajista suurin osa, eli 56 % (n = 79) edusti 36–55-vuotiaiden ikäryhmää. Ikäryhmää 56 – 65 vuotta edusti 30 % (n = 43) vastanneista (kuvio 4).



Kuvio 4. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma (n = 142).

Kyselyssä taustatietoina kysyttiin työntekijän työkokemusta, koulutustasoa sekä toimialuetta, jossa työskentelee. Yli puolella vastanneista eli 62 % (n = 88) oli

työkokemusta yli 15 vuotta. Kaikilla kyselyyn vastanneista oli vähintään vuoden työkokemus. Vastanneista 27 % (n = 39) oli työkokemusta 6 – 15 vuotta ja 11 % (n = 15) 1–5 vuotta. Suurin osa oli suorittanut alemman korkeakoulututkinnon 39 % (n = 56). Toiseen asteen tutkinnon (lukio, ammatillinen koulutus) oli suorittanut 29 % (n = 41) ja ylemmän korkeakoulututkinnon 30 % (n = 42) vastanneista. Esihenkilönä vastanneista toimi 20 % (n = 28). Vastauksia kyselyyn saatiin kaikilta toimialueilta. Eniten vastauksia saatiin Terveys- ja sairaanhoitopalveluista 44 % (n= 63) (kuvio 5).



Kuvio 5. Toimialue, jossa työskentelee (n = 142).

Kyselyssä kehityskeskusteluprosessilla tarkoitettiin valmistautumista kehityskeskusteluun, esihenkilön kanssa käytyä kehityskeskustelua ja loppuyhteenvetoa sekä laadittuja jatkosuunnitelmia. Siun soten nykyiselle kehityskeskusteluprosessille annettiin arvosanaksi 5,4 (n= 142) asteikolla 0–10. Siun soten nykyiselle kehityskeskustelulomakkeelle (ONNI-HR) annettiin arvosanaksi 4,5 (n = 142) asteikolla 0–10.

Kyselyyn vastanneista kävi kehityskeskusteluja säännöllisesti esihenkilön kanssa, 91,5 % (n = 130), kun vastaavasti 8,5 % (n = 12) ei käynyt. Lisäkysymyksenä kysyttiin tiesikö vastaaja, miksi kehityskeskustelua ei ollut käyty säännöllisesti. Syitä olivat ajanpuute (n = 2) ja esihenkilöiden vaihtuvuus

(n = 2). Kaksi vastanneista ei myöskään ollut saanut kutsua kehityskeskusteluun ja kahdessa vastauksessa syytä ei tiedetty. Kysyttäessä kehityskeskustelujen sykliä, vastaajista suurin osa 55 % (n = 78) oli sitä mieltä, että kehityskeskustelu tulisi järjestää kerran vuodessa (kuvio 6). Vain 3 %:n (n = 4) mielestä kehityskeskustelu tulisi järjestää useammin kuin kaksi kertaa vuodessa.



Kuvio 6. Kehityskeskustelujen järjestämistiheys (n = 142).

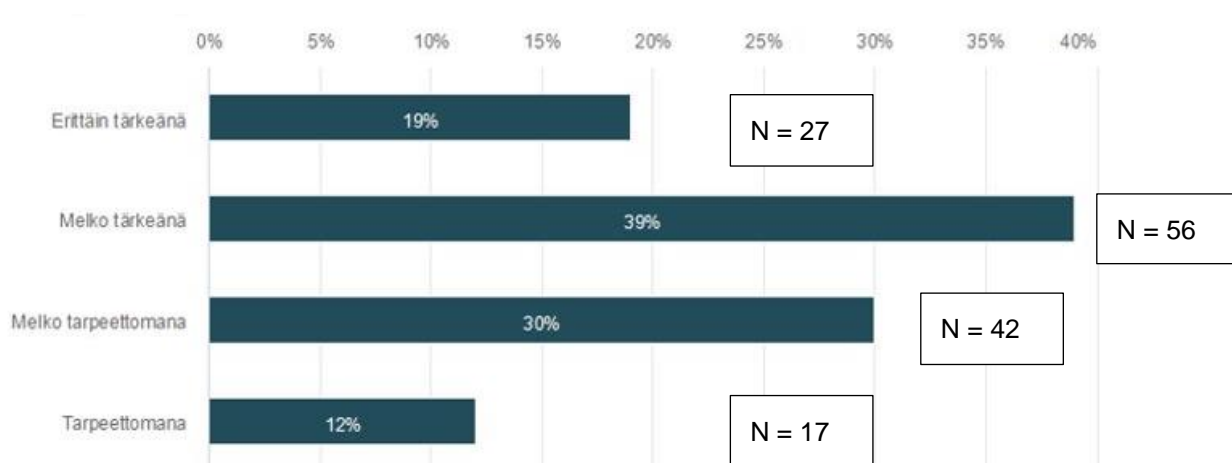
Kyselyssä oli seitsemän väittämää, joihin vastattiin asteikolla 1 = erittäin hyvin, 2 = melko hyvin, 3 = melko huonosti ja 4 = erittäin huonosti. Vastanneista suurin osa koki valmistautuneensa kehityskeskusteluun melko hyvin (55 %) tai erittäin hyvin (28 %). Melko huonosti koki valmistautuneensa (13 %) tai erittäin huonosti (4 %). Valmistautumiselle oli annettu aikaa melko hyvin (51 %) tai erittäin hyvin (25 %). Vain pieni osa koki saaneensa aikaa kehityskeskusteluun valmistautumiseen melko huonosti (17 %) tai erittäin huonosti (8 %).

Esihenkilön koettiin valmistautuneen kehityskeskusteluun melko hyvin (54 %) tai erittäin hyvin (16 %). Noin kolmas osa koki esihenkilön valmistautuneen melko huonosti (23 %) tai erittäin huonosti (6 %).

Kyselyyn vastanneiden mielestä kehityskeskustelulle oli varattu aikaa hyvin (erittäin hyvin 39 % tai melko hyvin 46 %). Vain pieni osa vastanneista oli sitä mieltä, että kehityskeskusteluun oli varattu aikaa huonosti (melko huonosti 14 % ja erittäin huonosti 1 %). Yli puolet vastanneista koki saaneensa riittävästi

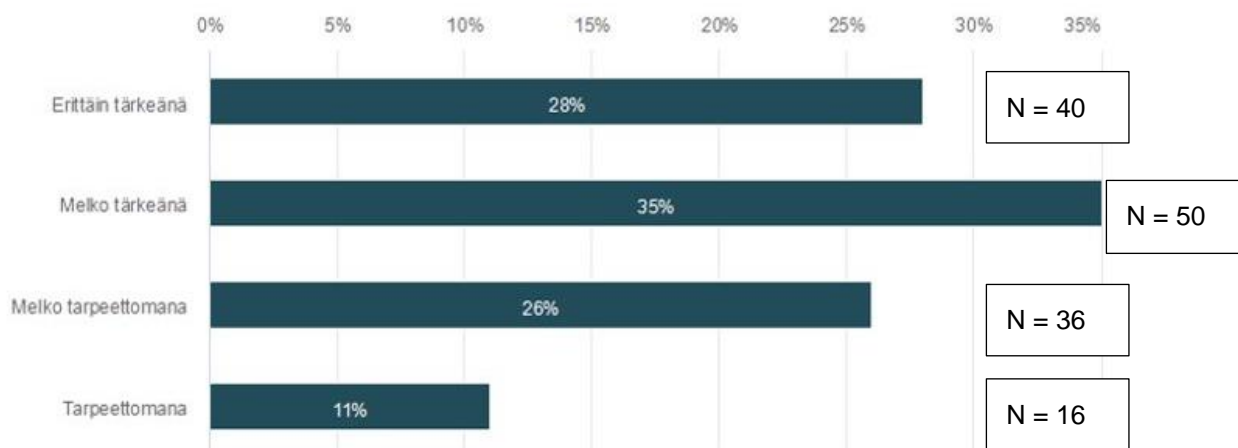
palautetta kehityskeskustelussa omasta osaamisestaan esihenkilöltä (erittäin hyvin 22 % ja melko hyvin 40 %). Vastaajista 29 % koki saaneensa palautetta melko huonosti tai 9 % erittäin huonosti. Kyselyyn vastanneista yli 70 % pystyi antamaan hyvin palautetta kehityskeskustelussa esihenkilön työskentelystä. Vastaajista lähes 80 % koki, että kehityskeskustelussa pystyy keskustelemaan myös muista tärkeistä asioista lomakkeen ulkopuolelta.

Oman osaamisen kehittämisen kannalta kehityskeskustelu koettiin tärkeänä 58 % (n = 83) vastauksissa ja tarpeettomana 42 %:ssa (n = 59) (kuvio 7).



Kuvio 7. Kehityskeskustelun tärkeys oman osaamisen kehittämisen kannalta (n = 142).

Kehityskeskustelussa osaamisen kehittämiseksi asetettuja tavoitteita ja niiden seuranta piti tärkeänä yli puolet vastanneista. Erittäin tärkeänä tavoitteiden asettamista piti 18 % (n = 25) ja melko tärkeänä 38 % (n = 54). Tavoitteiden asettamista piti melko tarpeettomana 33 % (n = 47) ja tarpeettomana 11 % (n = 16). Tavoitteiden seuranta pidettiin pääosin tärkeänä, mutta kolmasosa vastaajista piti seuranta kuitenkin melko tarpeettomana (26 %, n=36) tai tarpeettomana (11 %, n = 16) (kuvio 8).



Kuvio 8. Kehityskeskustelussa osaamisen kehittämiseksi asetettujen tavoitteiden toteutumisen seurannan tärkeys (n = 142).

Kyselyssä oli seitsemän väittämää liittyen kehityskeskustelun ja strategian väliseen yhteyteen, joihin vastattiin Likertin asteikolla (1 = erittäin hyvin, 2 = melko hyvin, 3 = melko huonosti, 4 = erittäin huonosti). Vastaaajista 56 % koki perehtyneensä kehityskeskustelun kautta organisaation strategiaan melko hyvin (46 %) tai erittäin hyvin (10 %). Vastaaajista 30 % koki taas perehtyneensä melko huonosti ja vain 16 % vastaaajista erittäin huonosti. Kehityskeskustelun koettiin tukevan oman osaamisen kehittämistä suhteessa organisaation strategiaan melko huonosti (51 %) tai erittäin huonosti (15 %). Vastaaajista vain 8 % koki kehityskeskustelun tukevan oman osaamisen kehittämistä suhteessa organisaation strategiaan erittäin hyvin. Suurin osa vastanneista koki kehityskeskustelun lisäävän melko huonosti (47 %) ymmärrystä työnsä merkityksellisyydestä organisaatiolle. Vastaaajista kolmasosa koki kehityskeskustelun lisäävän ymmärrystä merkityksellisyydestä erittäin hyvin (6 %) tai melko hyvin (29 %).

Puolet vastanneista perehtyi toimintayksikkönsä suunnitelmaan ja tavoitteisiin kehityskeskustelun hyvin ja puolet huonosti. Kehityskeskustelu tuki oman osaamisen kehittämistä suhteessa toimintayksikön tavoitteisiin erittäin hyvin (13 %) tai melko hyvin (35 %). Hieman useampi vastaaajista koki kehityskeskustelun tukevan oman osaamisen kehittämistä melko huonosti (39 %) tai erittäin huonosti (13 %). Hieman yli puolet (52 %) koki tärkeänä, että

kehityskeskustelussa avataan organisaation strategian ja toimintayksikön tavoitteiden merkitystä suhteessa omaan työskentelyyn.

Kehityskeskustelukysely sisälsi kolme avointa kysymystä, joilla kartoitettiin onnistuneen kehityskeskustelun edistäviä ja estäviä tekijöitä sekä kehittämisideoita Siun soten kehityskeskusteluprosessin kehittämiseksi. Kysyttäessä kehityskeskustelun onnistumista edistäviä tekijöitä, saatiin 124 avointa vastausta. Kehityskeskustelun onnistumista estäviä tekijöitä kysyttäessä saatiin 126 avointa vastausta. Kehityskeskusteluprosessin kehittämiseen liittyvään avoimeen kysymykseen saatiin 111 vastausta.

6.1.1 Kehityskeskustelun onnistumista edistäviä tekijöitä työntekijöiden näkökulmasta

Kyselyssä kysyttiin mitkä tekijät edistävät kehityskeskustelun onnistumista. Vastauksista (n = 124) nousi neljä keskeisintä teemaa: työntekijän ja esihenkilön välinen vuorovaikutus (n = 99), kehityskeskusteluun valmistautuminen (n = 50), motivaatio, kiinnostus ja asenne (n = 27) sekä osaamisen kehittäminen ja jatkosuunnitelmat (n = 25) (kuvio 9).



Kuvio 9. Kehityskeskustelun onnistumista edistäviä tekijöitä työntekijöiden näkökulmasta (n = 124).

Avoimissa vastauksissa korostui työntekijän ja esihenkilön vuorovaikutuksen tärkeys. Vuorovaikutuksen toivottiin olevan avointa, tasapuolista ja kuuntelevaa. Koettiin, että pienikin särö vuorovaikutuksessa heijastuu kehityskeskusteluun. Teemat, jotka korostuivat vuorovaikutukseen liittyen, olivat avoimuus (n = 37), ilmapiiri (n = 37), luottamus (n= 2) sekä helposti lähestyttävä esihenkilö (n = 14).

Esihenkilöllä on merkittävä rooli kehityskeskustelussa, hän pystyy vaikuttamaan paljon tunnelmaan, jotta kehityskeskustelutilanteesta tulisi lämminhenkinen ja avoin.

...molempipuolisen ymmärryksen varmistaminen keskustelussa eli luonteva ja kehittävä vuorovaikutus.

Molemmin puolinen luottamus on antoisan kehityskeskustelun edellytys.

Helposti lähestyttävä esihenkilö, lämminhenkisyys.

Toisena tärkeänä kehityskeskustelua edistävänä teemana nousi valmistautuminen (n = 50). Vastauksissa korostuivat sekä esihenkilön, että työntekijän valmistautuminen ja riittävä aika valmistautumiselle.

Työntekijä on saanut hyvissä ajoin tiedon, milloin on kehityskeskusteluaika, jotta on ennättänyt rauhassa täyttää kehityskeskustelulomakkeen ja myös esimies on tämän lukenut ennen yhteistä tapaamista.

Työntekijänä olen tutustunut kehityskeskustelukaavakkeeseen ajatuksella ja että osaisin tunnistaa omaa erityisosaamistani päivittäisessä työskentelyssäni.

Enemmän aikaa siihen valmistautumiseen.

Kolmas tärkeä kokonaisuus, mikä korostui avoimissa vastauksissa, oli motivaatio, kiinnostus ja asenne (n = 27). Kehityskeskustelun onnistumista edistivät molemminpuolinen motivaatio sekä kokemus keskustelun tärkeydestä ja merkityksellisyydestä. Myös kehityskeskustelun tarkoituksen ja tavoitteiden ymmärtäminen nähtiin tärkeänä.

Oma motivaatio ja esimiehen motivaatio.

Se, että esimies pitää tärkeänä kehityskeskustelujen pitämistä työntekijän lisäksi.

Kehityskeskustelun tavoitteet ovat tiedossa (niin työntekijällä kuin esihenkilöllä).

Neljänneksi suurin teema, joka edistää kehityskeskustelujen onnistumista työntekijöiden näkökulmasta, on osaamisen kehittäminen ja jatkosuunnitelmat (n = 25). Vastauksista oli nähtävillä, että kehityskeskustelun onnistumista edisti konkreettisten tavoitteiden asettaminen ja toimenpiteet niiden saavuttamiseksi. Merkitykselliseksi koettiin myös, että kehityskeskustelussa nousseet kehittämiskohteet johtavat toimenpiteisiin esihenkilön toimesta yksilö- sekä yhteisötasolla.

Kehityskeskustelu on onnistunut, jos esihenkilö kykenee ratkaisukeskeisesti auttamaan henkilöä itse löytämään sopivat ratkaisut ja tavoitteet ja keinot niihin pääsemiseksi. Onnistumisen kannalta on tärkeää sopia myös selkeät jatkotoimenpiteet.

Kertomani kehitettävät asiat tuottaisivat tulosta. Nyt vain sanottiin, että ulkopuoliset eivät saa tietää näistä asioista vaan ne jäävät meidän välisiksi.

6.1.2 Kehityskeskustelun onnistumista estäviä tekijöitä työntekijöiden näkökulmasta

Kyselyssä kysyttiin mitkä tekijät estivät kehityskeskustelun onnistumista.

Vastauksissa (n = 126) nousi viisi keskeisintä teemaa: motivaatio, kiinnostus ja asenne (n = 55), keskeytykset ja kiire (n = 37), työntekijän ja esihenkilön välinen vuorovaikutus (n = 37), osaamisen kehittäminen ja jatkosuunnitelmat (n = 30) sekä kehityskeskusteluun valmistautuminen (n = 27) (kuvio 10).



Kuvio 10. Kehityskeskustelun onnistumista estäviä tekijöitä työntekijöiden näkökulmasta (n = 126).

Kehityskeskustelun onnistumista estävistä tekijöistä suurimmaksi teemaksi nousi avoimissa vastauksissa motivaatio, kiinnostus ja asenne. Jos kehityskeskustelu koettiin pakonomaiseksi, eikä tarkoitusta ja tavoitetta ymmärretty, tai keskustelua pidettiin turhana, oli se esteenä kehityskeskustelun onnistumiselle.

Keskustelujen pakollisuus kaikille työntekijöille. Työntekijät eivät koe niitä tarpeellisina.

Esimiehen heikko motivaatio keskustelulle, halua saada ”tämä” pois alta mahdollisimman pian.

Täysin turha keskustelu, ei vie kuin aikaa eikä vaikuta mihinkään. Ajatellaan että keke on paikka, jossa vuoden kaunat ja asiat käsitellään, sekä annetaan palautteet vuoden ajalta. Ei muisteta miksi kehityskeskustelu on olemassa.

Toisena tärkeänä kehityskeskustelujen onnistumista estävänä tekijänä nousi keskeytykset ja kiire (n = 37). Koettiin, että kehityskeskustelua häiritsivät ulkopuoliset häiriötekijät, kuten puhelimeen vastaaminen kesken keskustelun, sekä kiireen tuntu keskustelun aikana.

Levoton ympäristö, esihenkilön samanaikainen muiden asioiden hoitaminen, jotka johtavat jatkuvaan keskustelun keskeytymiseen.

Kiire.

Kolmas tärkeä kokonaisuus, mikä korostui avoimissa vastauksissa, oli työntekijän ja esihenkilön välinen vuorovaikutus (n = 37). Koettiin, että kehityskeskustelun onnistumista estivät dialogisuuden ja luottamuksen puute, sekä liian jäykkä ja virallinen ilmapiiri.

esimies lukee itse paperilta omat muistionsa, eikä vuorovaikutusta synny. Periaatteessa kehityskeskustelua ei ole käyty ollenkaan, kun lopputulos on jo valmis, eikä työntekijää ole kuunneltu.

...esihenkilö ei kuuntele, täyttää tilan omilla kokemuksilla ja esimerkeillä sekä etsii työntekijälle valmiita vastauksia eli ns. valmentava sekä ratkaisukeskeinen ote puuttuu.

Työntekijä ei uskalla tuoda omia mielipiteitään esille kehityskeskustelussa, koska pelkää leimautumista tai ”silmätikuksi” joutumista.

Neljänneksi suurin teema, joka estää kehityskeskustelujen onnistumista työntekijöiden näkökulmasta, oli osaamisen kehittäminen ja jatkosuunnitelmat (n = 30). Jos kehityskeskustelussa ei aseteta tavoitteita, niiden toteutumista ei seurata, eikä käsitellyt asiat johda toimenpiteisiin, ei kehityskeskustelua koeta onnistuneeksi.

Vaikka asioita suunnitellaan, niin ne ei toteudu. Ei ole tavoitteita, mitä toteuttaa, asiat junnaa vain paikoillaan. Sovituista asioista pidetään kiinni ja toteutumista ”valvotaan”.

Toisaalta toki se, ettei mikään ole muuttunut kehityskeskusteluista huolimatta, joten kyynistymäänhän se laittaa. Mitään seurantaa tavoitteiden toteutumiselle tms. ei aseteta.

Esihenkilö ei osaa hyödyntää keskustelussa esiin tulleita asioita yksikön toiminnan kehittämisessä.

Huono valmistautuminen (n = 27) sekä työntekijän, että esihenkilön toimesta nähtiin yhtenä kehityskeskustelun onnistumista estävänä tekijänä. Yksi selkeä huonoon valmistautumiseen liittyvä teema oli, että tieto kehityskeskustelusta tuli liian nopeasti. Näin kehityskeskusteluun valmistautumiselle ei ollut riittävästi aikaa.

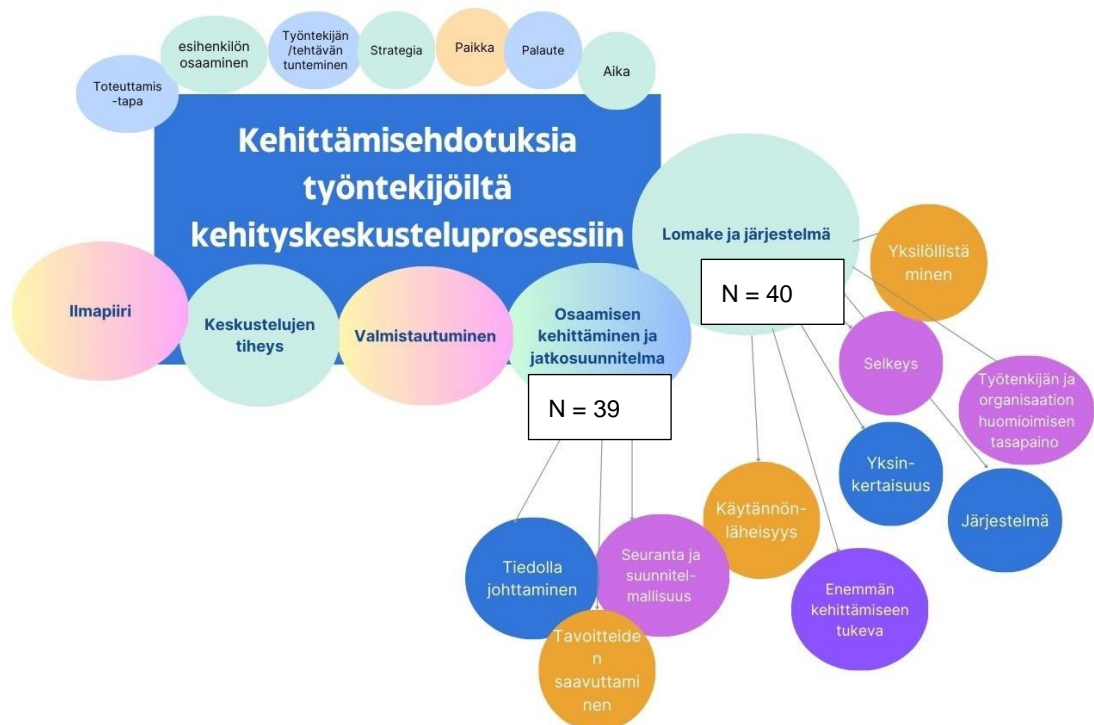
Molemminpuolinen huono valmistautuminen estävät kehityskeskustelun onnistumista.

Liian vähän aikaa valmistautua kehityskeskusteluun (oman työn ohessa). Pitäisi olla selkeästi sovittu aika, jonka saa käyttää myös valmistautumiseen.

Aika ilmoitetaan liian nopeasti (joissakin paikoissa samana päivänä).

6.1.3 Kehittämisehdotuksia työntekijöiltä kehityskeskusteluprosessiin

Kysyttäessä työntekijöiltä kehittämisehdotuksia kehityskeskusteluprosessiin (n = 111) nousi vastauksista selkeästi kaksi merkittävintä teemaa: lomake ja järjestelmä (n = 40) sekä osaamisen kehittäminen ja jatkosuunnitelma (n = 39) (kuvio 11).



Kuvio 11. Kehittämisehdotuksia työntekijöiltä kehityskeskusteluprosessiin (n = 111).

Eniten kehittämisehdotuksia tuli lomakkeeseen ja järjestelmään (n = 40) liittyen. Vastauksissa toivottiin, että lomake olisi selkeä, yksinkertainen, konkreettinen ja käytännönläheinen. Toivottiin myös, että lomake olisi enemmän kehittämiseen tukeva ja yksilöity, sekä organisaation ja työntekijän tasapuolisesti huomioon ottava. Henkilöstöjärjestelmän suhteen myös toivottiin uudistamista.

Kehityskeskustelukaava ei ole selkeä. Mielestäni kysymykset eivät kaikki ole helposti ymmärrettäviä.

Kehityskeskustelulomake on nykyisellään hyvin ympäröityä. Esimies ja työntekijä saattavat ajatella eri asioita pohiessaan lomakkeen kohtia.

Helppo kaavake, miten on mennyt, miten menee nyt, tavoitteet ja tarpeet. Ei mitään negatiivinen ja positiivinen palauteosiota. Lannistaa kun pitää vaikka tikusta keksiä jotain negatiivista sanottavaa.

Lyhyitä täkykysymyksiä mitkä ohjaisivat keskustelua ja teemoja. Nyt on liian isoja kokonaisuuksia tai hankalasti ymmärrettäviä kokonaisuuksia. Kysymykset eivät pureudu arkityöhön.

Kehityskeskustelu-kaavakkeessa tulisi olla osia työntekijän jaksamiseen ja jaksamisen tukemiseen liittyen (vaikuttaa olennaisesti työntekijän motivaatioon osaamista kehittämistä kohtaan).

Uusi HR-järjestelmä, joka tukee kehityskeskusteluprosessia, antaa "herätteitä" asioista, joihin tulee palata ennen seuraavaa keskustelua ja tuottaa raportteja, jotka tukevat esihenkilöä suunnittelussa ja yksikön kehittämisessä.

Osaamisen kehittämiseen ja jatkosuunnitelmien laatimiseen (n = 39) toivottiin seuranta ja suunnitelmallisuutta, kehityskeskustelun tiedolla johtamista ja mahdollisuuksia kehityskeskustelussa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Kymmenessä avoimessa vastauksessa toivottiin välitavoitteita ja -seuranta tiheimmin. Lisäksi ehdotettiin, että työntekijä ja esihenkilö laatisivat yhdessä yhteenvedon ja jatkosuunnitelman.

...välillä voisi olla pieniä herätteitä – mennäänkö siihen suuntaan mitä edellisessä keskustelussa suunniteltiin. Nyt niitä ei mitenkään kontrolloida.

Ainakin ne tavoitteet selkeästi, mihin pyritään ja ne konkreettiset keinot. Tarkat merkinnät ja seuranta, toteutuuko suunnitelma, ja jos ei niin miksi? Tällä tavoin hoitaja sitoutetaan suunnitelman toteutukseen ja itsenäiseen urahjautuvuuteen, olisi ns. omat tavoitteet, vaikka vuodeksi eteenpäin.

Olisin kiinnostunut millaisia ilmiöitä, asioista kehityskeskusteluista nousee. Nyt kun ne ovat yksityisiä eikä niistä tehdä koostetta, jää arvokasta tietoa piiloon.

Toivoisin tavoitteiden ja kehityssuunnan konkreettista toteutumismahdollisuutta ja sen seuranta. Keskustelusta toivoisi olevan hyötyä juurikin oman kehityksen kannalta, mitä molemmilla osapuolilla on toiveita ja niihin annettaisiin myös mahdollisuuksia mm. lisäkoulutus, työnkierto.

Kahden pääteeman lisäksi vastauksista nousi kehittämisehdotuksia liittyen kehityskeskusteluun valmistautumiseen, keskustelujen tiheyteen, ilmapiiriin, kehityskeskustelun toteuttamistapaan sekä esihenkilön osaamiseen liittyen (kuvio 12). Lisäksi ehdotettiin, että palkitseminen ja työnsuorituksen arviointi tulisi olla erillään kehityskeskustelusta. Yksilökehityskeskustelun rinnalle toivottiin ryhmäkehityskeskusteluja, joiden koettiin vahvistavan työyksikön yhteisten tavoitteiden vahvistumista. Esihenkilöltä toivottiin myös vahvempaa roolia strategian ja kehityskeskustelun yhteensovittamisessa.

Kehittämis ehdotuksia työntekijöiltä kehityskeskusteluprosessiin

YLEISIÄ HUOMIOITA KEHITTÄMISEHDOTUKSISTA:

Keskusteluun valmistautumiseen toivottiin riittävästi aikaa - useampi viikko aikaa valmistautua, edellisen keskustelun sisältöön ja täytetyn lomakkeen tutustuminen

Keskustelujen tiheys - vuosittain, harvemmin kuin vuosittain (2 v välein), kaksi kertaa vuodessa, lisäksi toivottiin erilaisia tavoite- tai hyvinvointikeskusteluja

Keskustelun ilmapiiristä toivottiin rennompaa, avoimempaa, vapaamuotoisempaa

Keskustelun toteuttamistapaan toivottiin monipuolisuutta - teams, kävely

Esihenkilön osaaminen - Esihenkilöille toivottiin koulutusta ja valmennusta kehityskeskustelujen pitämiseen sekä suunnitelmallisuutta prosessiin

Kuvio 12. Yleisiä huomioita kehittämis ehdotuksista.

6.2 Työpajat kehittämisen näkökulmasta

Henkilöstöpalvelujen henkilöstölle järjestetyistä työpajoista saadut tulokset olivat samansuuntaisia kuin henkilöstölle tehdyn kyselyn tulokset. Tulokset oli ryhmitelty mukailleen kehityskeskusteluprosessia kokonaisuutena: sykli, valmistautuminen, lomake ja järjestelmä, kehityskeskustelutilanne, tavoitteet ja jatkoseuranta sekä koulutus ja kehittäminen. Työpajojen fasilitointi ja työpajoissa käytetyt kehittämistyökalut auttoivat osallistujia pysymään asiassa, mutta myös miettimään luovia ja innovatiivisia kehitysideoita kehityskeskusteluprosessiin.

Kehityskeskusteluprosessin sykliin liittyen työpajojen tuloksissa kehityskeskusteluja tulisi järjestää kerran vuodessa, ja välikeskusteluja tulisi järjestää työntekijä yksilöllisesti huomioiden. Kehityskeskusteluprosessi nähtiin jatkuvana ja joustavana työntekijän henkilökohtaisena polkuna. Kehityskeskusteluun valmistautumiseen liittyen työpajojen tuloksista nousi tärkeimpinä asioina edelliseen kehityskeskusteluyhteenvetoon tutustuminen, työvuorosunnitteluun liittyvät asiat ja valmistautumiseen varattava riittävä aika.

Motivaatio ja yhteisen kehityskeskustelu tavoitteen ja tarkoituksen ymmärtäminen nähtiin myös merkityksellisenä.

Kehityskeskustelulomakkeen sisältöön liittyen työpajojen tuloksissa korostettiin yksilöllisyyttä ja täyttämisen helppoutta. Eri työyksiköillä ja ammattiryhmillä tulisi olla yksilöidyt kehityskeskustelulomakkeet. Lomakkeen tulisi kuitenkin sisältää teemat: työhyvinvointi, osaamisen kehittäminen ja työn tavoitteet. Lomakkeen teemat ohjaisivat keskustelun kulkua. Lomakkeen eri teemoja voisi painottaa yksilöllisesti työntekijän toiveet ja tarpeet huomioiden. Toisaalta toivottiin, että kehityskeskustelu sisältäisi enemmän avoimempaa keskustelua ilman lomaketta. Lomakkeen toivottiin olevan jatkuvasti täydentyvä, ja käytettävissä myös mobiilisti, jolloin olisi helppo palata kehityskeskustelussa käsiteltyihin asioihin.

Kehityskeskustelutilanteeseen liittyen työpajojen tuloksissa korostettiin esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutustaitoja: rauhallisuutta ja rehellisyyttä. Kehityskeskustelu ilmapiirin tulisi olla hyvä, kiireetön ja turvallinen. Kehityskeskustelutilanteessa tulee huomioida työntekijän toiveet muun muassa toteuttamistavasta. Työpajoissa nähtiin, että työsuorituksen arviointi voi ohjata liikaa kehityskeskustelua, joten työsuorituksen arvioinnin tulisi jatkossakin olla vapaaehtoinen. Organisaation strategian ymmärtäminen tulisi sisällyttää kehityskeskustelutilanteeseen työyksikkö tasolla.

Työpajoissa nähtiin kehityskeskusteluprosessi olevan henkilökohtainen, elävä ja arvioitava työntekijän polku. Työntekijän tavoitteiden asettamisessa tulisi huomioida työntekijän vahvuudet, kehittämiskohteet ja niiden saavuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet. Tavoitteiden jatkoseuranta tulisi tapahtua yksilöllisesti ja tarpeen mukaan erilaisia toteuttamistapoja hyödyntäen (esim. sähköposti, Teams). Kehityskeskustelutavoitteiden seurannassa tulisi hyödyntää erilaisia mittareita ja välikeskusteluja. Välikeskustelut tulisi sopia työntekijän kanssa yksilöllisesti resurssit huomioiden esim. 3–6 kuukauden välein. Kehityskeskustelujen yhteenvedot tulisi käydä läpi työyksiköittäin ja tavoitteisiin tulisi palata yksilö- ja yhteisötasolla.

Työpajoissa nähtiin, että kehityskeskustelukoulutus on kaikilla organisaation tasoilla tarpeellista. Koulutuksella voidaan parantaa kehityskeskustelujen tasalaatuisuutta, esihenkilön ja työntekijän kehityskeskustelun tavoitteiden ja tarkoituksen ymmärtämistä sekä vuorovaikutustaitoja. Työpajoissa tuli ilmi, että koulutuksia on järjestetty säännöllisesti, mutta ne eivät ole tavoittaneet riittävästi henkilöstöä. Kehityskeskustelukoulutuksen yksi tärkeimmistä koulutusosioista nähtiin olevan organisaation strategian ymmärtäminen osana oman osaamisen tunnistamista. Strategian ymmärtämisen ajateltiin lisäävän työntekijöiden motivaatiota ja helpottavan tavoitteiden asettamista. Erityisesti esihenkilöille vertaistukityöpajat nähtiin tarpeellisina.

6.3 Onnistuneen kehityskeskusteluprosessin mallinnus Siun sotelle

Henkilöstökyselyn ja työpajojen tuloksista nousseet kehittämistarpeet painottuivat koko organisaatiota koskeviin asioihin, kuten kehityskeskustelulomakkeeseen, -järjestelmään ja esihenkilöiden vuorovaikutusosaamiseen. Tämän vuoksi mallinnus onnistuneesta kehityskeskusteluprosessista päätettiin kuvata organisaatiotasolta aina henkilökohtaisen kehityskeskusteluun asti. Mallinnuksen laatimisessa hyödynnettiin myös teoreettista viitekehystä. Mallinnus sisälsi kaksi visuaalista kuvaa ja näiden tarkemmat selitykset tekstimuodossa. Mallinnus haluttiin pitää mahdollisimman helppo- ja nopealukuisena.

Mallinnuksessa kuvattiin organisaation mahdollisuuksia vaikuttaa kehityskeskustelun onnistumiseen. Organisaation tulisi järjestää kehityskeskustelukoulutuksia kaikilla organisaation tasoilla. Kehityskeskustelukoulutukset varmistaisivat organisaatiossa tasalaatuiset kehityskeskustelut, kun kaikilla olisi samanlainen käsitys kehityskeskustelujen tarkoituksesta ja tavoitteesta. Organisaatio on myös keskeisessä asemassa kehityskeskustelulomakkeiden ja -järjestelmän luomisessa sekä uudistamisessa. Organisaation tulisi myös varmistaa, että organisaation strategia toimii pohjana kehityskeskustelulle. Kaikkien organisaatiossa

työskentelevien tulisi ymmärtää strategian merkitys osana osaamisen kehittämistä ja menestyksestä organisaatiota.

Mallinnuksen myötä organisaatiossa tulisi hyödyntää niin yksilö- kuin ryhmäkehityskeskusteluja. Ryhmäkehityskeskustelut ovat hyvä keino auttaa työntekijöitä ymmärtämään organisaation strategian ja työntekijän osaamisen välistä yhteyttä. Työyksiköissä esihenkilöillä on merkittävä rooli yksilön ja organisaation tavoitteiden yhteensovittajana. Esihenkilön tulee ymmärtää mitä osaamista organisaatiossa vaaditaan, mitä osaamista työyksikössä on, ja miten työyksikön ja yksittäisten työntekijöiden osaamista tulisi kehittää. Esihenkilön tulee laatia kehityskeskusteluista yksikkökohtaiset yhteenvedot. Yhteenvedot toimivat koulutusten- ja osaamissuunnitelmien sekä organisaation osaamisen kehittämisen pohjana.

Mallinnuksessa työntekijän henkilökohtainen kehityskeskustelu on kuvattu työntekijän yksilöllisenä polkuna, johon vaikuttaa työntekijän aikaisempi työkokemus. Kehityskeskustelu nähdään henkilökohtaisena kehittymisen polkuna, joka jatkuu työuran loppuun asti ja täydentyy pitkin työuraa. Työntekijän kehityskeskustelupolkuun kuuluvat välietapit, jossa palataan työntekijän henkilökohtaisiin, yksilöllisiin tavoitteisiin. Työntekijän kehityskeskustelupolkuun on kuvattu kehityskeskusteluprosessi, johon sisältyvät valmistautuminen, kehityskeskustelutilanne, tavoitteet ja jatkosuunnitelmat sekä seuraava kehityskeskustelu. Mallinnukseen on kuvattu asiat, mitkä tukevat työntekijän henkilökohtaisen kehityskeskustelun onnistumista.

Tämän opinnäytetyön tuloksena laadittiin onnistuneen kehityskeskusteluprosessin mallinnus Siun sotelle. Mallinnusta pystytään hyödyntämään Siun sotessa niin organisaatio-, työyksikkö- ja yksilötasolla. Mallinnus on laadittu Siun soten asiakirjapohjalle.

7 Pohdinta

7.1 Kehittämisprosessin arviointi

Opinnäytetyön kehittämisprosessin eteni rauhallisesti. Kehittämisprosessille laadittiin alustava aikataulu, jota kuitenkin jouduttiin muokkaamaan useampaan otteeseen yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Opinnäytetyön aikana tapahtui kuntayhtymästä siirtyminen hyvinvointialueeksi ja Siun soten henkilöstöhallinnon järjestelmään liittyviä muutoksia. Vaikka opinnäytetyö ei edennyt alustavan aikataulusuunnitelman mukaisesti, ennalta laadittu suunnitelma tuki kehittämisprosessin etenemistä ja rytmitti työskentelyä. Aikataulua muokattiin, ja uusia tavoitteita asetettiin opinnäytetyöprosessin edetessä. Prosessin etenemisessä auttoi mielenkiintoinen aihe, sekä se, että kehittämistoiminnasta vastasi kaksi henkilöä, joiden yhteistyö toimi saumattomasti, ja joilla oli yhteinen käsitys kehittämisprosessista.

Kehittämistoiminnan arviointia tukivat opinnäytetyön ohjaava opettaja ja toimeksiantaja. Kehittämistoiminnan aihe tuli toimeksiantajalta, joten aihe oli ajankohtainen ja tärkeä sekä tarpeellinen toimeksiantajalle. Ohjaava opettaja vaihtui kesken opinnäytetyön, mutta se ei vaikuttanut kehittämistoiminnan etenemiseen, koska kehittämistoiminnasta vastaavat henkilöt olivat itseohjautuvia.

Koska kehittämistoiminnalle oli varattu riittävästi aikaa, eivät pienet viivytykset vaikuttaneet työn lopulliseen valmistumiseen. Kehittämisprosessi kesti kokonaisuudessaan puolitoista vuotta. Puolentoista vuoden aikana kehittämisprosessin lopullisesta tuotoksesta tuli hyvä kokonaisuus, kun kehitettävää asiaa pohdittiin moninäkökulmaisesti huomioiden toimeksiantajan toiveet.

Molempien kehittämistoiminnan työpajojen jälkeen pyydettiin palautetta osallistujilta. Ensimmäisessä työpajassa palaute kerättiin paperisella palautelomakkeella. Palautteita saimme yhdeksän, ja työpajan

kokonaisarvosanaksi saatiin 4,4 arvoasteikolla 1–5. Suurin osa osallistujista (93 %) oli saanut hyvin tai erittäin hyvin tietoa etukäteen työpajan tarkoituksesta ja sisällöstä. Työpajassa käytetty pienryhmätyöskentelytyöskentely auttoi havainnollistamaan kehityskeskusteluprosessia hyvin tai erittäin hyvin 92 % osallistujan mielestä. Työpajojen tarkoitus oli erittäin selkeä 56 %:lle osallistujista ja 44 %:lle hyvin selkeä. Avoimissa vastauksissa saatiin kiitosta hyvästä aiheesta ja fasilitoinnista. Lähes kaikissa vastauksissa toivottiin, että aikaa olisi ollut varattuna enemmän pienryhmätyöskentelylle sekä yhteiselle keskustelulle.

Kiitos erinomaisesta fasilitoinnista! Kunpa aikaa pohdinnalle olisi ollut enemmän, ei vielä ihan ehditty ”brainstormaamaan”.

Toisessa työpajassa palaute kerättiin Microsoft Formsilla, ja palautteita saatiin seitsemän. Työpajan kokonaisarvosanaksi saatiin 4,6 arvoasteikolla 1–5. Suurin osa osallistujista (86 %) oli saanut hyvin tai erittäin hyvin tietoa etukäteen työpajan tarkoituksesta ja sisällöstä. Työpajassa läpikäyty näkökulmataulukko auttoi osallistujia hahmottamaan hyvin (43 %) tai erittäin hyvin (57 %) kehityskeskusteluprosessia moninäkökulmaisesti. Kaikkien osallistujien mielestä näkökulmataulukon läpikäynti oli selkeä. Avoimissa vastauksissa saatiin kiitosta innostavasta tavasta esittää asiaa sekä hyvästä fasilitoinnista. Osallistujien mukaan keskustelulle oli varattu nyt riittävästi aikaa, ja työpajassa onnistuttiin osallistamaan osallistujia keskusteluun.

”Näkökulmataulukko oli hyvä tapa tuoda esille erilaisia näkökulmia asiaan ja kun ne on siinä esillä, syntyy keskusteluakin ja varmaan idea on juuri se, että keskustelua herää ja näkökulmia pystyy punnitsemaan, vertailemaan ym. Sekä ensimmäisen työpajan menetelmästä että tästä toisesta opin jotain itsekin, olivat hyviä vinkkejä jatkoakin ajatellen.

7.2 Tulosten tarkastelu

Opinnäytetyön tulosten pohjalta on nähtävissä, että tämän tutkimuksellisen kehittämistoiminnan toteuttamiselle on ollut todellinen käytännön työstä lähtevä tarve. Opinnäytetyön tulosten perusteella asteikolla 1–10, Siun soten nykyiselle

kehityskeskusteluprosessille annettiin arvosanaksi 5,4 ja Siun sotien nykyiselle kehityskeskustelulomakkeelle (ONNI-HR) annettiin arvosanaksi 4,5. Tämän opinnäytetyön tuloksia ja tämän opinnäytetyön tuloksena syntyneitä onnistuneen kehityskeskusteluprosessiin mallinnusta pystytään hyödyntämään Siun sotessa niin organisaatio-, työyksikkö-, kuin yksilötasolla onnistuneen kehityskeskustelun toteuttamisessa. Myös työpajoissa käytyjen keskustelujen ja saadun palautteen pohjalta nousi esiin, että kehittämistyön aihe on ajankohtainen ja tärkeä.

Opinnäytetyön henkilöstökyselyssä ilmeni, että kyselyyn vastanneista kehityskeskusteluja kävi säännöllisesti esihenkilön kanssa 91,5 %, kun taas vastaavasti 8,5 % ei käynyt. Siun sotien henkilöstökertomuksen 2020 (2021b, 17) mukaan 86 % henkilöstöstä kävi kehityskeskustelun esihenkilön kanssa säännöllisesti vuonna 2020, kun taas vuonna 2019 kehityskeskusteluiden käyntiaste oli jopa 94 %. Opinnäytetyön kyselyn tuloksista oli nähtävissä, että vastaajien kehityskeskustelujen käyntiaste on nousemassa vuoden 2019 tasolle. Opinnäytetyön kyselyn mukaan syitä, miksi kehityskeskusteluja ei käyty säännöllisesti olivat ajan puute ja esihenkilöiden vaihtuvuus. JHL:n kehityskeskustelukyselyssä oli myös nähtävissä, että merkittävä syy kehityskeskustelujen pitämättä jättämiseen olivat kiire ja ajanpuute (Wink 2014, 20).

Ruoranen (2011, 5) on väitöskirjassaan tutkinut sairaanhoitopiirien strategisten teemojen välittymistä työntekijöille kehityskeskusteluissa. Tutkimuksen johtopäätöksissä mainitaan, että kehityskeskustelut eivät ole vielä niin vakiintunut toimintatapa, että niiden avulla voisi olettaa strategian välittyvän kaikille työntekijöille ja ammattiryhmille (Ruoranen 2011, 135–138). Tämän opinnäytetyön tulosten mukaan vain 56 % henkilöstökyselyyn vastanneista koki perehtyneensä kehityskeskustelun kautta organisaation strategiaan melko hyvin tai erittäin hyvin. Jopa 30 % vastaajista koki perehtyneensä organisaation strategiaan melko huonosti. Henkilöstöpalveluille järjestetyissä työpajoissa esihenkilön rooli nähtiin merkittävänä organisaation strategian viemisessä yksilö- ja yksikkötasolle.

Pällin ja Vaaran (2013) tutkimuksessa “Kehityskeskustelut dialogisen johtamisen välineenä” tutkittiin aitoja esimiesten ja alaisten kehityskeskustelutilanteita kolmessa eri Suomalaisessa organisaatiossa dialogisen johtamisen näkökulmasta. Tutkimushankkeen loppuraportin mukaan kehityskeskustelut koettiin olevan tärkeä osa organisaation strategista viestintää. Kehityskeskustelutilanne oli paikka, missä esihenkilö auttaa työntekijää ymmärtämään organisaation strategian ja strategian merkityksen osana omaa työtään. (Pälli & Vaara 2013, 55.) Opinnäytetyön kyselyn tulosten mukaan vain puolet vastanneista oli perehtynyt hyvin toimintayksikkönsä suunnitelmaan ja tavoitteisiin kehityskeskustelussa. Kehityskeskustelun ei koettu tukeneen oman osaamisen kehittämistä suhteessa toimintayksikön tavoitteisiin Siun sotessa. Opinnäytetyön tuloksissa ilmeni, että ryhmäkehityskeskustelut työyksiköissä olisivat hyvä keino auttaa työntekijöitä ymmärtämään organisaation strategian ja työntekijän osaamisen välistä yhteyttä.

Kivisen (2008, 19) väitöskirjassa tarkasteltiin tiedon ja osaamisen johtamista terveydenhuollon organisaatiossa. Väitöstutkimuksessa oli tarkoitus muun muassa kuvata tiedon ja osaamisen johtamisen toteutumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Väitöstutkimus oli osa HumanRe-tutkimusprojektia. Väitöskirjan mukaan strategiatietoisuus julkisissa terveydenhuollon organisaatioissa on puutteellista. Henkilöstön osaamistavoitteita ei ollut määritelty strategiasta lähtöisin ja nähtävissä myös oli, että työntekijät tiesivät strategioista johtajia huonommin. Julkisessa terveydenhuollossa osa johtajista oli myös heikosti sitoutunut organisaation strategiaan. (Kivinen 2008, 194.)

Kehityskeskusteluprosessia havainnollistettiin tässä opinnäytetyössä teoriasta nousseiden teemojen pohjalta. Opinnäytetyössä kehityskeskusteluprosessilla tarkoitettiin valmistautumista kehityskeskusteluun, esihenkilön kanssa käytyä kehityskeskustelua ja loppuyhteenvetoa sekä laadittuja jatkosuunnitelmia. Merkittävänä teemana teoriasta myös nousi kehityskeskustelun onnistumisen kannalta kehityskeskustelulomake ja -järjestelmä. Kaikki edellä mainitut teemat osaltaan vaikuttavat ja edistävät onnistuneen kehityskeskustelun toteuttamista.

Teoreettisen viitekehyksen mukaan kehityskeskusteluihin valmistautuminen on yksi merkittävä onnistumisen edellytys. Lindholm & Salmisen (2014, 120) mukaan kehityskeskustelujen onnistuminen riippuu siitä, miten kehityskeskusteluihin on valmistauduttu kaikilla organisaation tasoilla. Yhtenä kehityskeskustelun onnistumista estävänä tekijänä opinnäytetyön tuloksissa nähtiin työntekijän ja esihenkilön huono valmistautuminen keskusteluun. Kehityskeskusteluun valmistautumiseen tulisi olla varattu riittävästi aikaa, jotta työntekijällä on aikaa täyttää kehityskeskustelulomake ja tutustua edellisen kehityskeskustelun yhteenvetoon. Esihenkilölle tulisi olla myös riittävästi aikaa tutustua työntekijän esitöihin kehityskeskustelulomakkeeseen ennen keskustelua. Kehityskeskustelulle esihenkilön tulisi myös varata rauhallinen, keskeytyksetön aika ja paikka, missä kehityskeskustelu voidaan toteuttaa. Opinnäytetyön tuloksissa ilmeni, että kehityskeskustelu olisi hyvä toteuttaa yksilöllisesti erilaisia toteuttamistapoja hyödyntäen.

Pällin & Vaara (2013, 56) mukaan kehityskeskustelujen onnistumiseen vaikuttivat vastavuoroinen ja tasapuolinen dialoginen vuorovaikutus, non-verbaalinen viestintä ja keskustelu ympäristö. Park, McLean ja Yangin (2008) muistuttaa, että esihenkilön ja työntekijän suhteen kehittyminen perustuu avoimeen vuorovaikutukseen. Avoin ja tasavertainen vuorovaikutussuhde esihenkilön ja työntekijän auttaa yhteisen ymmärryksen luomisessa, ja sillä on myös vaikutusta työntekijän kehittymisen edellytyksiin. (Park ym. 2008.) Kehityskeskustelut ovat tärkeitä kohtaamistilanteita, joissa halutaan tulla kuuluksi, jakaa näkemyksiä ja antaa palautetta. Kehityskeskustelun dialogisuudella on nimenomaan merkitystä uusien ideoiden syntymiselle ja jalostamiselle. (Pälli & Vaara 2013, 58.)

Opinnäytetyön tuloksissa korostettiin onnistuneen kehityskeskustelun toteutumisessa esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutustaitoja; rauhallisuutta ja rehellisyyttä. Vuorovaikutuksen toivottiin olevan avointa, tasapuolista ja kuuntelevaa. Winkin (2007, 199) mukaan dialoginen vuorovaikutus esihenkilön ja työntekijän välillä luo arvostavan ja hyväksyttävän ilmapiirin, joka mahdollistaa erilaisten näkökulmien tarkastelemisen tasa-arvoisesti.

Opinnäytetyön tuloksista ilmeni, pienikin särö vuorovaikutuksessa tai luottamuksen puute heijastui kehityskeskustelun onnistumiseen. Kehityskeskustelun ilmapiirin tulisi olla hyvä, kiireetön, rento sekä turvallinen. Myös henkilöstöpalvelujen työpajoissa tunnistettiin esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutustaitojen tärkeys osana onnistunutta kehityskeskustelua.

Ruorasan (2011) väitöskirjan johtopäätöksissä on käsitelty kehityskeskustelun onnistumiseen ja epäonnistumiseen johtavia tekijöitä. Kehityskeskustelun vaikuttavuuden edellytys on esihenkilön ja työntekijän tasavertaisuus sekä läheisyys. Jännittyneisyys, turhautuneisuus sekä passivisuus puolestaan rajoittavat keskustelun vaikuttavuutta ja voivat estää keskustelun onnistumista. (Ruoranen 2011, 135–138.) Opinnäytetyön tuloksissa yhtenä onnistuneen kehityskeskustelun estäväksi tekijäksi mainittiin liian jäykkä ja virallinen ilmapiiri.

Mikkolan (2016) väitöskirjan mukaan kehityskeskustelulomake auttaa jäsentää kehityskeskustelua ja viemään keskustelua eteenpäin.

Kehityskeskustelulomake auttaa myös käsittelemään läpikäytäviä aiheita moninäkökulmaisesti, käsittelemään aiheita laajemmassa kontekstissa, ja löytämään uusia kehityskeskustelulomakkeen ulkopuolisia näkökulmia. (Mikkola 2016, 48–52.)

Opinnäytetyön tuloksista ilmeni, että kehityskeskustelulomake ohjaa keskustelun kulkua. Opinnäytetyön henkilöstökyselyn tuloksissa nousi selkeästi esille, että kehityskeskustelulomaketta tulisi jatkossa kehittää. Eri työyksiköillä ja ammattiryhmillä tulisi olla yksilöidyt kehityskeskustelulomakkeet. Lomake tulisi olla selkeä, yksinkertainen, konkreettinen ja käytännönläheinen. Opinnäytetyön tulosten mukaan lomakkeen tulisi sisältää kolme eri teemaa; työhyvinvointi, osaamisen kehittäminen ja työn tavoitteet. Lomakkeen eri teemoja voisi kehityskeskustelussa painottaa yksilöllisesti työntekijän toiveet ja tarpeet huomioiden. Tämän opinnäytetyön mukaan organisaatio on myös keskeisessä asemassa kehityskeskustelulomakkeiden ja -järjestelmän luomisessa sekä uudistamisessa.

Pälli & Vaaran (2013, 55) tutkimushankkeen loppuraportin mukaan kehityskeskustelu ilman kehityskeskustelulomakkeita voisi luoda kehityskeskustelussa esihenkilön ja alaisen välille avoimemman ja syvällisemmän dialogisen vuorovaikutuksen. Opinnäytetyön tuloksissa toivottiin kehityskeskustelujen sisältävän enemmän avointa keskustelua ilman kehityskeskustelulomaketta. Noin puolet kyselyyn vastanneista koki voivansa keskustella kehityskeskustelussa myös lomakkeen ulkopuolisista asioista hyvin tai erittäin hyvin esihenkilönsä kanssa.

Opinnäytetyön tuloksissa ilmeni, että kehityskeskustelun onnistumisen kannalta on tärkeää, että kehityskeskustelussa arvioidaan työntekijän vahvuuksia ja kehittämiskohteita, asetetaan konkreettisten tavoitteita ja pohditaan keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteiden jatkoseurannan toivottiin tapahtuvan yksilöllisesti ja tarpeen mukaan erilaisia toteuttamistapoja hyödyntäen (esim. sähköposti, Teams). Opinnäytetyön henkilöstökyselyn ja työpajojen tuloksissa nähtiin tärkeänä, että kehityskeskustelussa nousseet kehittämiskohteet johtavat toimenpiteisiin esihenkilön toimesta niin yksilö-, työyhteisö- ja organisaatiotasolla. JHL:n kehityskeskustelukyselyn mukaan kehityskeskusteluissa tavoitteita asetettiin, mutta tavoitteiden toteutumista ei aina seurattu, tai sovitut asiat eivät johtaneet tekoihin (Wink 2014, 21). Opinnäytetyön henkilöstökyselyn tulosten mukaan 63 % vastanneista koki kehityskeskustelussa osaamisen kehittämiseksi asetettujen tavoitteiden seurantaan tärkeänä.

JHL:n kehityskeskustelukyselyn kyselyn (Wink 2014, 20) mukaan koettiin, että esihenkilöt ja työntekijät tarvitsisivat koulutusta kehityskeskustelujen merkityksen ymmärtämisessä ja kehityskeskustelun toteuttamisessa. Samansuuntaisia tuloksia saatiin myös tässä opinnäytetyössä. Opinnäytetyön tulosten mukaan organisaation tulisi järjestää kehityskeskustelukoulutuksia kaikilla organisaation tasoilla. Kehityskeskustelukoulutukset varmistaisivat organisaatiossa tasalaatuiset kehityskeskustelut, kun kaikilla olisi samanlainen käsitys kehityskeskustelujen tarkoituksesta ja tavoitteesta.

Huotarın (2009) väitöskirjan mukaan henkilöstön mukaan ottaminen strategiatyöhön sitouttaisi työntekijät paremmin organisaation strategian toteuttamiseen. Esihenkilöiden suhteen kollegoiden vertaistuen käyttäminen (työnohjausta, koulutus ja yhteiset tapaamiset esihenkilöiden kesken) taas edistäisi osaltaan esimiesten strategisen johtamisen osaamista. (Huotari 2009, 189–190.) Opinnäytetyön työpajojen tuloksissa nähtiin myös esihenkilöiden vertaistukiryhmät merkityksellisinä.

Siun soten henkilöstökertomuksen 2020 (2021b, 17) mukaan 86 % työntekijöistä oli käynyt kehityskeskustelun oman esihenkilönsä kanssa. Lindholmin & Salmisen mukaan organisaation viestintärakenteita sekä vuorovaikutusta tehostamalla voidaan pohtia yhdessä tavoitteita ja keinoja hyvien kehityskeskustelujen järjestämiseksi. Tätä keskustelua tulisi käydä henkilöstön ja johdon kesken. Avoin vuorovaikutus henkilöstön kanssa, toimiva kehityskeskusteluprosessi sekä selkeät ohjeet parantavat keskusteluiden laatua ja motivaatiota. (Lindholm & Salminen 2014, 118–120.) Opinnäytetyön henkilöstökyselyn tuloksissa ilmeni, että työntekijän ja esihenkilön kiinnostus, asenne ja motivaatio vaikuttaa kehityskeskustelun onnistumiseen. Koulutusten kautta voitaisiin vaikuttaa esihenkilön ja työntekijän asennoitumiseen kehityskeskusteluun ja mahdollistaa onnistunut kehityskeskusteluprosessi.

7.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä tulee huomioida hyvän tieteellisen käytännön keskeiset lähtökohdat. Hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteita ovat tutkimuksen luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. Luotettavuuden näkökulma tulisi sisällyttää prosessin kaikkiin eri vaiheisiin. Rehellisyyden periaatteeseen sisältyy tieteellisen toiminnan suunnittelua, toteutusta ja arviointia sekä viestinnän ja raportoinnin avoimuutta, oikeudenmukaisuutta, puolueettomuutta sekä yksityiskohtaisuutta. Arvostuksen periaatteella osoitetaan arvostusta kollegoita, tieteellisen toiminnan osapuolia, yhteiskuntaa, ekosysteemejä, ympäristöä ja kulttuuriperintöä kohtaan.

Vastuunkannon periaate kattaa koko tutkimuksellisen toiminnan elinkaaren suunnittelusta viestittämisestä sekä tuloksiin ja niiden vaikutuksiin. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 11–12.)

Kehittämistoiminnassa aihe tulee olla valittu niin, että se ei aiheuta kenellekään haittaa. Tutkimusongelma ja kehittämistehtävä tulee olla tarkoin rajattu, myös eettisestä näkökulmasta katsottuna. (Heikkilä, Jokinen & Nummela 2008, 44–45). Opinnäytetyön aihe rajattiin käsittämään esihenkilön ja työntekijän välistä yksilökehityskeskustelua.

Kehittämistoiminnassa on tärkeää, että kehittäminen tapahtuu aikaisempaan tutkimustietoon perustuen, ja käytettävät lähteet ovat luotettavia ja eettisesti hyväksyttäviä (Heikkilä ym. 2008, 44–45). Opinnäytetyössä teoreettisen viitekehyksen kokoamisessa hyödynnettiin laajasti erilaisia lähteitä, myös ulkomaalaisia lähteitä. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käytetyt tutkimukset olivat vertaisarvioituja väitöskirjoja sekä erilaisten tutkimushankkeiden loppuraportteja. Erosen (2019) opinnäytetyötä hyödynnettiin ainoastaan kyselylomakkeen sekä toisen työpajan näkökulmataulukon laatimisessa. Kehityskeskustelun teoria ei ole vuosien saatossa muuttunut, siksi teoreettisessa viitekehyksessä pystyttiin hyödyntämään myös kymmenen vuotta vanhempia lähteitä.

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tulee tarkoin määritellä mitä toimintatapoja on tarkoitus käyttää ja miten aineiston keruu ja kehittämistoiminta on tarkoitus toteuttaa (Heikkilä ym. 2008, 44–45). Tutkimuksen eettinen sitoutuneisuus näkyy tutkimussuunnitelman laadukkuudessa, tutkimusasetelmassa sekä raportoinnissa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 127).

Opinnäytetyötä varten haettiin tarvittavat tutkimusluvut kehittämistoiminnan toteuttamiseksi. Tutkimuslupahakemuksen liitteenä toimitettiin tutkimussuunnitelma sekä tietosuojaseloste. Opinnäytetyön tutkimussuunnitelmassa kuvattiin tarkoin, avoimesti, yksityiskohtaisesti ja vaiheittain kehittämistoiminnan eteneminen ja tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tutkimukselliset menetelmät. Tutkimukselliset menetelmät valikoituvat sen mukaan, mitkä parhaiten soveltuivat tämän tutkimuksellisen

toiminnan toteuttamiseen. Opinnäytetyössä käytettiin erilaisia tutkimuksellisia menetelmiä monipuolisesti. Monipuolisten menetelmien hyödyntämisen avulla pystyttiin havainnollistamaan aihetta moninäkökulmaisesti.

Tutkimukselliseen kehittämistoimintaan osallistuville tulee antaa totuuden mukaista tietoa kehittämistoimintaan osallistumisesta sekä oikeuksista ja velvollisuuksista. Osallistuminen tulee perustua vapaaehtoisuuteen. (Heikkilä ym. 2008, 44–45.) Opinnäytetyön tutkimukselliseen kehittämistoimintaan osallistuville suunnattiin saatekirje, jossa kuvattiin tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja tehtävä. Työpajoihin osallistuneiden henkilöiden antaman palautteen mukaan 86–93 % oli saanut hyvin tai erittäin hyvin tietoa etukäteen työpajan tarkoituksesta. Saatekirjeessä lisäksi ilmeni, että osallistuminen tutkimukselliseen kehittämistoimintaan oli vapaaehtoista, ja tulokset tullaan käsittelemään tietoturva huomioiden. Kerättyä aineistoa tullaan käyttämään vain ja ainoastaan tämän opinnäytetyön toteutukseen, ja se hävitetään asianmukaisesti opinnäytetyön valmistuttua.

Kehittämistoiminnassa luotettavuutta tulee arvioida tutkimusmenetelmien, tutkimusprosessin ja tutkimustulosten näkökulmasta. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa luotettavuutta voidaan tarkastella kolmen eri näkökulman kautta: reliabiliteetti ja validiteetti, vakuuttavuus sekä käyttökelpoisuus ja siirrettävyys. Määrällisessä tutkimuksessa luotettavuutta tarkastellaan reliabiliteetin ja validiteetin kautta ja laadullisessa tutkimuksessa vakuuttavuuden kautta. Kehittämistoiminnassa luotettavuutta kuvaa kehittämistoiminnassa syntyneiden tulosten hyödynnettävyys. (Toikko & Rantanen 2009, 121–126.)

Tämä opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistoimintana, jossa tutkimuksellisinä menetelminä käytettiin henkilöstökyselyä ja työpajatyöskentelyä. Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Siun Soten Osaamisen ja kehittämisen yksikölle. Organisaatio pystyy hyödyntämään opinnäytetyön tuloksia sekä opinnäytetyön tuotoksena syntynyttä mallinnusta oman toiminnan kehittämisessä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kvantitatiivisen henkilöstökyselyn avulla työntekijöiden näkemyksiä kehityskeskusteluista Siun sotessa. Opinnäytetyön kysely laadittiin teoreettisen viitekehyksen sekä hyödyntäen Erosen (2019) opinnäytetyön kyselylomaketta. Kysymykset laadittiin niin, että ne vastasivat määriteltyihin kehittämistehtäviin. Kyselyä ei esitestattu, koska kyselyn pohjana toimi Erosen (2019) opinnäytetyön kysely.

Kysely koostui monivalintakysymyksistä, puolistrukturoiduista ja avoimista kysymyksistä. Kyselyyn vastasi yhteensä 142 Siun soten työntekijää. Kyselyn avulla saatiin määrällisesti riittävä otanta, jolloin saadut tulokset ovat yleistettävissä vastaamaan koko Siun soten henkilöstöä. Kyselyn puolistrukturoiduilla ja avoimilla kysymyksillä saatiin lisäksi kokemusperäistä, laadullista tietoa kehityskeskusteluiden onnistumista edistävästä ja estävästä tekijöistä sekä ideoita kehityskeskusteluprosessin kehittämiseksi Siun sotessa. Opinnäytetyön kyselyn tulosten luotettavuutta kuvaa se, että vastauksia henkilöstökyselyyn saatiin kaikilta eri toimialueilta.

Kvantitatiivista eli määrällistä kyselytutkimusta tehdessä tulee arvioida tutkimuksen pätevyyttä eli validiteettia sekä luotettavuutta eli reliabiliteettiä. Validiteetilla arvioidaan mittarin kykyä mitata mitattavaa asiaa, eli miten hyvin teoria ja kysely vastaavat toisiaan. Reliabiliteetti tarkoittaa taas mittaustulosten toistettavuutta. (Vilkkä 2021, 193–194, Tuomi & Sarajärvi 2009, 136.)

Opinnäytetyön kyselylomakkeen kysymykset vastasivat hyvin tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tavoitteeseen, tarkoitukseen ja tehtävään.

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa voidaan määrällisten tutkimusmenetelmien lisäksi käyttää laadullisia tutkimusmenetelmiä.

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ilmiötä, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan tulkinta jollekin ilmiölle. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä ensisijaisesti yleistykseen, vaan tärkeämpää on se, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä ja heillä on kokemusta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85.) Opinnäytetyössä käytettiin laadullisena tutkimusmenetelmänä työpajatyöskentelyä.

Henkilöstökyselyn tulosten pohjalta nousseita teemoja käsiteltiin

Henkilöstöpalvelujen henkilöstön kanssa kahdessa eri työpajassa. Työpajojen tavoitteena oli luoda mallinnus onnistuneelle kehityskeskusteluprosessille Siun sotessa. Työpajoissa käytetyt kehittämistyökalut soveltuivat hyvin tämän opinnäytetyön toteutukseen, mikä ilmeni myös työpajoista saaduista palautteista. Työpajojen avulla saatiin laadittua mallinnus Henkilöstöpalvelujen henkilöstön kanssa kehityskeskusteluprosessin kehittämiseksi Siun sotessa. Työpajojen sisältö ja tulokset vastasivat opinnäytetyön kehittämistehtäviin.

Heikkilän ym. (2008, 45–46) mukaan tutkimuksen luotettavuuteen ja eettisyyteen vaikuttaa aineiston huolellinen analysointi ja raportointi. Tuomi & Sarajärven mukaan tutkijan tulee luoda uskottava selitys aineiston kokoamisesta ja analysoinnista. Tutkimustulokset sekä tutkimuksen toteutus tulee kuvata yksityiskohtaisesti, jotta tutkimustuloksista tulee ymmärrettävät. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 141.)

Webropol-ohjelmalla saatiin tulokset monivalintakysymyksistä sekä puolistrukturoiduista kysymyksissä. Henkilöstökyselyn avoimet vastaukset analysoitiin huolellisesti tilastoanalyysin avulla. Vastaukset teemoiteltiin ja teemoille etsittiin laajempia merkityssuhteita. Työpajojen tulokset analysoitiin aineistolähtöisellä laadullisella sisällönanalyysillä. Saatuja tuloksia verrattiin aikaisempien tutkimusten tuloksiin. Teoreettisen viitekehyksen, henkilöstökyselyn ja työpajojen tulokset olivat yhtenäiset, mikä kertoo kehittämistoiminnan luotettavuudesta.

Opinnäytetyön raportissa on kuvattu rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti tutkimuksellisen kehittämistoiminnan prosessi. Opinnäytetyöprosessin vaiheita on kuvattu raportissa yksityiskohtaisesti erilaisia visuaalisia malleja hyödyntäen. Myös käytetyt tutkimusmenetelmät ja saadut tulokset on kuvattu tarkasti hyödyntäen erilaisia visuaalisia kaavioita sekä suoria lainauksia vastauksista.

Tieteelliselle tutkimukselle ominaista on objektiivisuus ja autonomisuus, eli tutkijan oma ajattelu ei vaikuta tutkimustuloksiin. Tieteelliselle tutkimukselle ominaista on myös julkisuus, eli tutkimustulokset ovat jaettavissa (RajatOn 2015). Opinnäytetyö toteutettiin parityöskentelynä. Analysoidessa kyselyn avoimia vastauksia sekä työpajojen tuloksia oli objektiivisuus helppo säilyttää,

kun tekijöitä oli kaksi. Molemmat tämän opinnäytetyön tekijöistä työskentelivät Siun sotessa, joten koko kehittämistoiminnan oltiin erityisen tarkkoja siitä, että opinnäytetyön tekijöiden omat mielipiteet tai käsitykset eivät vaikuttaneet tämän tutkimuksellisen kehittämistoiminnan toteutukseen. Opinnäytetyön raportti julkaistiin Theseuksessa.

7.4 Tulosten hyödynnettävyys ja jatkokehittämissuhteet

Tämän opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää kehityskeskusteluprosessin kehittämisessä ja suunnittelussa sekä toteuttamisessa niin organisaatio- kuin työyksikötasolla Siun sotessa. Opinnäytetyön tuloksena syntynyt mallinnus auttaa onnistuneen kehityskeskustelun toteuttamisessa Siun sotessa. Mallinnuksesta on tehty selkeä ja helposti hyödynnettävä kokonaisuus.

Tässä opinnäytetyössä keskityttiin yksilökehityskeskusteluihin. Mielenkiintoista olisi tutkia, mitkä tekijät edistävät ja estävät ryhmäkehityskeskustelujen onnistumista, ja miten ryhmäkehityskeskusteluja voisi kehittää. Tämän opinnäytetyön tuloksissa ilmeni, että ryhmäkehityskeskustelut ovat hyvä keino auttaa työntekijöitä ymmärtämään organisaation strategian ja työntekijän osaamisen välistä yhteyttä. Niinpä jatkossa olisi tärkeää tutkia, miten ryhmäkehityskeskustelut toimivat organisaation strategian jalkauttamisen välineenä.

Tulevaisuudessa voisi tutkia kehityskeskustelulomakkeen merkitystä kehityskeskusteluissa ja sitä, miten kehityskeskustelulomaketta tulisi kehittää. Jatkossa olisi myös mielenkiintoista tutkia, miten sähköinen järjestelmä tukisi prosessinomaista kehityskeskustelua ja työntekijän polkua osaamisen kehittämisen tukena.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Ano, V., Vannuchi, M., Haddad, M. & Pissinati, P. 2015. Performance evaluation under the opinion of the nursing staff from a public university hospital. <https://pdfs.semanticscholar.org/b3c5/c724f015e3fbdc92cd615a9285bb2e391f38.pdf>. 7.10. 2023.
- Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Vaasa: Vaasan yliopisto. Väitöskirja. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-245-8>. 23.9.2023.
- Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. & Boselie, P. 2017. Integrating strategic human capital and strategic human resource management. The International Journal of Human Resource Management, 29:1, 34-67. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380063>. 13.5.2022.
- Development Conversations. A good practise guide for managers. 2022. University of South Australia. https://i.unisa.edu.au/siteassets/human-resources/ptc/files/guidelines/staff-training/development_conversations_GPG.pdf. 7.10.2023.
- Eklund, A. 2021. Osaamiskartta- Osaamisen kehittäminen työelämässä. Helsinki: Brik.
- Eronen, T. 2019. Kehityskeskustelut johtamisen työvälineenä Siun sotessa. Karelia-ammattikorkeakoulu. Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen koulutus. Opinnäytetyö.
- Holm, R., Poutanen P. & Stähle, P. 2018. Mikä tekee dialogian: Dialogisen vuorovaikutuksen tunnuspiirteet ja edellytykset. Julkaistu: Sitra 26.9.2018. <https://www.sitra.fi/artikkelit/mika-tekee-dialogin-dialogisen-vuorovaikutuksen-tunnuspiirteet-ja-edellytykset/29.10.2023>.
- Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimissa – Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta saamisen johtamisesta. Tampere: Tampereen yliopisto. Väitöskirja. <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7596-2>. 7.4.2022.
- Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nummela T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Helsinki; WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Innokylä 2023a. Kuvakäsikirjoitus (Story board). <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/kuvakasikirjoitus-story-board>. 3.9.2023.
- Innokylä 2023b. Näkökulmatalukko - ratkaisujen kehittämisen ja käyttöönoton matriisi. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/nakokulmatalukko-ratkaisujen-kehittamisen-ja-kayttoonoton-matriisi>. 3.9.2023.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: Bookwell Oy.
- Karsikas, E., Koivunen, K., Rantala, A., Jarva, E., Oikarinen, A., Mikkonen, K., Kääriäinen, M., Jounila-Ilola, P. & Meriläinen M. 2022. Sote- alan osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen tarvitaan lisää malleja,

- menetelmiä ja hyviä käytänteitä. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2022102062666>. Oamk Journal 172/2022. 27.8.2023.
- Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatiossa. Väitöskirja. Kuopio.
https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/8983/urn_isbn_978-951-27-1068-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 8.9.2023.
- Kuntaliitto. 2021. Sote-lainsäädäntö tuo hyvinvointialueet osaksi hyvinvoinnin ja terveydenedistämisen kokonaisuutta.
<https://www.kuntaliitto.fi/ajankohtaista/2021/sote-lainsaadanto-tuo-hyvinvointialueet-osaksi-hyvinvoinnin-ja-terveyden>. 8.9.2023
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita.
- Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 559/1994.
Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä 817/2015.
- Lindholm, T. & Salminen, J. 2014. Keskustele ja kehity 2.0. Helsinki: Multiprint Oy.
- Mikkola, P. A. 2016. Teksti, Agenda, artefakti. Väitöskirja.
https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7705/isbn_978-952-476-689-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Jyväskylä. 8.9.2023.
- Muriuki, M.N. & Wanyoike, R. 2021. Performance appraisal and employee performance.
https://www.iajournals.org/articles/iajhrba_v3_i10_265_272.pdf. 8.10.2023.
- Nikpeyma N., Abed-Saeedi Z., Azargashb E. & Alavi-Majd H. 2014. Problems of Clinical Nurse Performance Appraisal System: A Qualitative Study. Asian Nursing Research 8 (2014) 15–22. 23.9.2023.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYPro Oy.
- Park, S., McLean, G. & Yang, B. 2008. Revision and Validation of an Instrument Measuring Managerial Coaching Skills in Organizations. Luettavissa: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED501617.pdf>. 7.10.2023.
- Pohjois- Karjalan hyvinvointialue. 2022. Osaamisen kehittämisen suunnitelma. Sisäinen intra. 3.9.2023.
- Pälli, P. & Vaara, E. 2013. Kehityskeskustelut dialogisen johtamisen välineenä. Tutkimushankkeen loppuraportti. Helsinki.
<https://oma.tsr.fi/api/projects/91131c82-316a-47d9-93f1-71fe9016c3cd/attachment/cd4f56da-7b9a-4238-af89-140340106022>. 13.8.202
- Ruoranan, R. 2011. Miten strategia kiteytetään 90 minuuttiin?
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66708/978-951-44-8346-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Tampere: Tampereen Yliopisto. 8.4.2022.
- Siun sote, 2021a. Osaamisen kehittäminen – Strategiakaudella 2021-2025. Siun soten intra. Vain sisäiseen käyttöön. 9.4.2022.
- Siun sote, 2021b. Henkilöstökertomus 2020.
https://www.siunsote.fi/documents/393252/6561109/Siunsote_henkilostotilinpaaotos.PDF/9139b2ba-d7aa-9290-b9cf-0f1a2c0cbd34. 9.4.2022.

- Siun sote. 2022a. ONNI-HR. Siun soten intra. Vain sisäiseen käyttöön. 8.4.2022.
- Siun sote. 2022b. Mitä Siulle Kuuluu -tulosportaali. Siun soten intra. Vain sisäiseen käyttöön. 23.10.2023.
- Siun sote. 2023a. Tukea, turvaa ja hyvinvointia pohjoiskarjalaisille. <https://www.siunsote.fi/hyvinvointialue>. 26.8.2023.
- Siun sote. 2023b. Henkilöstö lukuina. <https://www.siunsote.fi/henkilosto>. 26.8.2023.
- Siun sote. 2023c. Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen palvelustrategia 2023-2038. https://www.siunsote.fi/documents/393252/22612649/Siunsote_palvelustrategia_hyv%C3%A4ksytty+aluevaltuustossa+22.6.2023.PDF/63c80b18-b818-e20c-44d0-95f956d4bf33. 23.9.2023.
- Siun sote. 2023d. Organisaatio. <https://www.siunsote.fi/organisaatio>. 26.8.2023.
- Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Kirjapaino Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M., Valtanen, J. & Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-6218-1>. 29.10.2023.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf. 20.10.2023.
- Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Talentum.
- Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Juva: WSOY.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen, Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2021. Johtaminen, keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.
- Viitanen, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen; Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu: Otava Kirjapaino Oy.
- Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Webropol. 2022a. Webropol, johda tiedolla. <https://webropol.fi/>. 10.4.2022.
- Wink, H. 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Väitöstutkimus. Tampereen Yliopisto. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67738/978-951-44-6995-4.pdf?sequence=1>. 13.8.2023
- Wink, H. 2014. Työntekijän ääni- kokemuksia kehityskeskusteluista. Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL 8/2014. <https://kareliauas.sharepoint.com/sites/KatinjaMarinoppiari/Shared%20Documents/General/Ty%C3%B6ntekij%C3%A4n%20%C3%A4%C3%A4ni-kokemuksia%20kehityskeskusteluista.pdf>. 8.9.2023.
- Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Viro: Meedia Zone OÜ.

Kysely henkilöstölle

1. Ikä

- alle 24 vuotta
- 24–35 vuotta
- 36–55 vuotta
- 56–65 vuotta
- yli 65 vuotta

2. Sukupuoli

- Nainen
- Mies
- Muu

3. Työkokemus

- alle 1 vuosi
- 1–5 vuotta
- 6-15 vuotta
- yli 15 vuotta

4. Toimialue, jossa työskentelet

- Ikäihmisten palvelut
- Pelastuslaitos
- Perhe- ja sosiaalipalvelut
- Terveys- ja sairaanhoitopalvelut
- Yhteiset palvelut (HR, tukipalvelut, talous, kehittäminen jne.)
- Ympäristöterveydenhuolto

5. Ammatillinen koulutustasosi

- Perusaste
- Toisen asteen tutkinto (lukio, ammatillinen koulutus)
- Alempi korkeakoulututkinto (alempi korkeakoulu, ammattikorkeakoulu)
- Ylempi korkeakoulututkinto (ylempi korkeakoulu, YAMK)
- Joku muu, mikä?

6. Toimitko esihenkilötehtävissä tällä hetkellä?

- Kyllä
- Ei

7. Anna arvosana asteikolla 0 (alin) – 10 (ylin) Siun soten nykyiselle kehityskeskustelulle?

0 |-----| 10

8. Anna arvosana asteikolla 0 (alin) -10 (ylin) Siun soten nykyiselle kehityskeskustelulomakkeelle (ONNI-HR)? (jana)

0 |-----| 10

9. Käyn säännöllisesti kehityskeskusteluja esihenkilöni kanssa?

- Kyllä
 En, miksi?
-

10. Kuinka usein kehityskeskusteluja tulisi mielestäsi järjestää?

- Harvemmin kuin kerran vuodessa
 Kerran vuodessa
 Kaksi kertaa vuodessa
 Useammin kuin kaksi kertaa vuodessa

Mieti seuraavissa väittämässä viimeisintä kehityskeskusteluprosessia. Kehityskeskusteluprosessilla tarkoitetaan valmistautumista kehityskeskusteluun, esihenkilösi kanssa käytyä kehityskeskustelua ja loppuyhteenvettoa sekä laadittuja jatkosuunnitelmia.

11. Koen valmistautuneeni kehityskeskusteluun

- Erittäin hyvin Melko hyvin Melko huonosti Erittäin huonosti

12. Koen saaneeni aikaa kehityskeskusteluun valmistautumiselle

- Erittäin hyvin Melko hyvin Melko huonosti Erittäin huonosti

13. Koen esihenkilön valmistautuneen kehityskeskusteluun

- Erittäin hyvin Melko hyvin Melko huonosti Erittäin huonosti

14. Kehityskeskustelulle on varattu aikaa

- Erittäin hyvin Melko hyvin Melko huonosti Erittäin huonosti

15. Koen, että kehityskeskustelussa voin keskustella muistakin tärkeistä asioista (lomakkeen ulkopuolisista)

- Erittäin hyvin Melko hyvin Melko huonosti Erittäin huonosti

16. Koen saavani riittävästi palautetta omasta osaamisestani esihenkilöltä kehityskeskustelussa

- Erittäin hyvin Melko hyvin Melko huonosti Erittäin huonosti

17. Koen, että pystyn antamaan palautetta esihenkilön työskentelystä kehityskeskustelussa

Erittäin hyvin Melko hyvin Melko huonosti Erittäin huonosti

18. Kuinka tärkeänä koet kehityskeskustelun oman osaamisen kehittämisen kannalta?

Erittäin tärkeänä
 Melko tärkeänä
 Melko tarpeettomana
 Tarpeettomana

19. Kuinka tärkeänä pidät kehityskeskustelussa osaamisen kehittämiseksi asetettuja tavoitteita?

Erittäin tärkeänä Melko tärkeänä Melko tarpeettomana
 Tarpeettomana

20. Kuinka tärkeänä pidät kehityskeskustelussa osaamisen kehittämiseksi asetettujen tavoitteiden toteutumisen seuranta?

Erittäin tärkeänä Melko tärkeänä Melko tarpeettomana
 Tarpeettomana

21. Mitkä tekijät mielestäsi edistävät kehityskeskustelun onnistumista?

22. Mitkä tekijät mielestäsi ovat esteenä kehityskeskustelun onnistumiselle?

**23. Miten kehittäisit Siun sotien kehityskeskusteluprosessia?
(Kehityskeskusteluprosessilla tarkoitetaan valmistautumista kehityskeskusteluun, esihenkilösi kanssa käytyä kehityskeskustelua ja loppuyhteenvetoa sekä laadittuja jatkosuunnitelmia)**

24. Seuraavat väittämät liittyvät kehityskeskustelun ja strategian väliseen yhteyteen. Valitse sinulle sopivin vastausvaihtoehto

Vastausvaihtoehdot:

Erittäin hyvin Melko hyvin Melko huonosti Erittäin huonosti

1. Kehityskeskustelun kautta perehdyin/syvennyin organisaatiomme strategiaan
2. Kehityskeskustelun kautta perehdyin/syvennyin toimintayksikkömme suunnitelmaan ja tavoitteisiin
3. Kehityskeskustelu tuki oman osaamiseni kehittämistä suhteessa organisaation strategiaan
4. Kehityskeskustelu tuki oman osaamiseni kehittämistä suhteessa toimintayksikkömme tavoitteisiin
5. Kehityskeskustelu lisäsi ymmärrystäni työni merkityksellisyydestä organisaatiolle
6. Kehityskeskustelu lisäsi ymmärrystäni työni merkityksellisyydestä omassa toimintayksikössäni
7. Koen tärkeänä, että kehityskeskustelussa avataan organisaation strategian ja toimintayksikön tavoitteiden merkitys suhteessa omaan työskentelyyni

Intranetin saatekirje

Vaikuta kehityskeskustelun onnistumiseen – Siun mielipiteelläsi on merkitystä

Hyvin suunniteltu kehityskeskustelu on loistava mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja oman organisaation toimintaan. Vastaamalla tähän kyselyyn, voit vaikuttaa!

Kyselyn tarkoituksena on selvittää Siun sotien työntekijöiden ja esihenkilöiden välisen kehityskeskustelun onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä työntekijän näkökulmasta. Vastauksesi on erityisen tärkeä, ja toivommekin, että sinulla olisi hetki aikaa vastata tähän kyselyyn. Kyselyn tuloksia käytämme opinnäytetyössä, jonka on tarkoitus valmistua vuoden 2023 loppuun mennessä.

Kysely toteutetaan Webropol-kyselynä. Saadut vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eikä kenenkään yksittäisen vastaajan henkilöllisyys tule esille missään opinnäytetyön vaiheessa. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja vastaaminen vie aikaa n. 15 minuuttia.

Klikkaamalla linkkiä pääsette suoraan kyselyyn. Kysely on avoinna 12.3.2023 asti. *linkki*

Tietosuojaseloste *linkki*

KIITOS VASTAUKSESTASI <3

Jos sinulla herää kysyttävää, niin ole meihin yhteydessä.

Ystävällisin terveisin,

Karelia Ammattikorkeakoulun YAMK-opiskelijat

Mari Hämäläinen (mari.1.hamalainen@edu.karelia.fi)

Kati Soininen (kati.soininen@edu.karelia.fi)

Työpajojen saatekirje

Tervetuloa työpajoihin!

Kartoitimme opinnäytetyöhömmä ”Esihenkilön ja työntekijän välisen kehityskeskusteluprosessin kehittäminen Siun sotessa” liittyvän henkilöstökyselyn avulla työntekijöiden näkemyksiä kehityskeskusteluista alkuvuodesta 2023. Kyselyn tulokset ovat nyt valmistuneet, ja haluaisimme käsitellä kyselyn tuloksia kanssanne työpajoissa.

Työpajoja järjestetään kaksi, joista ensimmäisessä esitellään henkilöstökyselyn keskeisimmät tulokset ja tulosten pohjalta työstetään tuloksia pienryhmissä. Toiseen työpajaan laadimme näkökulmataulukon, joka toimii pohjana yhteiselle keskustelulle ja ihannetilan kuvaamiselle onnistuneelle kehityskeskustelulle. Työpajat muodostavat jatkumon, siksi toivomme, että pystytte sitoutumaan molempiin työpajoihin.

Työpajojen paikat ja aikataulut:

1. työpaja to 1.6.2023 klo 12 - 13:30 Paikka: Torikatu 18 A, 4. krs, 80100 Joensuu
2. työpaja to 15.6.2023 klo 12 – 13:30 Paikka: Teams

Lämpimästi tervetuloa!

Ystävällisin terveisin,

Mari Hämäläinen ja Kati Soininen
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen (YAMK)
Karelia Ammattikorkeakoulu

Näkökulmatalukko

	Työntekijä (Soininen & Hämäläinen 2023)	Esihenkilö (Eronen 2019)	Teoreettinen viitekehys	Työpaja 1	Työpaja 2
Sykli	Käyntiaste 91,5 % 55 % kerran vuodessa 25 % harvemmin kuin kerran vuodessa 17 % kaksi kertaa vuodessa Toivottiin väli- ja hyvinvointikeskusteluja (herätteet)	Käyntiaste 75 % 78 % vähintään kerran vuodessa Toivottiin helpotusta pitämistheyteen (jkt vuosi/ryhmäkehityskeskustelu) Keskustelujen hyödyllisyys tärkeämpää kuin käyntiaste	Käyntiastetavoite 100% 1–2 x vuodessa Säännönmukainen, jatkuva prosessi Vakiintumassa terveydenhuoltoon, käyntiaste vaihtelee ammattiryhmittäin, hoitohenkilöstö säännöllisimmin	Käyntiaste 78 % (MSK 2022) Kerran vuodessa Välikeskustelut 2–3 kk välein Jatkuva prosessi Joustavuus	Yksilöllisyys, työntekijän tarve Vuositainen (tavoitteellisuus ja jatkumo, muotoisuus) Ajankäyttö (eh) -> onko ajallisesti mahdollista järjestää pitkiä kekejä useammin kuin 1x/vuodessa Laajuus (tarpeen mukaan/välikeskustelu) Hyödyllisyys tärkeämpi kuin rutiini (MSK kyselyn tulokset)
Valmistautuminen	70 % (eh) ja 82 % (tt) on valmistautunut erittäin tai melko hyvin 75 % koki saaneensa riittävästi aikaa valmistautumiselle Valmistautumiselle aikaa useampi viikko, lomakkeen täyttämisen huomiointi työn suunnittelussa	89% (eh) ja 62% (tt) on valmistautunut erittäin tai melko hyvin	Riittävä aika valmistautumiseen Kehityskeskustelulomakkeen täyttäminen Merkityksen ymmärtäminen (eh+tt),	Järjestelmä mahdollistaa hyvän valmistautumisen Tutustuminen edelliseen yhteenvetoon Tieto 2 kk aiemmin Aikaa lomakkeen täydentämiselle	Aiempi keke toimii pohjana, ei tarvitse lähteä tyhjistä Organisaatio ohjaa pitämään kekejä vuosittain -> suunnitelmallisuus mahdollista Eh/tt vastuu työn suunnittelussa
	Kehityskeskustelun tavoitteet ja tarkoitus tiedossa (tt+eh)	Tavoitteen ja tarkoituksen ymmärtäminen (eh + tt)		Esihenkilöllä tieto tt:n ajatuksista tavoitteiden saavuttamiseksi	Samat lähtökohdat, arkkiellisyys Motivaatio
Lomake ja järjestelmä	Selkeys, yksinkertaisuus, käytännönläheisyys Tasapaino organisaation ja työntekijän huomioimisessa (jaksaminen, työhyvinvointi) Yksilöidyt/työyksikkökohtaiset lomakkeet Uusi järjestelmä, joka antaa herätteitä ja tuottaa raportteja	Liian strategia- ja organisaatiolähtöinen, kankea ja sitova Lomake tulisi räätälöidä yksiköllisesti (työyksikkö/työntekijäryhmä) Pitäisi painottaa työhyvinvointi-, työssä jaksamisen ja työyhteisöteemoihin Työyhteisö-näkökulma puuttuu	Lomake ohjaa keskustelua ja kirjaamista; yksilöllisyys Palautteen antaminen pitäisi olla strukturoidumpaa Osaamisen kehittäminen Työhyvinvointi Tavoitteet	Helppo lomake Keskiössä miten aiemmin asetetut tavoitteet toteutuneet Enemmän vapaamuotoista keskustelua/ilman lomaketta "Yksilöidyt" lomakkeet (tt, lähieh, johto) Täyttäminen mobiilisti Jatkuvasti täydentyvä lomake	Lomakkeen sisältö: 1. Työhyvinvointi 2. Osaamisen kehittäminen 3. Työn tavoitteet Miten koet itsesi työyhteisön jäsenenä/vuorovaikutusosaaminen yhteisössä -> ohjaako lomake? Tunnistaako tt omat voimavaransa, vahvuudet ja kehittämisen kohteet -> ohjaako lomake?
	Yksilökehityskeskustelun rinnalle toivottiin ryhmäkehityskeskusteluja Ilmapiiristä toivottiin rauhallista, avointa, rentoa ja vapaamuotoisempaa Vuorovaikutus (tt + eh)	Yksilö- ja ryhmäkehityskeskustelu (strategia/omat tavoitteet) Rauhallinen, neutraali tila yksikön ulkopuolelta Häiriötön tila ja tilanne Kiire ja ajanpuute korostuu	Hyvä, positiivinen ja luottamuksellinen ilmapiiri Avoin dialoginen vuorovaikutus Etukäteen täytetty kehityskeskustelulomake ohjaa keskustelua (2 h)	Hyvä ja kiireetön ilmapiiri, avoin keskustelu Vuorovaikutus, rehellisyys Rauhallisuus	Strategian ymmärtäminen työyksikkötasolla -> ryhmäkeke Esihenkilön rooli, dialogisuus, yhteinen ymmärrys (strategia)

Kehityskeskustelutilanne	Toteuttamistapojen monipuolisuus: kävely, teams, toimisto Kiireetön ja keskeytyksetön tilanne Palautteen antaminen (tt+eh) Palkitseminen ja kehityskeskustelu pitäisi erottaa toisistaan	94 % tt antaa palautetta esihenkilötyöstä Palkka-asioista keskustelu ei kuulu kehityskeskusteluun Työntekijän roolin vahvistaminen Ajanpuute	Palautteen antaminen ja saaminen Tt:n antavat vähemmän spontaania palautetta Työn suorituksen arviointi vaatii eh:ltä tiiviimpää ohjausta ja arviointia. Odotusten ja tavoitteiden määrittelyä, arviointitasojen asettamista ja suoritukseen liittyvää palautetta -> havainnot	Työntekijän toiveet: teams, ulkoilu, toimisto Aikaa varattava 2,5 tuntia (hyvä valmistautuminen) Työsuorituksen arviointi vapaaehtoinen	Eh ja tt vuorovaikutustaidot Turvallinen ilmapiiri, hyvän johtamisen teesit Työsuorituksen arviointi ohjaa liikaa kekeä
Tavoitteet ja jatkoseuranta	Tavoitteiden asettaminen ja seuranta – sitoutuminen ja suunnitelmallisuus	90 % eh palaa käsiteltyihin asioihin myöhemmin tt kanssa Osa palaa tavoitteisiin 1 v kuluttua ja osa on aikatauluttanut tavoitteet ja pitää kirjaa niiden toteutumisesta Välikeskustelu (seuranta) Useat eh vievät asioita	Kirjataan ylös keskustelun päätökset Tavoitteiden asettaminen, toteuttamissuunnitelma ja työntekijän sitoutumisen varmistaminen tavoitteisiin Kehityskeskustelut toimivat tärkeänä	Jatkuvan seurannan sopiminen 3kk/6kk esim. sähköposti/teams Tavoitteisiin palataan yksilö- ja/tai yhteisötasolla "Työntekijän polku", henkilökohtainen, elävä, arvioitava prosessi	Koulutuksia ollut säännöllisesti (eh + tt) – ei ole tavoittanut (motivaatio) Ajankäyttö/-puute Mittareiden hyödyntäminen (uusien kehittäminen?) Tavoitteet: vahvuudet
	Yksikkötasoinen yhteenveto kehityskeskusteluista -> eteenpäin vieminen organisaatiossa	eteenpäin tiimipalaverissa ja organisaatiossa Ajanpuute	foorumina strategian siirtämisessä linjajohdolta henkilöstölle	Kehityskeskustelujen yhteenvetdon läpikäynti yksiköittäin	ja ylläpito, kehitettävät ja toimenpiteet Tavoitteiden seuranta yksikkötasolla, tietoa mistä tieto koottu
Koulutus ja kehittäminen	Esihenkilölle toivottiin lisää koulutusta ja valmennusta – suunnitelmallinen prosessi	75 % pitäisi hyödyllisenä asiantuntijan pitämää orientaatiotilaisuuden järjestämistä (ohjeet ja neuvot) Kehityskeskusteluprosessiin ja keskustelujen pitämiseen (vuosikello) Strategian jalkauttaminen kehityskeskustelussa	Kehityskeskustelukoulutukset; yhtenäiset toimintatavat, vuorovaikutustaidot Työntekijän rooli strategiaprosessissa, koulutusta prosessista sekä eh + tt	Esihenkilön koulutus: jatkuva oppiminen	Keke-koulutus: - tavoitteen ja tarkoituksen ymmärtäminen - tasalaatuisuus - vuorovaikutus - tt ja eh polku - työpaja/osallisuus (vertaisuus) Tt:n tavoitteet/odotukset/ arvot vs. organisaation strategia Strategian ymmärtäminen (saa vahvistusta omalle tekemiselle, motivaatio, jaksaminen)