

Kimmo Tiainen

LEAN-FILOSOFIAN MUKAINEN KEHITYSKESKUSTELU

LEAN-FILOSOFIAN MUKAINEN KEHITYSKESKUSTELU

Kimmo Tiainen
Opinnäytetyö YAMK
Kevät 2024
Lean-johtamisen tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Lean-johdamisen tutkinto-ohjelma

Tekijä: Kimmo Tiainen

Opinnäytetyön nimi: Lean-filosofian mukainen kehityskeskustelu

Työn ohjaaja: Matti Rahko

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: kevät 2024

Sivumäärä: 51 + 2 liitettä

Tässä työssä on mietitty uutta tapaa toteuttaa kehityskeskustelut. Työn lähtökohtana oli kysymys, saavutetaanko keskusteluihin käytetyllä työajalla se, mitä kehityskeskusteluilla tavoitellaan. Näin ei välttämättä ole nykyisen mallin mukaisesti toteutettavissa kehityskeskusteluissa. Jos kehityskeskustelut sen sijaan olisivat osa arjen työtä, ne palvelisivat paremmin työntekijää, tiimiä ja työnantajaa.

Lean-filosofian mukainen jatkuvan kehittämisen periaate kaizen sekä kata-oppimismalli olivat taustalla, kun työssä alettiin kehittää uudenlaista mallia kehityskeskusteluille. Tavoitteena oli jatkuvan keskustelun malli, joka toimisi suuressa tiimissä myös arjen kehittämistyökaluna.

Uutta kehityskeskustelumallia kokeiltiin Vantaan ammattiopisto Variassa syksystä 2023 alkaen. Kokeilun lopuksi keväällä 2024 kokeilussa mukana olleita haastateltiin mallin toimivuudesta. Lisäksi heille toimitettiin kysely mallin käytöstä.

Tulosten perusteella useammin kuin kerran vuodessa käydylle keskustelulle on tilausta. Lean-filosofiaan perustuva jatkuvan kehittämisen malli voisi olla ainakin osa ratkaisua, mutta työssä kehitetty malli tarvitsee vielä jatkokehittämistä toimiakseen tässä käyttötarkoituksessa. Työn perusteella kaizenia noudattamalla ja mallia jatkokehittämällä se voisi jopa korvata nykyisen malliset kehityskeskustelut tai ainakin se voisi olla merkittävä osa kehityskeskusteluista.

Asiasanat:

kehityskeskustelu, lean-ajattelu, kaizen, Toyota-kata, kehittävä työntutkimus

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Lean Management

Author: Kimmo Tiainen

Title of thesis: Implementation of Lean in the development discussion process

Supervisor: Matti Rahko

Term and year when the thesis was submitted: spring 2024

Number of pages: 51 + 2 appendices

In this thesis, the aim was to find a new way to conduct development discussions utilizing lean-philosophy. The work was done for Vantaa Vocational College Varia. The starting point for the work was to balance the supervisor's work time throughout the entire calendar year concerning development discussions. The need for balancing work time arises when there are many employees in the team and one supervisor conducts all the development discussions. The theoretical basis for the development task used the TPS (Toyota Production Systems) kata coaching model and the continuous improvement philosophy of kaizen. The new model developed based on these theories was tested in vocational school Varia, and at the end of the experiment, data was collected from the participants using questionnaires and interviews. Based on the survey and interviews, conclusions were made about the functionality of the model and its potential for further development and use.

Based on the results, there is a demand for more frequent development discussions than once a year. A model based on Lean philosophy for continuous improvement could be part of the solution. However, the model developed in the thesis still needs further refinement to function effectively for this purpose. Based on the thesis, by following kaizen principles and continuing to enhance the model, it could even replace traditional performance reviews or at least play a significant role in development discussions. Lean philosophy emphasizes eliminating waste and focusing on value-added activities, making it a relevant approach for improving organizational processes and achieving goals.

Keywords:

development discussions, lean production, kaizen, Toyota-kata, developmental work research

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Työn lähtökohta	7
1.2	Varian esittely	7
1.3	Tutkimuksen tavoite	8
1.4	Tutkimusote	8
1.5	Työn toteuttaminen	9
2	KEHITYSKESKUSTELU	10
2.1	Tuloskeskustelu ja menneen kauden arviointi	12
2.2	Tavoitekeskustelu	12
2.3	Kehittymiskeskustelu	14
2.4	Työkyky ja työhyvinvointi	14
3	LEAN-FILOSOFIAN MUKAINEN JATKUVAN OPPIMISEN MALLI	16
3.1	Kaizen	16
3.1.1	PDCA-sykli	18
3.1.2	Gemba	20
3.1.3	Kaizen-työpaja	20
3.2	Kata	21
3.2.1	Parannuskata eli kokeilutyökalu	22
3.2.2	Valmennuskata eli keskustelumalli	23
3.3	Kehittävä työntutkimus	25
4	KEHITYSKESKUSTELU LEAN-MALLIN MUKAISESTI	28
4.1	Kehityskeskusteluprosessin valmistelu	29
4.2	Nykytilan kuvaus	30
4.3	Tavoitetilan suunnittelu	32
4.4	Toimenpidesuunnittelu	33
4.5	Kehityskeskusteluprosessin koulutus ja kokeilu	34
5	TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	38
5.1	Kyselylomake ja vastaukset	39
5.2	Esihenkilöiden haastattelut ja opettajien keskustelutilaisuus	45
5.3	Uuden kehityskeskustelumallin jatkokehittäminen tulosten perusteella	47
6	POHDINTA	49

LÄHTEET.....	52
LIITTEET.....	54

1 JOHDANTO

1.1 Työn lähtökohta

Kehityskeskusteluille on monta nimeä: kehityskeskustelu, keke, esimies-alaiskeskustelu, tavoitekeskustelu, ryhmäkehityskeskustelu, arviointikeskustelu tai Vantaan kaupungin ohjeistuksen mukainen Vaikuttavaa työtä -keskustelu. Kehityskeskusteluiden peruseriaate on kuitenkin aina lähes sama. Niissä keskustellaan saavutuksista, motivaatiosta, työkyvystä, tulevaisuuden tavoitteista ja osaamisen kehittämistä. Keskustelusta kirjataan yhdessä muistiin se, mitä työnantaja on ohjeistanut kirjattavan, parhaimmillaan asetetaan tavoitteet tulevalle kaudelle sekä mittarit tavoitteille ja sovitaan seurannasta. (Lamassaari 2014; Vantaan kaupunki 2022; Aarnikoivu 2016; Lindholm & Salminen 2014.)

Vaikuttavaa työtä -keskustelujen jälkeen arki pyörii normaaliin tapaan ja aikaa kuluu. Keskusteluissa kirjattuihin tavoitteisiin ja mittareihin ei välttämättä palata keskusteluiden jälkeen. Arki vie työntekijöiden sekä esihenkilöiden huomion ja tavoitteiden seuranta mahdollisesti unohtuu. Työntekijän tai tiimin kehittymiseen liittyviä yksittäisiä koulutuksia on esimerkiksi järjestetty, mutta systemaattisempi tavoitteiden seuranta ja läpikäynti vuoden aikana on kenties unohtunut aina siihen saakka, kun asia otetaan uudestaan esille seuraavissa Vaikuttavaa työtä -keskusteluissa. Tämä herättää kysymyksen, olisiko keskusteluita tarve muuttaa jotenkin.

1.2 Varian esittely

Opinnäytetyö on tehty Vantaan kaupungin ammattiopisto Varialle. Varia toisen asteen oppilaitoksena on Vantaan kaupungin nettotulosyksikkö samaan tapaan kuin esimerkiksi lukiot. Vantaan kaupungin henkilöstökertomuksen mukaan vuoden 2022 lopussa Vantaan kaupungin palveluksessa oli yhteensä 11 763 henkilöä, joista vakituisia työntekijöitä oli 8 940. Variassa työntekijöitä oli 31.12.2022 yhteensä 379, joista vakituisia opettajia oli 238 ja muuta vakinaista henkilöstöä 51. Varian organisaatorakenteen mukaisesti jokaisella esihenkilöllä on tiimissään yleensä noin 20–30 opettajaa ja työnohjaajaa. (Vantaan kaupunki 2022.) Koska Varia on osa kaupungin organisaatiota, myös henkilöstönkehittämispalvelut ovat yhtenäiset koko Vantaan kaupungin kanssa. Kehityskeskusteluprosessia ohjaavat kaupungin ohjeet ja strategiset tavoitteet. Henkilöstörakenteen

perusteella kehityskeskusteluiden määrä on siis huomattava pelkästään Variassa, joten niihin käytetty aika tulisi käyttää hyvin. Varian yleinen tavoite on toimia tiimitoimintamallia hyödyntäen.

1.3 Tutkimuksen tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tehdä kehityskeskusteluprosessista jatkuvampi, koko kalenterivuodelle ajoittuva jatkuvan kehittämisen malli lean-menetelmillä. Leanin perusfilosofiaan kuuluu, että henkilöstön tulee olla mukana kehittämisessä ja siihen tähtäävässä toiminnassa ylintä johtoa myöten (Imai, 1986). On siis luontevaa ottaa ensimmäisiä askeleita tuohon suuntaan käyttämällä lean-menetelmiä esihenkilöiden ja johdon työhön. Tämän opinnäytetyön tavoitteena onkin aloittaa esihenkilötyön leanaaminen vaikuttavaa työtä -keskusteluista ja löytää uudenlainen toimintamalli keskusteluille käyttämällä lean-menetelmiä ja -filosofiaa. Toimintamalli, joka tukee työyhteisön ja työntekijöiden tavoitteita ja kehittymistä sekä sopii tiimitoimintamallin sisälle.

Parhaimmillaan malli olisi sellainen, että se ei tarvitse varsinaisesti ylimääräistä, erikseen varattavaa työaikaa ja se tukee jatkuvaa työn ja työympäristön kehittämistä. Vaikuttavaa työtä -keskustelut tapahtuisivat pienissä palasissa työn ohessa ja palvelisivat aina kulloisenkin hetken tavoitteita ja tarpeita. Seuranta tapahtuisi samalla tapaa työn ohessa. Näin Vaikuttavaa työtä -keskustelut olisivat todellinen arjen työkalu eivätkä erillinen yksittäinen keskustelu kerran tai kaksi vuodessa.

Vantaan tämänhetkisessä Vaikuttavaa työtä -keskustelumallissa kannustetaan määrittelemään henkilökohtaista osaamista ja vahvuuksia sekä oppimista ja uudistumista Charles Jenningsin 70-20-10-oppimisen ja kehittämisen viitekehyksen avulla. Mallin mukaan 70 % oppimisesta tapahtuu haastavista tehtävistä ja työelämän kokemuksista, 20 % on sosiaalista oppimista muilta ihmisiltä ja verkostoilta sekä 10 % oppimisesta tapahtuu muodollisten koulutusten ja kurssien kautta. Kyseinen malli sisältää muun muassa mentori-mentoritava-ajatuksen sekä yhden mallin jatkuvan oppimisen kehästä, jolla henkilö kehittää omaa osaamistaan. (Scott & Fergusson 2014, 1–4.) Tämä olemassa oleva toimintamalli sopii hyvin tässä opinnäytetyössä käytettyjen menetelmien ja mallien sisälle.

1.4 Tutkimusote

Opinnäytetyön filosofisena pohjana on kaizen menetelmä tai yksinkertaistettuna jatkuva parantaminen. J. Nakamuran mukaan kaizen tarkoittaa jatkuvaa itsensä kehittämistä ja oman ajattelutavan kehittämistä, itsensä haastamista (Nakamura 2017, 2). Vaikuttavaa työtä -keskustelujen

tavoitteiden määrittelyssä on kyse juuri itsensä ja prosessien kehittamisestä (Vantaa 2023). Jatkuva parantamista on tarkoitus ylläpitää pienillä, mutta nopeilla askelilla kohti tavoitetta. Itse keskusteluiden tai ohjaamisen malliksi on otettu leanissä käytetty kata coaching tai suomeksi valmennuskata tai kuten Sari Torkkola kirjassaan sitä kuvaa valmennustaito (Torkkola 2017, 110). Koska valmennuskata liittyy hyvin tiiviisti parannuskataan (kata improving) on valmennuskatan käyttöä lähestytty tiimin jatkuvan kehittämisen kautta. Parannus- ja valmennuskatan peruseriaatteisiin kuuluu niin kutsutut PDCA-syklit (Plan, Do, Check, Act). Myös tämän opinnäytetyön työmenetelmänä on valmennus- ja parannuskata: suunnitellaan, toteutetaan, tarkistetaan ja tehdään mahdolliset korjaukset tai standardoidaan toimintamalli. (Rother 2011, 129–142.) Vastaavasti opinnäytetyön tieteellinen lähestymistapa noudattaa Yrjö Engeströmin kehittävän työntutkimuksen peruskäsitteitä ja tapaa. Kehittävän työntutkimuksen mallissa on paljon yhteneväisyyksiä kaizenin kanssa, joten näiden mallien yhdistäminen tuntuu luontevalta tavalta lähestyä käsiteltävää asiaa.

1.5 Työn toteuttaminen

Opinnäytetyössä on tarkoitus selvittää, soveltuuko lean-filosofia ja menetelmät kehityskeskusteluiden pohjaksi ja saadaanko niiden avulla rakennettua kehityskeskustelumalli, joka tukisi paremmin päivittäistä toimintaa ja kehittämistä Variassa. Työ toteutetaan empiirisesti havainnoimalla mallin käyttöä arjessa. Havainnointiin osallistuu kaksi esihenkilöä ja heidän nimeämänsä opettajaryhmät. Kehittämistehtävän alussa määritellään alustava toimintamalli lean-menetelmien pohjalta ja opastetaan se esihenkilöille ja mukana oleville opettajille. Opastuksen jälkeen mallia kokeillaan käytännössä ja hankitaan tietoa mallin toimivuudesta palautekyselyillä. Kyselyiden perusteella malliin voidaan tehdä muutoksia ja jatkokehittää sitä, jotta malli voitaisiin ottaa laajempaan käyttöön.

2 KEHITYSKESKUSTELU

Kehityskeskusteluita on alettu käydä Suomessa laajemmin 1980-luvulta alkaen. Lindholm & Salminen antavat karkeana arviona käytyjen kehityskeskusteluiden hinnaksi noin 300 miljoonaa euroa. Kehityskeskusteluista on olemassa kohtuullisen vähän tutkittua tietoa ja yksi syy sille saattaa olla keskusteluiden luottamuksellisuus. Tehdyissä tutkimuksissa on kuitenkin todettu yhteys kehityskeskusteluiden ja työtyytyväisyyden sekä toiminnan tehokkuuden välillä. (Lindholm & Salminen 2014, 13, 27, 29.)

Kehityskeskustelut ovat järjestelmällinen prosessi, jossa organisaation eri osapuolet käyvät avointa ja rakentavaa keskustelua organisaation ja yksilön tilasta, tavoitteista ja kehittämistarpeista (Lindholm & Salminen 2014, 17; Vähänen & Karjula 2020). Tämä vuorovaikutus auttaa organisaatiota arvioimaan nykytilaa, tunnistamaan kehityskohteita ja suunnittelemaan toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi. Kehityskeskusteluiden tulee olla säännöllisiä ja systemaattisia, jotta niiden avulla voidaan edistää organisaation kehittymistä ja menestystä. Kaiken organisaatiossa tehtävän työn tulee palvella sen strategian toteuttamista, myös kehityskeskusteluiden. (Laakso-Manninen & Viitala 2007, 69–70.) Parhaimmillaan kehityskeskustelu palvelee organisaation strategisia tavoitteita ja yksittäisen työntekijän henkilökohtaisia kehittymistavoitteita (Vähänen & Karjula 2020; Lammasaari, 52). Kehityskeskusteluiden liittäminen osaksi organisaation normaalia arkea on kriittinen tekijä kehityskeskusteluiden aseman ja laadun kehittämisessä (Lindholm & Salminen 2014, 167). Jos kehityskeskusteluiden halutaan olevan osa normaalia arkea, ei kerran vuodessa käytävät kehityskeskustelut välttämättä vastaa tätä tavoitetta. Tämän ajatusketjun seurauksena voidaankin todeta, että kehityskeskustelut ovat usein ennen kaikkea normaalista arjesta poikkeavaa toimintaa.

Koska yhteiskunta muuttuu koko ajan kiihtyvällä vauhdilla, on organisaatioiden muututtava siinä mukana. Jotta organisaatiot pysyvät mukana tässä kiihtyvässä muutoksessa, nousee henkilöstön jatkuva oppiminen ja kehittyminen keskeiseen asemaan. Kehityskeskustelut ovat yksi johtamisen työkalu, jolla voidaan varmistaa henkilöstön ajantasainen osaaminen. Muuttuvissa olosuhteissa on ensiarvoisen tärkeää, että keskustelut ja tavoitteet on sidottu yrityksen visioon ja strategiaan. (Puska 2022, 25; Ojala & Meklin 2021, 15, 25; Leppänen 2017.) Kehityskeskustelu onkin tärkeä osa henkilöstöjohtamisen prosessia. Hyvin toteutetut kehityskeskustelut sitouttavat työntekijöitä organisaation strategiaan sekä antavat heille kuvan omasta roolistaan organisaation yhteisen tulevaisuuden rakentamisessa (Lindholm & Salminen 2014, 58). Kun kehityskeskustelut on määritelty

organisaation johtamisen välineeksi, silloin keskusteluiden käyminen ei saa olla riippuvainen esihenkilön tai työntekijän mielenkiinnosta tai ajankäytöstä (Kauhanen 2012, 74).

Kehityskeskusteluissa käsitellään usein myös työssä olevia haasteita ja ongelmia. Nämä arjen haasteet eivät ole yleensä kovin jäsentyneitä, vaan voivat olla hyvinkin avoimia, jolloin on tärkeää, että keskustelussa pyritään löytämään haasteiden ja ongelmien taustalla vaikuttavia tekijöitä ja syitä (Poikela 2005, 44).

Kehityskeskusteluille ei ole olemassa mitään yksiselitteistä ohjeistusta, vaan organisaatiot ja yhteisöt tuottavat omista lähtökohdistaan oman materiaalin ja ohjeistuksen niiden pitämiseksi (Puska 2022, 32). Kehityskeskusteluille ominaista on, että ne ovat ennalta suunniteltuja ja täten eroavat päivittäin työssä käytävistä spontaaneista keskusteluista. Yleisessä keskustelussa on myös tullut esille, että nuoremmat sukupolvet tarvitsevat palautetta useammin kuin vanhemmat sukupolvet (Muilu 2020). Tällöin perinteinen kerran tai kaksi vuodessa pidettävä kehityskeskustelu ei palvele kaikkien työntekijöiden tarpeita.

Kehityskeskusteluille asetetaan lähtökohtaisesti tavoitteeksi, että keskustelu yltää hyvään dialogiin esihenkilön ja työntekijän välillä (Vähänen & Karjula 2020). Onnistuneen dialogin lisäksi kehityskeskustelun tärkeimpiä tekijöitä on luottamus esihenkilön ja alaisen välisessä suhteessa (Aarnikoivu 2016, 14). Hyvää dialogia ja luottamusta tuskin tavoitetaan, jos esihenkilö ja alainen keskustelevat muutaman kerran vuodessa, joten useammin tapahtuvalle vuoropuhelulle on tarvetta. Vuoropuhelun tulee siis olla arjessa toistuvaa keskustelua osapuolten välillä. Aarnikoivu (2016, 21) toteaaakin: *”Jos organisaatiokulttuuri ei tue avointa vuorovaikutusta eikä esimies käy muutoinkaan arjessa vuoropuhelua alaistensa kanssa, on turha olettaa, että kehityskeskusteluista tulisi aidosti vuorovaikutteinen tilanne.”*

Kehityskeskustelut voidaan jakaa kolmeen eri pääkategoriaan (Aarnikoivu 2016; Lindholm & Salminen 2014):

- tuloskeskustelu ja menneen kauden arviointi
- tavoitekeskustelu
- kehittymiskeskustelu.

Lisäksi Vantaan kaupungin ohjeistuksessa käydään vielä erikseen läpi työn merkityksellisyyttä sekä työhyvinvointiin liittyviä asioita. Yleisenä ohjeena voidaan kehityskeskusteluissa pitää, että

kehityskeskustelun pitäjän kysymykset tulee olla avoimia kysymyksiä, mutta aiheessa pysyen. Kysytään siis, miten, mikä, mitä, miksi ja missä. (Vantaan kaupunki 2022.)

2.1 Tuloskeskustelu ja menneen kauden arviointi

Mennyttä kautta arvioitaessa keskusteluun on yleensä käytössä kaksi eri lähestymistapaa. Mennyttä voidaan arvioida numeerisilla ja mitattavissa olevilla kriteereillä, jolloin puhutaan tuloskeskustelusta. Toinen tapa lähestyä mennyttä on arvioida laadullisten tavoitteiden toteutumista. (Lindholm & Salminen 2014, 147.) Toisaalta mennyttä kautta voidaan arvioida myös pelkästään osaamisen, oppimisen ja onnistumisien kannalta. Tällöin menneen kauden arviointia lähestytään positiivisesta näkökulmasta ja se antaa positiivisen vireen koko kehityskeskustelulle. (Glad 2023.)

Menneen kauden arvioinnissa käydään läpi työntekijän tavoitteiden suhdetta suoriutumiseen. Tuloskeskustelussa olisi hyvä, jos edellisen kauden keskustelussa olisi asetettu riittävät ja selkeät numeeriset tavoitteet seuraavalle kaudelle. Jos käytössä on mitattavia tulostavoitteita, on niitä hyvä lähestyä käsittelemällä ensin koko organisaation edellisen kauden tulokset ja siitä siirtyä askeleittain kohti henkilökohtaisia tavoitteita. Näin henkilökohtaiset tavoitteet saavat laajemman perspektiivin ja niitä on helpompi peilata koko organisaation toimintaan. Myös laadullisten tavoitteiden tulisi olla riittävän selkeitä, jotta niihin pystytään palaamaan arvioitaessa mennyttä kautta. (Lindholm & Salminen 2014.) Mitattavien tavoitteiden osalta on pystyttävä perustelemaan hyvin jokainen arviointi (Glad 2023).

2.2 Tavoitekeskustelu

Tavoitteiden asettaminen kehityskeskusteluissa on ollut yksi keskeisimpiä aihealueita alusta saakka. Kun kehityskeskustelut rantautuivat Suomeen 1960-luvulla, puhuttiin vielä yleisesti tulos- ja tavoitekeskusteluista. Painotus oli siis toiminnan tuloksellisuudessa ja tulostavoitteissa. Tavoitteisiin liittyvän aidon dialogin käyminen sitouttaa keskustelun molempia osapuolia tavoitteisiin. (Lindholm & Salminen 2014). Hyvän dialogin aikaan saaminen kehityskeskusteluissa onkin kaiken perusta. Ilman aitoa dialogia kehityskeskustelut jäävät usein yksipuoleisiksi tai tavanomaisiksi keskusteluiksi (Poikela 2005, 43). Tavoitteiden asettaminen on edelleen yksi tärkeä osa-alue, josta keskustelua käydään. Työntekijällä voi olla henkilökohtaisia tavoitteita niin oman kehittymisen kuin uransa kannalta, mutta tavoitteet eivät voi olla ristiriidassa organisaation strategian ja tavoitteiden

kanssa. Parhaimmillaan tavoitteet tukevat sekä henkilökohtaisia tavoitteita että yrityksen strategisia tavoitteita (Aarnikoivu 2016, 127).

Organisaation tavoitteiden saavuttaminen edellyttää niin johdon ja esimiesten kuin myös koko henkilöstön sitoutumista niiden tavoitteluun (Lindholm & Salminen 2014, 94). Tavoitteita asetettaessa tulee huomioida organisaation rakenne ja työntekijän tehtävä organisaatiossa. Itse työtehtävään liittyvät tavoitteet voivat olla tehtävän mukaan numeerisia tai laadullisia. Esimerkiksi tuotanto- tai myyntitehtävissä on helppo asettaa numeerisia, helposti mitattavia tavoitteita, kun taas asiantuntijatyössä numeeristen tavoitteiden asettaminen voi olla toisinaan haastavaa. Parhaimmillaan tavoitteita voidaan asettaa sekä numeerisena että laadullisena. (Lindholm & Salminen 2014.) Laadullisia tavoitteita voidaan ajatella olevan mm. asiantuntemus työtehtävään verrattuna, luovuus ja ongelmanratkaisukyky, aikataulujen pitävyys, vuorovaikutus- ja tiimityötaidot, osallistuminen toiminnan ja työyhteisön kehittämiseen (Lindholm & Salminen 2014, 148–149).

Työtehtävään suoraan liittyvien numeeristen ja laadullisten tavoitteiden lisäksi kehityskeskustelussa voidaan asettaa tavoitteita myös seuraavista näkökulmista: ammatillisen -ja urakehityksen kannalta, osaamis- ja oppimistavoitteita, tavoitteita työkyvyn ja työhyvinvoinnin kannalta, työvälineisiin ja työympäristöön liittyviä tavoitteita sekä työyhteisöön ja esihenkilötyöhön liittyviä tavoitteita. Näitä kaikkia on työntekijän hyvä miettiä ennakkoon ja kirjata omia näkökantonsa ylös ennen kehityskeskustelua. Näistä tavoitteista osa on henkilöön liittyviä tavoitteita ja osa organisaatioon liittyviä tavoitteita. Organisaatioon liittyvillä tavoitteilla pyritään yleensä parantamaan työntekemisen edellytyksiä ja henkilökohtaisilla tavoitteilla puolestaan pyritään parantamaan työntekijän kyvykkyyttä kyseisessä tehtävässä. (Lindholm & Salminen 2014.)

Hyvät tavoitteet voidaan määritellä SMART-kriteerien avulla seuraavasti. Tavoitteiden tulisi olla spesifisiä, mitattavissa, saavutettavissa, realistisia ja riittävän haasteellisia sekä aikataulutettuja. Lyhenne SMART tulee englannin kielen sanoista: specific, measurable, achievable, relevant, timed. (Aarnikoivu 2016, 127). Tavoitteiden osalta on huomioitava sen lisäksi, että ne tukevat yrityksen tai organisaation liiketoimintaa, niiden on oltava tärkeitä myös työntekijälle. Tavoitteiden lukumäärä ei myöskään saa olla liian suuri. Työntekijän tulisi sisäistää tavoitteet niin hyvin, että hän muistaa ne ilman keskustelussa kirjatun tiedoston avaamista tai kehityskeskustelupaperin esiin kaivamista. (Glad 2023.)

2.3 Kehittymiskeskustelu

Vaikka kehityskeskustelussa käydään läpi myös mennyttä kautta, tulisi pääpaino olla tulevaisuudessa, tavoitteissa ja kehittämisessä (Glad 2023). Vuoropuhelun suhde menneisyyden ja tulevaisuuden välillä tulisi olla 20/80, jolloin vain 20 % keskustelusta on menneisyyteen ja aiempiin tuloksiin keskittyvää ja loppu keskustelu keskittyy tulevaisuuteen ja tavoitteisiin (Vähänen & Karjula 2020).

Yksilön kehittymisen kannalta kehityskeskusteluissa tulee tuottaa henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Kehittymissuunnitelman tulee käsitellä nykyisen työtehtävän osaamistarpeet, mutta tähdätä myös tulevaisuuden tarpeisiin (Laakso-Manninen & Viitala 2007, 71). Organisaation tulee antaa suuntaviivat kehittämisen kohteille ja se millaista osaamisen kehittämistä olisi hyvä toteuttaa (Puska 2022, 22). Kehittymiskeskustelun aikana tehtävässä kehityssuunnitelmassa on hyvä huomioida eri aikavälin tavoitteet kehitykselle. Kirjauksissa on huomioitava, mitkä ovat tavoitteet lyhyellä aikavälillä ja mitkä puolestaan ovat pitkän aikavälin tavoitteita (Lindholm & Salminen 2014).

2.4 Työkyky ja työhyvinvointi

Työhyvinvointia voidaan kuvailla ergonomisena kokonaisuutena, johon kuuluu fyysinen, kognitiivinen ja organisatorinen ergonomia (Työterveyslaitos; Sosiaali- ja terveysministeriö). Ergonomian työterveyslaitos määrittelee seuraavasti. *”Ergonomia on työn ja toimintaympäristön ennakoivaa suunnittelua ja kokonaisvaltaista kehittämistä.”* Työhyvinvointiin ja työkykyyn vaikuttavia asioita on käsitelty kattavasti Työterveyslaitoksen sivuilla.

Työterveyslaitos kuvailee työkykyä työkykytalon (kuvio 1) avulla. Talon eri kerrokset kuvaavat asioita, jotka vaikuttavat yksilön työkykyyn. Työkyvyn perustana on työntekijän terveys ja toimintakyky. Terveysteen ja toimintakykyyn kuuluu niin fyysinen toimintakyky kuin psyykinen ja sosiaalinen kyvykyys. Seuraavana kerroksena työkykytalous on työntekijän osaaminen. Osaamisen perustana toimii koulutus ja ammatin kautta saadut tiedot ja taidot. Työterveyslaitos painottaa elinikäisen oppimisen merkitystä osaamisen ylläpitämisen kannalta. Kolmas kerros työkykytalous on arvot, asenteet ja motivaatio. Tämän kerroksen kanssa tiiviisti yhdessä on toimintaympäristö eli perhe ja lähiyhteisö. Työntekijän omalla asenteella suhteessa työhön on myös merkittävä vaikutus työkykyyn ja työhyvinvointiin. Neljännessä ja viimeisessä kerroksessa on johtaminen, työyhteisö ja työolot. (Työterveyslaitos.)



KUVIO 1. Työkykytalo (Työterveyslaitos).

Kehityskeskustelut ovat osa hyvää ja ennakoivaa johtamista ja siitä syystä niillä on vaikutusta myös työntekijän työhyvinvointiin. Työkykyyn vaikuttavat asiat voivat muuttua merkittävästi nopeastikin. Sen takia onkin tärkeää, että työkykyyn liittyvistä asioista voidaan käydä keskustelua esihenkilön kanssa koska tahansa. Vaikuttavaa työtä -keskusteluissa työhyvinvointiin liittyviä kysymyksiä ovat mm. *Millaisena koet hyvinvointiasi työssä tällä hetkellä? Mikä on sinulle tärkeintä, jotta voit hyvin työssä? Mitkä asiat vahvistavat/heikentävät työhyvinvointiasi ja kestäväää työkykyäsi? Mitä keinoja käytät jo työhyvinvointiasi edistämiseen ja työstä palautumiseen?* (Vantaan kaupunki 2023.) Kysymyksillä pyritään saamaan ajantasainen tieto työntekijän työhyvinvoinnin tilasta ja siitä, miten työntekijä pitää työhyvinvointiaan yllä.

Työhyvinvointi on hyvin laaja käsite. Työhyvinvointiin vaikuttavia asioita määriteltessä täytyy muistaa, että on paljon asioita, joihin työnantaja ei pysty vaikuttamaan. Vastuu työhyvinvoinnista kuuluu sekä työnantajalle että työntekijälle itselleen. Esihenkilö saattaa vaihtua kesken kehityskeskustelukauden tai työntekijä itse saattaa vaihtaa työyhteisöä, jolloin vastuu omasta työhyvinvoinnista jää pitkälti työntekijälle itselleen. Työntekijä itse onkin aina paras asiantuntija oman työhyvinvointinsa osalta. (Wikman 2020, 25.)

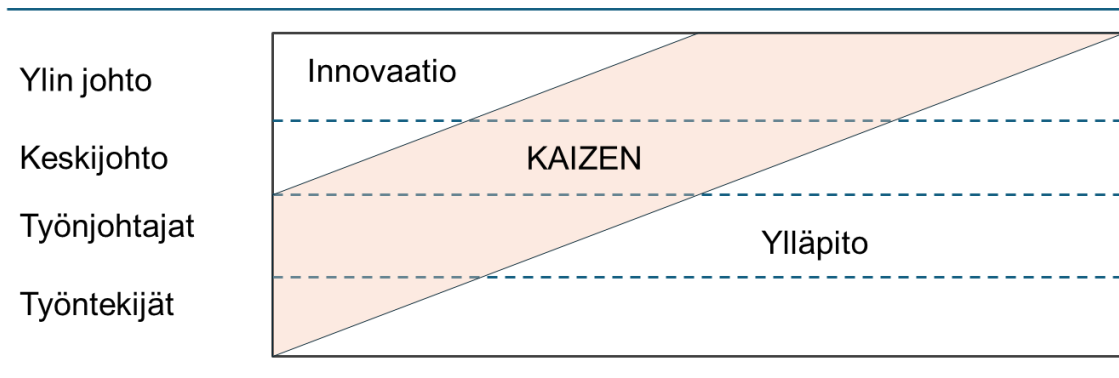
3 LEAN-FILOSOFIAN MUKAINEN JATKUVAN OPPIMISEN MALLI

3.1 Kaizen

J. Nakamuran mukaan kaizen tarkoittaa jatkuvaa itsensä kehittämistä ja oman ajattelutavan kehittämistä, itsensä haastamista (Nakamura, 2017, 1). Kaizen on japanilainen sana, ja se koostuu kanjimerkeistä "kai" 改, joka tarkoittaa muutosta, ja "zen" 善, joka viittaa hyvään tai parantamiseen. Termi kaizen kuvastaa siis kirjaimellisesti jatkuvaa parantamista tai muutosta parempaan. Kaizen on kuitenkin enemmän kuin vain tapa toimia, pohjimmiltaan kaizen on ajattelutapa -tai malli. (Kaizen Institute, 2016.) Työpaikalla kaizen voisi tarkoittaa jatkuvaa parantamista, johon kaikki osallistuvat (Rahko 2023). Kaizenin tavoitteena on siis parantaa prosesseja jatkuvasti pienin askelein. Parannuksia tehdään ilman suuria investointeja tai riskejä, mutta parannusten tekeminen on jatkumo, joka ei pääty koskaan. On myös hyvä huomioida, että jatkuva parantaminen ei ole yhtä kuin projektit ja työpajat, esimerkiksi kaizen-työpaja. Jatkuva parantaminen tulee tapahtua joka päivä kaikessa mitä teet. Jatkuva parantaminen on siis ideaali tilanne ja siihen ei aina päästä, mutta se on kuitenkin oltava tavoitteena, jos halutaan kehittää toimintaa kaizenin avulla. (Rother 2011; Kaizen Institute 2016.)

Japanilaisissa kulttuurissa ja yrityksissä oli vahva perinne jatkuvasta parantamisesta pitkään ennen kuin se tuli laajemmin tunnetuksi länsimaissa. Masaaki Imai lanseerasi länsimaissa käsitteen kaizen. Hän toi sen laajemmin tunnetuksi samannimisessä kirjassaan *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*, joka julkaistiin vuonna 1986. Imai korosti jatkuvan parantamisen merkitystä ja sovelsi sitä liiketoimintaan ja tuotantoprosesseihin. (Imai, 1986.) Kaizenin alkuperä voidaankin jäljittää Japanin sotien jälkeiseen jälleenrakennusaikaan, erityisesti Toyota-yhtiön käytäntöihin (TPS-Toyota Production System). Toyota käytti kaizen-filosofiaa tehostaakseen tuotantoprosessejaan. Tämä ajattelutapa levisi myöhemmin muihin japanilaisiin yrityksiin ja muodosti perustan Japanin talouden nousulle. (Shupe, 2023.)

Yritystoiminnassa käytettävän kaizenin keskeinen ajatus on, että kaikki työpaikalla osallistuvat kehittämiseen eli kaizeniin (kuvio 2). Työntekijät ovat parhaita asiantuntijoita omassa työssään ja voivat tarjota arvokasta tietoa kehittämisessä. Kaizenin avulla se on mahdollista. Innovaatioilla tarkoitetaan radikaaleja kehitysaskeleita toiminnassa, kaizen puolestaan sisältää kaikki pienet kehitysaskleet nykyisessä prosessissa ja ylläpito sisältää toimenpiteet nykyisten standardien ja toimintamallien ylläpitämiseksi. (Imai 1986, 5–7.)



KUVIO 2. Toiminnan kehittäminen eri organisaatiotasolla kaizenia käyttävässä organisaatiossa (Imai 1986, 7).

Kaizenin yleisesti tunnetut perusperiaatteet ovat Imain (1986) mukaan seuraavat:

- jatkuva parantaminen. Kaizenin perusajatuksena on parantaa toimintaa niin henkilökohtaisesti kuin organisaatiotasolla jatkuvasti pienin askelein
- työntekijöiden osallistuminen kaizeniin. Kaizen kannustaa kaikkia työntekijöitä osallistumaan prosessien parantamiseen
- järjestelmällisyys. Kaizen-työpajoissa analysoidaan parannettava prosessi, määritellään ongelmat ja etsitään ratkaisut käyttäen erilaisia Lean-työkaluja
- jalkautus ja seuranta. Parannustoimenpiteet implementoidaan nykyiseen toimintaan ja standardoidaan uudet toimintatavat, lisäksi seurataan jatkuvan parantamisen prosesseja.

Imai vertailee kirjassaan kaizenia ja innovaatioita, joita pidetään kehittämisen välineinä, mutta keskenään hyvin eriluonteisina. Kaizenin avulla pyritään asteittaiseen kehittymiseen, kun taas innovaatiot ovat suuria kertaluonteisia harppauksia. Imai mukaan länsimaiset organisaatiot ovat hyvin innovaatio-orientoituneita, kun taas japanilaiset organisaatiot käyttävät kehittämisessä kaizenia. Japanilainen kaizen onkin hyvin prosessi- ja ihmisorientoitunut. Kaizen on hienovaraisempi tapa kehittää toimintaa, mutta sen avulla muutokset saadaan pysyvämmiksi ja ne eivät vaadi yleisesti ottaen suuria rahallisia panostuksia toteutuakseen. (Imai 1986, 23–24.) Vaikka kaizenin ja lean-filosofioiden taustat ovat tuotantotaloudessa ja teollisuudessa, käytetään kyseisiä menetelmiä yhä enemmän myös asiantuntijatyössä ja sen johtamisessa (Torkkola 2017, 13).

Kaizenissa käytettyjä keskeisiä menetelmiä ovat gemba (parannusta tehdään siellä missä toiminta tapahtuu) -, PDCA-syklit sekä kaizen työpajat.

Kaizenin käyttäminen työyhteisössä edellyttää Rahkon ja Kekkosen mukaan (2021, 23) vahvan yrityskulttuurin kasvattamista seuraavilla viidellä ydinalueella:

- 1) **Ryhmä ja tiimityö:** Työntekijät työskentelevät yhdessä saavuttaakseen yhteisen tavoitteen parantaa suorituskykyä ja prosesseja. Ryhmätyötä kehitetään kaikilla tasoilla.
- 2) **Henkilökohtainen osaaminen:** Itsekuri laadun ja ajankäytön suhteen on avain Kaizenin menestykseen.
- 3) **Kohonnut moraali:** Kun ihmisillä on mahdollisuus parantaa tehtäviään tai työtään, ihmiset ovat tyytyväisempiä työhönsä ja koko prosessi hyötyy.
- 4) **Laatupiirit:** Laatupiirit koostuvat noin viidestä seitsemään työntekijää, ja niiden avulla tiimit voivat tavata säännöllisesti keskustellakseen työprosesseihinsa liittyvistä asioista.
- 5) **Parannusehdotukset ja kehitysideat:** Jokaisen työntekijän tulisi tunnistaa työssään asioita, joita voidaan parantaa. Kaikki parannusehdotukset tulee ottaa huomioon, ja työntekijöiden tulee tuntea olonsa mukavaksi tuodessaan parannusehdotuksia esiin tai toteuttaessaan niitä itse.

3.1.1 PDCA-sykli

Eteenpäin pääsemisen salaisuus on aloittaminen. Aloittamisen salaisuus on hajottaa monimutkainen, ylivoimainen tehtäväsi pieniin, hallittaviin tehtäviin ja aloittaa sitten ensimmäisestä.

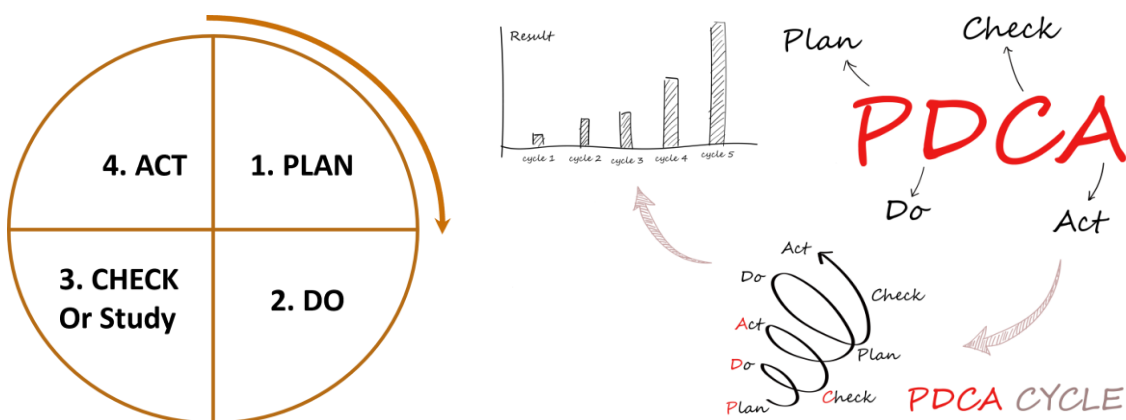
~Mark Twain~

PDCA-sykli juontaa juurensa alkujaan Walter Shewhartin tieteellisen kehittämisen kehään, joka on spiraalimainen tai ympyrän muotoinen kuvaus dynaamisen, tieteellisen tiedonhankintaprosessin vaiheista (Rother 2011, 122). Shewhartin tieteellisen kehittämisen kehästä 1950 luvulla W. Edwards Demingin edelleen kehitti Demingin kehän, josta puolestaan japanilaiset johtajat muokkasivat leanissa käytettävän PDCA-syklin (Ronald & Norman 2006; Rother 2011, 122). Nelivaiheinen ongelmanratkaisumalli sisältää suunnittelun, toteutuksen, tulosten arvioinnin (tarkistuksen) ja toiminnan toimivuuden arvioinnin. Aivan kuten ympyrälläkään ei ole alku tai loppua, PDCA-syklien ajatuksena on, että parantamiselle ei ole loppua vaan aina palataan takaisin suunnitteluvaiheeseen, jossa uudelleen määritellään ongelma ja luodaan hypoteesi mahdollisista syistä ja ratkaisuista (kuvio 3). (Rother 2011.)

Tarkkuuden ja virheiden välinen tasapaino DNA:n kahdentumisessa on hiuksenhieno. Jos virheitä tapahtuu liikaa, elimistön toiminta käy mahdottomaksi, mutta jos niitä on liian vähän, kärsii lajin sopeutuvuus. Samanlaisen tasapainon täytyy vallita organismin vakauden ja innovaatioiden välillä (Bryson 2003, luku 26).

Tätä samaa ajatusmallia voidaan toteuttaa myös organisaatioiden kohdalla. Pitää löytää tasapaino innovaatioiden ja uudistumisen sekä vakauden välillä. Organisaation pitää pystyä sopeutumaan ympäristön muutoksiin ja samalla säilyttää toimintavarmuus. Kaizen filosofian mukaiset nopeat PDCA-syklit palvelevat tämän tasapainon säilyttämistä. Muutetaan ja muututaan, mutta ei liian paljon kerrallaan. Myös Toyotan parannus- ja johtamisrutiineissa (kata) PDCA-syklit ovat oleellinen osa kehittämistä ja kehittymistä (Rother 2011, 121–140).

Engeströmin kehittävän työntutkimuksen perustana on puolestaan ekspansiivisen oppimisen sykli (ks. kuvio 8) (Engeström 1998, 92; 2004, 60–61). PDCA-sykli (kuvio 3) ja ekspansiivisen oppimisen syklit muistuttavat toisiaan. Näillä kahdella eri kehittämisen toimintamallilla on yhteisiä piirteitä toiminnan kehittämiseen, vaikka tieteellisesti lähestymistavat poikkeavatkin toisistaan. Engeström yhdistää ekspansiivisen oppimisen syklin lähikehityksen vyöhykkeellä toimimiseen ja nimittää sykliä *lähikehityksen vyöhykkeen muotoutumiseksi ja läpäisemiseksi* (Engeström 1998, 93). PDCA-sykleihin kuuluu oleellisena osana tutkia ja kehittää asioita siellä, missä itse toiminta tapahtuu (gemba) ja niiden henkilöiden toimesta, jotka ovat toiminnassa läheisesti mukana (Imai 1997, 13). Voidaan siis sanoa, että PDCA-sykli on myös omalla tavallaan tapa kehittää toimintaa lähikehityksen vyöhykkeellä.



KUVIO 3. PDCA-sykli (Imai 1986, 60.) sekä ajatusmalli PDCA-syklin jatkuvuudesta ongelmanratkaisussa ja tavoitteiden saavuttamisessa (Questetra BPM Suite.)

3.1.2 Gemba

Gemba tarkoittaa oikeaa paikkaa eli mennään sinne, missä työ tehdään. (Imai 1997, 13). Gemba on oleellinen osa kaizen johtamista. Usein esihenkilöt ja johtajat pysyvät päivittäisjohtamisessaan työpöytänsä takana ja johtaminen tapahtuu esimerkiksi erilaisten raporttien ja kokousten kautta. Gemballa johtamisessa ensimmäinen askel on mennä sinne, missä toiminta tapahtuu. Gemba kaizen tarkoittaa gembaan menemistä – tarkkailemista, tunnistamista ja ongelmien ratkaisemista paikan päällä reaaliajassa. (Imai 1997.)

Gemballa johtamisen viisi sääntöä Imain (1997, 24, 172) mukaan ovat seuraavat:

- 1) kun ongelma tai poikkeavuus ilmenee, siirrytään ensin gembaan
- 2) seuraavaksi tarkistetaan gembutsu eli oleelliset kohteet
- 3) Väliaikaisesti vastatoimiin ryhdytään työn tekopaikalla.
- 4) etsitään ongelman perimmäinen syy
- 5) standardoidaan ongelmien uusiutumisen välttämiseksi.

Tässä työssä gembaan menemisellä ajatellaan esihenkilön osallistumista tiimin johtamiseen paikan päällä. Tiimillä ei välttämättä tarvitse olla varsinaista yksittäistä ongelmaa ratkaistavaksi vaan kyseessä voi olla esimerkiksi osa laajempaa toiminnan kehittämistä. On esimerkiksi päätettävä käytettävä toimintamalli koulutuksen kehittämiseksi erilaisten vaihtoehtojen välillä tai päätettävä mitä koulutuksen osa-aluetta kehitetään. Kohteeksi käy mikä tahansa arkinen tehtävä, joka tarvitsee kehittämistä tai parantamista.

3.1.3 Kaizen-työpaja

Kaizen-työpaja on lean-työkalu, kun halutaan saavuttaa tuloksia nopeasti. Kaizen-työpajat ovat lyhytkestoisia ja kestävät muutamasta päivästä korkeintaan viikkoon. Kaizen-työpajan ohjaa tiiminvetäjä tai fasilitaattori. Fasilitaattorin tehtävä on varmistaa, että kaizen-työpaja etenee ja työpajan aikana työskennellään asetetun tavoitteen eteenpäin viemiseksi. (Merrill 2000, 74–75.)

Kaizen-sateenvarjon (kuvio 4) alle kuuluu paljon eri lean-työkaluja ja toimintamalleja, joiden pohjalta kaizen-työpajoja voidaan pitää. Lähestymistapa valitaan kehittämistarpeen ja ongelman mukaisesti.



KUVIO 4. Kaizen-sateenvarjo (Imai 1986).

Tässä kehittämistehtävässä kaizen-työpajaa on käytetty uuden kehityskeskustelumallin kehittämisessä ja toteuttamisen suunnittelussa työn alkupuolella.

3.2 Kata

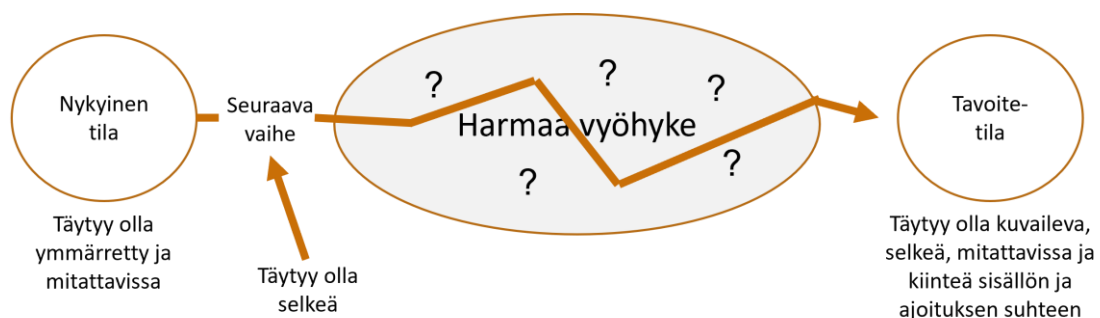
Kata yhdistetään usein kamppailulajeihin, joissa kata tarkoittaa liikesarjaa- tai sarjoja, jotka siirtyvät mestarilta oppilaalle sukupolvien yli. Japanilaisessa kulttuurissa kata on kuitenkin paljon enemmän kuin vain osa kamppailulajeja (Monte 2003; Jokinen & Kekkonen 2021, 19). Sana kata (jap. 型) tulee japanin kielestä ja tarkoittaa kirjaimellisesti "muoto". Kata on asia tai käsite, joka on syvällä japanilaisessa kulttuurissa. Shikata (she-kah-tah) on yksi japanin kielen eniten käytetyistä sanoista ja se tarkoittaa "tapaa tehdä asioita". (De Monte 2003, 1.) Tässä opinnäytetyössä ja leanissa ylipäätään katalla tarkoitetaan menetelmää tai rutiinia tehdä asioita. Menetelmällä tarkoitetaan toimintamallia, jota käytetään ennakoimattomien tilanteiden kohtaamiseen. (Rother 2011, 14, 17.)

Lean-tuotantomalli tai TPS (Toyota Production System) sisältää kaksi kataa, parannuskata (kata improving) ja valmennuskata (kata coaching). Kata-koulutusmalli on järjestelmällinen tapa kouluttaa työntekijöistä oppivan organisaation jäseniä ja samalla kehittää organisaation kykyä oppia ja parantaa prosessejaan jatkuvasti (Jokinen&Kekkonen 2021, 19; Rother, 2011). Parannuskata on menetelmä, jonka avulla parannetaan jatkuvasti prosessia ja ratkaistaan eteen tulleita haasteita. Valmennuskata on puolestaan menetelmä, jolla valmennetaan työntekijöitä käyttämään parannuskataa. Yhdessä nämä kaksi kataa muodostavat perustan sille, miten Toyota pyrkii saavuttamaan korkean laadun ja tehokkuuden tuotannossaan. Ne ovat olennainen osa lean-filosofiaa. (Rother 2011.) Tässä opinnäytetyössä parannuskataa kutsutaan **kokeilutyökaluksi** ja valmennuskataa **keskustelumalliksi**.

3.2.1 Parannuskata eli kokeilutyökalu

Parannuskatan tehtävä on valmentaa työyhteisöä tieteelliseen ongelmaratkaisuun ja se voidaan jakaa toiminnaltaan neljään eri vaiheeseen (kuvio 5) (Rother 2011, 67 ja Torkkola 2013, 118).

- 1) Suunnan kirkastaminen – visio.
- 2) Nykytilan ymmärtäminen. Mielellään mittaustuloksilla.
- 3) Tavoitetilan määrittely. Seuraava PDCA-sykli.
- 4) Kokeilut PDCA-sykleillä. Kun yksi PDCA-sykli saadaan päätökseen, aloitetaan heti seuraava.



KUVIO 5. Parannuskatan ajattelumalli (Rother 2011, 150).

Parannuskata on siis toistuva rutiini, jossa työntekijät harjoittelevat ongelmanratkaisua ja parannusten tekemistä pienissä askelissa. Tämä auttaa luomaan kulttuurin, jossa jatkuva parantaminen on osa jokapäiväistä työtä.

3.2.2 Valmennuskata eli keskustelumalli

Valmennuskata on tapa kouluttaa tekijää suorittamaan parannuskataa työssään. Yleisesti ottaen valmentajan ei tarvitse olla lähiesihenkilö vaan hän voi olla myös kuka tahansa muu henkilö, jolla on riittävä osaaminen ja tieto taito kyseisestä tehtävästä. Valmentaja on siis ennen kaikkea mentori valmennettavalle. Valmentajan tehtävä ei ole antaa ohjattavalle valmiita vastauksia kysymyksiin, joilla haasteet ratkaistaan vaan opastaa häntä kysymyksillä oikeaan suuntaan. Valmennuskatassa tärkeintä ei ole loppujen lopuksi ongelmanratkaisu vaan se miten siihen päästiin. Valmennuskatassa mentori ohjaa työntekijää kehittymään ongelmanratkaisuprosessin kautta. Mentori-mentoritava dialogi (kuvio 6) opastaa valmennettavaa kohti oppivan organisaation toimintaperiaatteita. Valmennuskatan tärkein työkalu on PDCA-sykli, jota käyttämällä ohjattava kulkee pienin edistysaskelein kohti tavoitteitaan. Kun mentoroitava suorittaa työssään parannuskataa, on valmentajan tehtävä puolestaan auttaa häntä valmennuskatan avulla toimimaan systemaattisesti kohti tavoitetta. Kataa käytettäessä työntekijä kehittää samalla tieteellistä ongelmanratkaisukykyään. (Rother 2011, 171–178.)



KUVIO 6. Mentori - mentoroitava dialogi (valmennuskata) parannuskatan opettamiseksi (Rother 2011, 177). Kuva, Tauno Jokinen

Valmennuskata sisältää japanilaisen määrätietoisien tavan kouluttaa oppilaista mestareita. Japanin kielessä sitä kutsutaan ShuHaRi -oppimisjärjestelmäksi. Oikeastaan lean-kata kuuluu olennaisena osana ShuHaRi -oppimisjärjestelmän Shu -vaihetta. (Koch, 2024.)

ShuHaRi -oppimisjärjestelmän eri vaiheet (Koch, 2024):

1. Shu (守 "säilyttää", "noudattaa") - opetellaan asia - pidetään kiinni oppimisen perusteista
2. Ha (破 "irtautua", "poiketa") - sovelletaan asiaa - etsitään uusia tapoja ja tekniikoita
3. Ri (離 "poistua", "erkaantua") - asia on opittu - voidaan soveltaa asiaa intuitiivisesti

Valmennuskatassa shu-vaihetta toteutetaan Rotherin viisivaiheisella ongelmanratkaisumallilla. Mallin perusajatuksena on perehtyä ongelmaan, tutkia sen syitä ja ymmärtää ongelman juurisyyt (Rother, 2011).

Viisivaiheisen ongelmanratkaisumallin eri vaiheet (Rother, 2011)

1. Mikä on tavoitetila?
 - Mitä odotetaan tapahtuvan?
2. Mikä on todellinen tilanne juuri nyt?
 - Onko nykyisen tilanteen kuvaus mitattavissa?
 - Mitä opimme edellisestä askeleesta?
 - Mene katsomaan itse. Älä luota raportteihin.
3. Mitkä ongelmat tai esteet estävät sinua tällä hetkellä saavuttamasta tavoitetilaa?
 - Mihin niistä olet kohdentanut huomiosi nyt?
 - Keskity yhteen ongelmaan tai esteeseen kerrallaan.
 - Älä murehdi liikaa suurimman ongelman löytämistä heti. Pienet, nopeat askeleet.
4. Mikä on seuraava askeleesi? (PDCA –sykli)
 - Ota yksi askel kerrallaan, mutta tee se nopein syklein
 - Seuraava askel ei tarvitse olla kaikkein hyödyllisin, suurin tai tärkein. Tärkeintä on ottaa seuraava askel.
5. Milloin katsomme yhdessä seuraavan kerran, mitä olemme oppineet tuon askeleen ottamisesta (mitä on tapahtunut?)?
 - Mahdollisimman pian. Aikataulu.

Käytännössä viisivaiheista ongelmanratkaisumallia voidaan lähestyä alkuvaiheessa kysymyskortteilla (kuvio 7). Kysymyskorttien avulla käydään läpi sekä edellisen PDCA-syklin toimenpiteet ja saavutukset sekä suunnitellaan seuraavan PDCA-syklin tavoitteet ja toimenpiteet. Kysymyskortit auttavat säilyttämään toimintatavan aina samanlaisena.

<ol style="list-style-type: none"> 1. Mikä on seuraava tavoitetilasi? 2. Mikä on lähtötila <p>→ käännä kortti</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Mitä uusia esteitä, jotka estävät etenemisen kohti tavoitetilaa, olet havainnut? <ul style="list-style-type: none"> • Mitä esteitä yrität juuri nyt poistaa? 4. Mikä on seuraava askeleesi? <ul style="list-style-type: none"> • Mitä teet seuraavaksi? (seuraava kokeilu) • Mitä odotat tapahtuvan? 5. Milloin katsomme yhdessä seuraavan kerran, mitä on tapahtunut? 	<p>Pohdi edellistä askelta, koska et voi tietää, mitä todella tapahtuu, ennen kuin olet kokeillut.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mitä suunnittelit tekeväsi viimeksi? 2. Mitä odotit tapahtuvan? 3. Mitä todella tapahtui? 4. Mitä opit? <p>→ Käännä kortti ja jatka kysymyksestä 3</p>
---	--

KUVIO 7. Viisivaiheisen ongelmaratkaisumallin kysymyskortit (Rother 2023; Torkkola 2017, 111).

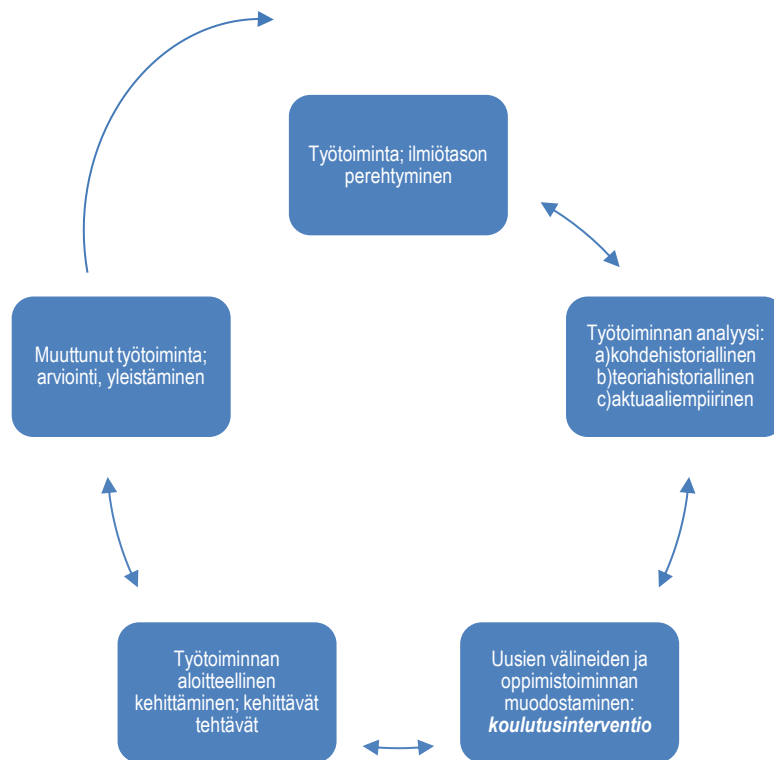
Kysymysten esittäminen valmentajan ja valmennettavan välillä pitää oppijan ajan tasalla toiminnastaan sekä tekee hänen ajattelutavastaan näkyvää, jolloin valmentaja pystyy antamaan palautetta hänelle ja ohjaamaan kysymyksillä eteenpäin (Torkkola 2013, 108–114).

Tässä työssä katoja on hyödynnetty uuden mallisten kehityskeskusteluiden käymiseksi. Katojen avulla tavoitellaan tilannetta, jossa kata-oppimismallin mukainen toiminta korvaisi vanhan malliset kehityskeskustelut. Tällöin kehityskeskustelut olisivat implementoitu osaksi arjen työtä ja auttaisivat työntekijöitä kehittämään omaa toimintaansa ja samalla tiimin ja organisaation toimintaa askel kerrallaan.

3.3 Kehittävä työntutkimus

Opinnäytetyön empiriana ja tieteellisenä lähestymistapana on kaizen filosofian rinnalla käytetty kehittävä työntutkimuksen lähestymistapaa. Kehittävä työntutkimus on työn tutkimisen ja kehittämisen metodologia, joka pohjautuu kulttuurihistoriallisen toiminnan teoriaan. ”Kehittävässä työntutkimuksessa historiallinen analyysi luo perustaa nykytilanteen tulkinnalle ja tulevien kehitysmahdollisuuksien hahmottamiselle.” (Engeström 1998, 11, 34.) Kehittävää työntutkimusta on kehitetty Suomessa 1980-luvulta lähtien ja sen keskeinen toimija on ollut Yrjö Engeström.

Kehittävä työntutkimuksen tehtävänä on työn kehityksen dynamiikan ja uusien kehitysmahdollisuuksien paljastaminen ja realisoiminen (Engeström 1985). Mahdollisuudet kuvataan hypoteesina, oletuksena toiminnan lähikehityksen vyöhykkeestä. On kuitenkin hyvä muistaa, että muutos ei ole sama asia kuin kehitys. (Engeström, 2004, 12.)



KUVIO 8. Kehittävän työntutkimuksen vaiheet (Engeström 1985).

Kuten kaaviosta huomaamme, on kehittävän työntutkimuksen vaiheet myös eräänlainen PDCA-sykli tai kehittämisen kehä, lisäksi vaiheet sisältävät toiminnan standardisoinnin, joka on oleellinen osa myös lean-toimintamalleissa. Engeström kutsuu kehittävän työntutkimuksen vaiheita ekspanstiivisen oppimisen sykliksi. Vaikka ekspanstiivisen oppimisen kehä on oikeastaan spiraali eikä kehä, toimii se kuitenkin hyvin saman tyyppisesti PDCA-syklin kanssa.

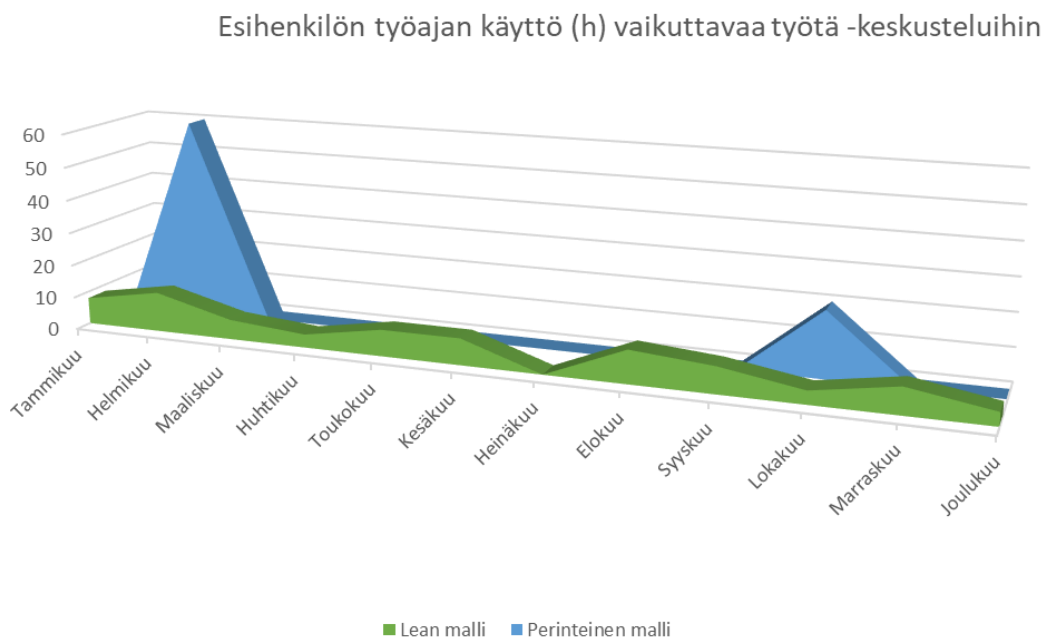
Kehittävä työntutkimus yhdistää tutkimuksen, käytännön kehittämistyön ja koulutuksen. Kehittävän työntutkimuksen tarkoitus ei ole tuoda valmiita ratkaisuja työyhteisöön vaan auttaa työyhteisöä itseään analysoimaan omaa työtään ja muokkaamaan sitä laadullisesti paremmaksi. Nostetaan kehittämisen keskiöön itse työntekijä. (Engeström 1985, 12, 87.)

Engeströmin kehittävää työntutkimusta soveltaen, tässä työssä työtoiminnan ilmiötason perehtyminen on opinnäytetyön tekijän kokemuspohjainen tieto kehityskeskusteluista ja siitä syystä kehityskeskustelut on valittu työn kehittämiskohteeksi. Kohdehistoriallinen ja teorianhistoriallinen näkökulma ja analyysi käsittelevät kehityskeskusteluista tehtyä tutkimustietoa. Aktuaalimpiirinen analyysi pohjautuu opinnäytetyössä tehdyn kehityskeskustelumallin kokeilemiseen todellisessa työympäristössä. Uuden kehityskeskustelumallin kehittämisessä ja kokeilussa on käytetty lean menetelmiä ja filosofioita, joista on kerrottu tarkemmin aiemmin tässä luvussa. Koulutusinterventio on

toteutettu esihenkilöiden ja kokeilussa mukana olleen henkilöstön perehdyttämisellä sekä opastamisella työn aikana. Muuttunutta työtoimintaa arvioidaan kokeilussa mukana olleiden esihenkilöiden ja työntekijöiden palautteen perusteella.

4 KEHITYSKESKUSTELU LEAN-MALLIN MUKAISESTI

Kehittämistyön alkuperäinen idea ja tavoite on lean-filosofian mukaisesti kehityskeskusteluiden osalta esihenkilön työkuorman tasaaminen koko vuodelle. Hypoteesi työkuorman tasaamiselle tulee tilanteesta, jossa yksi esihenkilö pitää kehityskeskustelut yli kahdellekymmenelle (20) työntekijälle. Tarve kehityskeskusteluprosessin muokkaamiselle on tullut todellisista tilanteista ja tehtävistä, joissa on kerätty tietoa kehityskeskusteluihin käytetystä ajasta ja sen vaikutuksesta esihenkilön työtehtäviin. Tämän tiedon pohjalta on saatu arvio vuositason käytetystä esihenkilön työajasta koskien kehityskeskusteluja. Kuviossa 9 on kuvattu esihenkilön työajan käyttöä nykyisellä kehityskeskustelumallilla verrattuna tavoiteltuun, koko vuoden ajalle tasattuun työajankäyttöön. Tasatulla työajankäytöllä pyritään ehkäisemään esihenkilön liiallista kuormittamista yhden tehtävän osalta kerran tai kaksi kalenterivuodessa.



KUVIO 9. Arvio kehityskeskusteluihin käytetystä ajasta perinteisellä mallilla vs. lean-malli.

Koska kehityskeskustelut ovat ennen kaikkea työntekijän keskusteluita, ei mallin kehittämisen tavoitteena voi olla pelkkä esihenkilön työajan tasaaminen. Uuden kehityskeskustelumallin tulisi olla sellainen, joka olisi koko työyhteisössä aidosti osa arkea. Uusi tapa käydä kehityskeskusteluita tukisi sekä työntekijää, tiimiä että organisaatiota tavoitteiden saavuttamisessa ja olisi osa strategista johtamista. Uuden mallin olisi pystyttävä myös vastaamaan kehityskeskusteluille asetettuihin laadullisiin vaatimuksiin. Tasattu esihenkilön työaika johtaa automaattisesti siihen, että

kehityskeskustelut tulee jakaa useampaan keskusteluun vuoden aikana. Tästä voidaan johtaa kehittyneempi jatkuvan keskustelun malli.

Jatkuvan keskustelun mallin reunaehdoiksi muodostuvat:

- esihenkilön keskusteluihin käytetyn työajan jakaantuminen tasaisemmin koko vuodelle
- käytettävä työaika tulisi pysyä vähintään samalla tasolla kuin aiemmin
- laadullisten tavoitteiden saavuttaminen
- keskusteluiden yhdistäminen arjen työhön ja strategiseen johtamiseen.

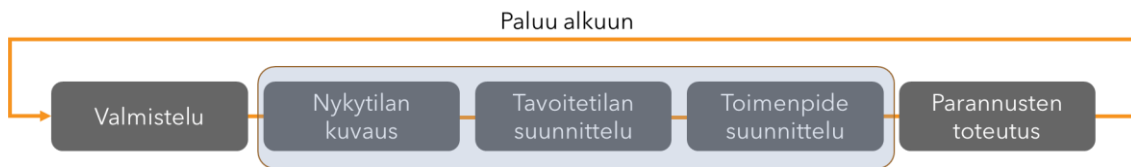
4.1 Kehityskeskusteluprosessin valmistelu

Yksi yleinen tavoite lean-filosofian mukaisessa toiminnassa on hukan poistaminen (Imai, 1984). Kehityskeskusteluihin käytetty aika ei ole kuitenkaan hukkaa, monet tutkimuksetkin (ks. esim. Lammasaari 2014) tukevat kehityskeskusteluiden tarvetta. Kehittämisen lähtökohtana on siis oltava, että keskusteluihin käytettyä aikaa ei vähennetä. Parhaassa tapauksessa kehityskeskusteluihin käytettyä aikaa on jopa enemmän, jos kehityskeskustelut saadaan osaksi arjen toimintaa. Kehittämistyön valmisteluvaiheessa haasteena oli löytää tapa, jolla keskusteluihin käytetyn ajan voisi käyttää toisella tapaa, paremmin. Tavoitteena kehityskeskusteluiden implementointi osaksi arjen työtä siten, että ne auttaisivat paremmin sekä työntekijän kehittymistä että tiimin ja organisaation kehittämistä.

Ensimmäinen tehtävä mallin valmistelussa oli tutustua kehityskeskusteluiden taustateoriaan sekä lean-filosofiaan. Lean-filosofian mukainen kata-oppimismalli vaikutti sopivalta lähestymistavalta mallin kehittämiseksi ja valmistelutyö tukeutui pitkälti tähän Toyotan tapaan valmentaa ja johtaa ihmisiä kohti parempia tuloksia (Rother, 2011). Lisäksi leanissä käytetty kaizen-filosofia tukee jatkuvan kehittämisen ajatusta.

Lean-mallin mukaisen kehityskeskusteluprosessin kehittämisen alkuvaiheessa käytettiin kaizen-työpajaa (kuvio 10). Kaizen-työpajan kaksi ensimmäistä vaihetta tehtiin työpöytätyönä, johon sisältyi teoriaan tutustuminen ja nykytilan kuvaaminen. Tavoitetilan suunnittelussa ja toimenpide suunnittelussa pidimme kahden kokeilussa mukana olleen esihenkilön kanssa suunnittelulaisuuden lähitapaamisena. Tapaamisessa sovimme mallin kokeilun reunaehdoista ja tarkemmin kehityskeskustelumallin sisällöstä. Parannusten toteutusvaiheessa, kokeilussa mukana olleille

opettajaryhmille pidettiin koulutusinterventio ja opastus kokeiluun, jonka jälkeen esihenkilöiden johdolla oli tarkoitus kokeilla uutta kehityskeskustelumallia opettajaryhmissä.



KUVIO 10. Kaizen työajan toteuttaminen (Kaizen Institute 2024; Rahko 2023, luentomateriaali).

Kokeilun päätteeksi mukana olleilta esihenkilöiltä ja opettajilta kerättiin tietoa mallin toimivuudesta haastatteluiden ja kyselyiden avulla. Palautteen perusteella tehtiin johtopäätökset uuden kehityskeskustelumallin toimivuudesta ja jatkotoimenpiteistä sekä mahdollisesta jatkokehittämisestä.

4.2 Nykytilan kuvaus

Vantaan kaupungilla kehityskeskusteluita kutsutaan Vaikuttavaa työtä -keskusteluiksi. Keskusteluiden rakenne ja sisältö on keskitetysti ohjattu kaupungin henkilöstöpalveluiden kautta. Vaikuttavaa työtä -keskustelut on jaettu kahteen eri tyyppiin, yksilö- ja ryhmäkeskusteluihin. Keskusteluiden sisältöön ja toteuttamistapaan vaikuttaa se, kumpaa keskustelua ollaan käymässä. Ohjeistuksen mukaan koko henkilöstön kanssa tulee käydä keskustelut vähintään kerran vuodessa ja keskusteluun varataan aikaa 1,5–2 tuntia. Parhaassa tapauksessa tiimin kanssa käydään sekä yksilö- että ryhmäkeskustelut. Kummassakin keskustelumallissa kirjataan kehityssuunnitelma. (Vantaan kaupunki, 2023). On hyvä huomioida, että esihenkilön vaihtuessa kehityskeskusteluissa sovitut ja kirjatut asiat ovat vain työntekijän tiedossa. Ryhmäkeskustelussa tiedot ovat käytössä koko keskustelussa mukana olleella tiimillä, joten silloin tiedon siirtyminen muutostilanteessa on varmempaa.

Vantaan kaupungin (2023) Vaikuttavaa työtä -yksilökeskusteluiden teemat:

- 1) saavutukseni, vaikutusten ja toiminnan arviointi
- 2) tuleva vuoteni, tavoitteet ja toiminta
- 3) merkityksellinen työni, innostus ja motivaatio
- 4) työhyvinvointini, kestävä työkyky
- 5) osaamiseni ja kehittymiseni, vahvuudet, oppiminen ja uudistuminen.

Vantaan kaupungin (2023) Vaikuttavaa työtä -ryhmäkeskusteluiden teemat:

- 1) saavuksemme, vaikutusten ja toiminnan arviointi

- 2) tulevaisuutemme, tavoitteiden asettaminen ja toimintasuunnitelman työstäminen yhdessä
- 3) kyvykkyytemme, yhteisöllinen osaaminen, uudistuminen ja vuorovaikutus.

Seuraavassa on kuvattu yksi tapa kehityskeskusteluprosessin käytännön etenemiselle nykyisellä Vaikuttavaa työtä -keskustelumallilla. Kuvausta on käytetty lähtökohtana uuden mallin kehittämiseksi, mutta se ei ole ainoa tapa toteuttaa Vaikuttavaa työtä -keskusteluja. Esihenkilöillä on aina oman taustansa, persoonansa ja osaamisensa kautta henkilökohtainen tapa keskusteluiden pitämiseen. Toisaalta kaupungin ohjeistus rajaa joiltain osin keskustelujen pitämistä.

Esihenkilö ilmoittaa tiimilleen, milloin on Vaikuttavaa työtä -keskusteluiden aika. Hän varaa kalenteriinsa sopivan määrän vapaita aikoja keskusteluita varten ja järjestää henkilöstölle mahdollisuuden varata keskusteluajan. Esihenkilö ohjeistaa henkilöstöä siitä, miten keskusteluun tulee valmistautua sekä kertoo tiimilleen keskusteluiden aikataulun ja tavoitteet. Työntekijä varaa omaan ja esihenkilön kalenteriin ajan ja valmistautuu keskusteluun ohjeiden mukaisesti. Toinen vaihtoehto on, että esihenkilö sopii henkilökohtaisesti jokaiselle sopivan ajan. Yleensä isossa tiimissä joudutaan käyttämään kumpaakin tapaa.

Työntekijän näkökulmasta yksi keskustelu kestää valmistautumisen kanssa 1,5–2,5 tuntia, eikä ole aikataulullisesti haastava työtehtävä. Työntekijät jopa odottavat rauhallista aikaa esihenkilön kanssa. Esihenkilön näkökulmasta tilanne on toinen. Esimerkiksi, jos keskusteluja on 30 kpl, käytetään niihin työaikaa minimissään 45 työtuntia ja kaupungin ohjeistuksen mukaisesti jopa 60 työtuntia. Keskusteluihin pitää myös varata valmistautumisaikaa, johon edellä mainitun lisäksi menee vähintään 20–30 minuuttia keskustelua kohden. Keskustelut ovat esihenkilön näkökulmasta myös henkisesti kuluttavia, joten keskusteluja voi olla korkeintaan kaksi päivässä. Se on myös kaupungin ohjeistus. Tämä auttaa siinä, että esihenkilö kykenee olemaan keskusteluissa hyvin valmistautuneena ja aidosti läsnä. Tällä laskennalla keskusteluihin menee 15–20 työpäivää.

On huomioitava, että arjen tulee sujua myös tiimin Vaikuttavaa työtä -keskusteluiden ajan ja muut työtehtävät ottavat oman aikansa kalenterista. Esihenkilöllä on käytännössä varattuna kalenterista kaikki vapaat ajat noin kuukauden ajalta kehityskeskusteluille. Tämän tyyppinen yhden työtehtävän kasaantuminen kohtuullisen lyhyelle ajanjaksolle haittaa muita työtehtäviä ja kuormittaa esihenkilöä paljon. Kuormittavuuteen vaikuttaa toki henkilöstön valmistautuminen keskusteluihin. Osa henkilöstöstä on valmistautunut todella hyvin ja silloin keskustelusta tulee suurella todennäköisyydellä

onnistunut kummankin osallistujan näkökulmasta. Osa puolestaan ei ole valmistautunut keskusteluun juuri ollenkaan, jolloin keskustelun eteneminen jää hyvin pitkälle esihenkilön valmistautumisen varaan.

Varsinaiset keskustelut etenevät kalenterivarausten mukaisesti ja niissä kirjataan työntekijän tai ryhmän kehityssuunnitelma. Kirjaukset tehdään yleensä paperilomakkeille, joista jää kopiot sekä esihenkilölle että työntekijälle itselleen. Esihenkilön vastuulla on, että kirjaukset ovat säilytetynä tietoturvasääntöjen mukaisesti ja niitä ei tulisi säilyttää yli kolmea vuotta. Esihenkilö ei saa luovuttaa tietoja luottamuksellisista keskusteluista eteenpäin.

4.3 Tavoitetilan suunnittelu

Tavoitetilaa suunniteltaessa lähtökohtana oli ideointivaiheessa kehitetyn jatkuvan keskustelun mallin reunaehdot. Vaikuttavaa työtä -keskusteluihin käytetty aika oli tarkoitus levittää koko kalenterivuodelle ja keskusteluita käydä henkilöstön kanssa tasaisesti koko vuoden aikana tarpeen mukaan. Työntekijän pitäisi itse pystyä määrittelemään, koska hänellä olisi tarve käydä keskusteluita esihenkilön kanssa. Keskusteluille tulisi löytyä aika arjen työn ohessa, esimerkiksi ryhmäkeskusteluiden osalta viikkopalaverit voisivat olla sopiva aika ja yksilökeskustelut käytäisiin tarpeen mukaan. Keskusteluiden rakenne olisi kuitenkin strukturoitu ja ne keskittyisivät työntekijän tai tiimin tavoitteisiin ja kehittämiseen normaaleissa työ- ja kehittämistehtävissä. Yksilökeskusteluihin käytetty aika yksittäisessä keskustelussa olisi noin 15–20 minuuttia. Tavoitteet olisivat pääosin lyhyemmälle ajanjaksolle kuin kalenterivuosi. Keskusteluiden tulisi vastata myös Vaikuttavaa työtä -keskusteluiden muihin tavoitteisiin ja muistiin kirjattavat asiat olisivat kehityssuunnitelman mukaisia. Kirjauksille tulisi löytää jokin, mielellään sähköinen kirjaamisalusta, jotta kirjausten seuraaminen onnistuisi helposti. Esimerkkinä olivat kanban-taulun tapaiset ratkaisut, joihin löytyy useita eri vaihtoehtoja.

Työntekijän motivaatioon ja työn imuun liittyviä asioita tulisi seurata arjessa tasaisesti ja ottaa ne keskusteluun tarpeen mukaan. Työkykyyn liittyviä asioita esihenkilön tulee seurata joka tapauksessa läpi vuoden ja työntekijän itse tulee ottaa työkykyyn vaikuttavat asiat esille heti, kun siihen on tarvetta. Näiltä osin mallia ei siis kehitetty muuten kuin tavoitellen useampia kohtaamisia työntekijöiden ja esihenkilön kesken vuoden aikana.

Jatkuvan keskustelun mallin kehittämisessä rungoksi otettiin Toyotan tapa johtaa ihmisiä kohti parantamista ja mukautumista, tarkennettuna Toyota-kata (Rother, 2011). Luvussa 3.2. tarkemmin käsitellyt katat määriteltiin pohjaksi sekä yksilökeskusteluille että ryhmäkeskusteluille. Koska katasana on vaikea käsittää tässä kontekstissa, pyrittiin niistä puhumaan kokeilutyökaluna ja keskustelumallina. Vain koulutusinterventiossa kävimme työntekijöiden kanssa lyhyesti läpi mitä kata on lean-toiminnassa ja mihin uusi kehityskeskustelumalli pohjautuu.

Vaikuttavaa työtä -ryhmäkeskusteluiden painotus on tiimin toimintatapojen -ja tavoitteiden käsittelemisessä. Tätä vastaava kata uudessa mallissa on parannuskata eli kokeilutyökalu. Kokeilutyökalun avulla tiimi vie läpi kehittämiskohteitaan, jotka määritellään joko toiminnan kehittämistarpeista tai organisaation strategisista tavoitteista. Tiimi keskustelee tarvittaessa esihenkilön kanssa, mikä on kyseisen hetken kehittämiskohde ja vie kehittämistä eteenpäin parannuskatan toimintamallilla. Koska arjen opetustyössä kehittämistarpeita on yleensä useita rinnakkaisia, voidaan samaa toimintamallia käyttää kaikkiin kehittämiskohteisiin. Tärkeintä on pitää mielessä parannuskatan perusperiaate, kehittäminen tapahtuu PDCA-syklien avulla pienissä askeleissa. Ei siis yritetä ratkaista koko ongelmaa kerrallaan vaan paloitellaan kehittämistarve pieniksi osiksi ja keskitytään yhteen osaan kerrallaan.

Vaikuttavaa työtä -yksilökeskusteluiden pitämiseksi käytetään valmennuskataa. Esihenkilö toimii työntekijöiden mentorina ja ohjaa heitä parannuskatan käytössä valmennuskataa hyödyntäen. Valmennuskatan käytössä on tärkeää, että esihenkilöllä on riittävästi tapaamisia työntekijöiden kanssa, jotta mentori - mentoroitava dialogille löytyy aikaa ja mahdollisuuksia - gemba (luku 3.1.2). Valmennuskatan runkona toimivat Rotherin kysymyskortit (kuviot 7), joiden avulla työntekijä käy esihenkilön kanssa läpi seuraavaa tavoitettaan. Yksittäisen työntekijän henkilökohtaisten tavoitteiden pitää olla linjassa yrityksen strategian ja tavoitteiden kanssa. Jos esimerkiksi keskustelussa tulee esille, että yhtenä työtehtävien etenemisen haasteena on työntekijän osaamisvaje, voidaan sopia tarvittavista koulutuksista tai valmennuksista. Yksilö- ja ryhmätasolla tehdyt toimenpiteet ja niiden tulokset sekä sovitut uudet tavoitteet aikatauluineen kirjataan ylös ennalta sovitulla tavalla.

4.4 Toimenpidesuunnittelu

Toimenpidesuunnittelu tehtiin esihenkilöiden kanssa yhdessä. Heidän kanssaan pidettiin lähitaapaaminen, jossa heille esiteltiin alustava suunnitelma uudesta jatkuvan keskustelun mallista.

Esihenkilöt kertoivat omasta sen hetkisestä tavasta pitää kehityskeskusteluja ja myös aiemmista tavoista pitää kehityskeskustelut. Toiselle esihenkilöistä oli jo aiemmalta uralta tuttua pitää vuodessa useampia (4 kpl) keskusteluja työntekijöiden kanssa. Tässä kyseisessä mallissa sisällöt olivat ennalta sovitut ja niistä yksi oli ryhmäkehityskeskustelu. Keskustelut olivat myös osa yrityksen strategian jalkauttamista, joten tavoitteiden asettaminen oli sidottu tiiviisti strategiaan.

Kävimme tapaamisessa läpi kokeilussa mukana olleen organisaation strategisia tavoitteita. Organisaation strategisista tavoitteista oli johdettu aikataulutettuja kehittämistehtäviä tiimeille. Tavoitteena oli sitoa uudella kehityskeskustelumallilla läpi vietävät kehittämistehtävät näihin strategisiin tavoitteisiin, jolloin kehityskeskusteluihin tulisi tiiviisti mukaan myös organisaation kehittämistavoitteet.

Uuden kehityskeskustelumallin esittelyn ja nykyisten keskustelutapojen läpikäynnin jälkeen suunnittelimme tarkemmin, miten mallia voisi kokeilla tiimeissä. Esihenkilöiden kanssa sovimme, että kumpikin ottaa omasta tiimistään yhden opettajaryhmän mukaan kokeiluun. Opettajaryhmissä on tavanomaisesti 3–10 opettajaa, joiden opettaminen on keskittynyt samoihin tutkinnonosiin, jolloin tavoitteet ovat ryhmän sisällä yhtenevät. Opettajaryhmille sovimme pidettäväksi koulutustilaisuuden, jossa heille kerrotaan kokeilusta sen taustoista ja tavoitteista. Koulutustilaisuus suunniteltiin pidettäväksi kummallekin ryhmälle erikseen siten, että esihenkilö on mukana tilaisuudessa. Koulutuksen valmistelu ja materiaali oli opinnäytetyön tekijän tehtävä ja esihenkilöiden tehtävä koulutuksessa oli kertoa, miten käytännössä kussakin tiimissä kokeilua lähdetään viemään eteenpäin. Kuten kaizen-filosofiaan kuuluu, suunnitelman ei tarvitse olla täysin valmis, riittää kun näkemys tavoitteesta on selkeä ja seuraava askel kohti tavoitetta on tiedossa. Sen jälkeen lähdetään mahdollisimman nopeasti kokeilemalla etenemään kohti visiota. Näin teimme myös tässä tapauksessa. Esihenkilöiden kanssa sovimme lisäksi, että he voivat pyytää konsultointia ja tarvittaessa lisäkoulutuksia itselleen ja opettajaryhmilleen uuden mallin käyttämisestä.

4.5 Kehityskeskusteluprosessin koulutus ja kokeilu

Opettajaryhmille pidettiin koulutusinterventiot uuden keskustelumallin kokeilemisesta toukokuussa 2023. Koulutukset pidettiin Teams-tapaamisina, joka todettiin siinä vaiheessa parhaaksi tavaksi saada koko opettajaryhmä koolle yhtä aikaa. Koulutuksissa olivat mukana ryhmien kaikki opettajat ja heidän oma esihenkilönsä.

Kummassakin koulutuksessa käytiin läpi sama koulutusmateriaali ja koulutuksessa pyrittiin mahdollisimman avoimeen keskusteluun kehityskeskusteluiden pitämisestä. Koulutuksissa noin puolet käytetystä ajasta varattiin keskustelulle ja kysymyksille. Koulutuksen tärkein kokonaisuus oli kata-toimintamallin ja PDCA-syklin tarkempi läpikäynti. Lisäksi kata-toimintamalliin liittyvään viisivaiheisen ongelmanratkaisumallin ja siihen liittyvien kysymyskorttien käyttöön paneuduttiin tarkemmin.

Koulutuksissa painotettiin, että tavoite on löytää uusi tapa käydä keskusteluja siten, että mallin käyttämisestä hyötyisivät kaikki osapuolet. Kuten kaikkiin uusiin toimintatapoihin kuuluu, niin niiden käyttöön ottamiseen sisältyy haasteita, mutta yleensä ne antavat myös mahdollisuuksia kehittää toimintaa paremmaksi. Koulutuksissa käytiin läpi mahdollisia haasteita ja hyötyjä seuraavien Torkkolan (2017, 119) mukailevien listojen mukaisesti.

Valmennustyökalun haasteet:

- vaatii kurinalaisuutta, keskusteluita tulee olla säännöllisesti
- sekä esihenkilön että opettajan on sitouduttava aikatauluun ja kyselymetodin käyttöön, on muistettava, että tämä ei ole vapaamuotoinen keskustelutilaisuus
- säännöllisen vapaan ajan löytäminen
- uuden tavan oppiminen vie energiaa (on helppo palata vanhaan)
- epätavanomaista
- alku on hidas, kun rakennetaan kirjaamistapaa ja pohditaan tavoitteita.

Valmennustyökalun hyödyt:

- molempien osapuolien oppiminen
- muutoksen väijäämätön eteneminen
- säännöllinen molemminpuolinen arvostuksen osoittaminen parantaa työsuhdetta
- auttaa oppijaa keskittymään yhteen asiaan kerrallaan
- esihenkilö oppii työntekijöiden erilaiset ajattelumallit
- esihenkilö pysyy mukana muutoksessa
- lisää henkilöstöjohtamistaitoja organisaatiossa (tiimitoimintamalli).

Koulutuksien aikana käydyissä keskusteluissa puhuimme paljon mallin käyttöön liittyvistä asioista, mutta koulutuksissa nousi esiin myös kysymyksiä, joihin vastausten löytäminen oli tärkeää. Kysymykset liittyivät tavalla tai toisella epävarmuuteen uuden kehityskeskustelumallin käyttöön

ottamisesta ja sen seurauksista nykyiseen toimintaan tiimeissä. Alla on listattuna tärkeimmät esiintulleet kysymykset kummastakin koulutuksesta sekä annettuja vastauksia kysymyksiin.

Koulutus 1

”Nykyinen tapa auttaa työntekijöitä itsereflektioon, miten uudessa mallissa onnistuu itsereflektointi?”

Itsereflektointi on yhtä lailla mahdollista uudessa mallissa. Uudessa mallissa itsereflektointia pitää jopa tehdä enemmän ja useammin kuin vanhassa Vaikuttavaa työtä -keskusteluiden mallissa. Itsereflektointia pitää tehdä joka kerta, kun opettaja käy keskustelun esihenkilön kanssa sekä ryhmätasolla ryhmäkeskustelua käydessä.

”Variassa kehitetään kyllä paljon, mutta rakenteet eivät mahdollista kunnolla testaamista”

Vaikuttavaa työtä -keskusteluille on olemassa olevat rakenteet ja resurssit olemassa, nyt niitä rakenteita käytetään vain hieman toisella tapaa. Uuden kehityskeskustelumallin kokeilemiselle on lupa, joten mikään ei pitäisi varsinaisesti olla esteenä kokeilulle.

”Entä jos opettajaryhmä ei toimi kunnolla, miten malli toimii siinä tapauksessa?”

Jos opettajaryhmä ei toimi kunnolla, silloin painotus on yksilökeskusteluissa ja ryhmäkeskusteluiden osuus eli kokeilutyökalun käyttö tiimissä jätetään vähemmälle tai sille osalle tiimiä, jolle tiimityöskentely on luontevaa. Esihenkilön tavoite on silloin valmentaa opettajia keskustelumallin avulla käyttämään kokeilutyökalua ja parantaa tiimin toimivuutta ensin yksilötasolla.

Koulutus 2

”Ollaan kyllä tykätty vanhasta mallista, onko pakko ottaa uusi malli käyttöön?”

Viimekädessä esihenkilö päättää, millä tavalla hän Vaikuttavaa työtä -keskustelut järjestää, mutta tavoite on, että kaikki kokeilussa mukana olevat opettajat haluavat itse olla mukana kokeilussa ja ketään ei pakotettaisi mallin kokeilemiseen. Tiimin muut opettajaryhmät käyvät edelleen perinteiset Vaikuttavaa työtä -keskustelut, joten edelleen on mahdollista sopia esihenkilön kanssa perinteisestä tavasta käydä keskustelut.

”Unohdetaanko henkilökohtainen kehittäminen?”

Ei missään nimessä. Uuden keskustelumallin on nimenomaan tarkoitus tukea henkilökohtaista kehittämistä ja kehittymistä. Keskustelumalli on henkilökohtaisten kehityskeskusteluiden korvaaja ja kokeilutyökalu on ryhmäkeskusteluiden korvaaja, joten kummatkin tavat ovat edelleen käytössä. Vain tapa, jolla ne käydään muuttuu.

”Mistä resurssit (työtunnit) testaamiseen?”

Jokaiselle opettajalle on jo resursoitu kehityskeskusteluille käytettävä aika vuosityöaikasunnitelmaan. Suunniteltu aika on vain tarkoitus käyttää eri tavalla, kuin mihin olette tottuneet aiemmin. Tavoite on, että onnistuessaan keskustelut ovat niin tiiviisti osa arkea, että erillistä resurssia niille ei edes tarvitsisi laskea, mutta tässä vaiheessa resurssointi on vanhan mallin mukainen.

Yhteenveto koulutuksista.

Koulutuksessa esitetyistä kysymyksistä tuli hyvin esille uutta keskustelumallia kohtaan oleva epävarmuus ja osittain jopa haluttomuus lähteä kokeilemaan uutta keskustelumallia. Koulutuksessa käydyissä keskusteluissa tuli esiin myös positiivista halua lähteä kokeiluun mukaan.

Koulutuksissa puhuttiin lopuksi uuden keskustelumallin mukaisten kirjausten toteuttamisesta. Alustavasti kummankin tiimin kanssa sovittiin, että alustana toimisi Microsoft Teams, jota tiimit ja opettajaryhmät käyttävät muutenkin yhteydenpitoon ja esimerkiksi kokouspöytäkirjojen tallentamiseen. Teamsistä löytyy myös kanban-taulu. Uuden kehityskeskustelumallin kokeileminen sovittiin aloitettavaksi heti koulutusten jälkeen ja kokeilujen oli tarkoitus jatkua kevääseen 2024 saakka, jolloin heiltä kerättäisiin tietoa kokeilun onnistumisesta.

5 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Kokemuksia uuden kehityskeskustelumallin toimivuudesta kerättiin sekä kyselylomakkeella (LIITE 2) että haastatteluilla. Kyselylomake toteutettiin Microsoft Forms-lomakkeena ja kyselyyn pyydettiin vastauksia kokeilussa olleilta opettajilta ja esihenkilöiltä. Forms-lomakkeeseen vastaamisen tehdään anonymisti, jolloin vastauksien voidaan olettaa olevan mahdollisimman totuuden mukaisia. Vastauksista saadaan Formsista valmiita kaavioita tai data voidaan ottaa ulos Excel -tiedostona, jolloin sen käsittely on monipuolisempaa. Forms luo kyselyistä myös valmiin esitelmän, jonka voi tarvittaessa jakaa esimerkiksi kyselyssä mukana olleille henkilöille. Kokeilussa oli mukana vain kaksi tiimiä esihenkilöineen, joten kyselyyn vastanneiden määrä oli tilastollisesti kohtuullisen pieni. Vastaajia kyselyyn oli kaikkiaan kymmenen (10). Vastausprosentti kyselyyn oli kuitenkin hyvä, kokeilussa mukana olleiden opettajien osalta noin 80 % ja esihenkilöiden osalta 100 %. Vastaajat olivat käyttäneet kyselyyn vastaamiseen keskimäärin noin 17 minuuttia.

Kyselylomakkeessa oli sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä. Suljetut kysymykset noudattelivat Likert-asteikkoa (Toikko & Rantanen 2009, 153) ja avoimiin kysymyksiin vastaukset annettiin avoimena tekstinä. Suljetut kysymykset muistuttivat vastaajaa samalla alkuperäisen Vaikuttavaa työtä -keskustelun aiheista, jolloin vastaukset avoimiin kysymyksiin olisivat verrannollisia nykyiseen keskustelukäytäntöön. Kysymyksiä oli kaikkiaan 12, joista kaksi kysymystä tarkensi vastaajan tai vastaajien määrää ja asemaa kokeilussa. Tämä sen takia, että opettajille annettiin mahdollisuus vastata halutessaan myös tiiminä. Kysely rakentui teknisesti siten, että jos vastaaja vastasi ensimmäiseen kysymykseen ”en” (Oletko / oletteko käyttänyt uutta kehityskeskustelumallia viimeisen vuoden aikana?), ohjattiin hänet suoraan kysymyksiin 10–12, jolloin vain kokeiluun tosiasiallisesti osallistuneilta saatiin vastaukset kysymyksiin 2–9.

Kyselyn käsittelyn voidaan sanoa olevan kvalitatiivinen, koska kyselyyn vastanneiden määrän ollessa näin pieni, ei tietoa ole riittävästi tilastolliseen käsittelyyn. Tutkimus noudattelee muutenkin deduktiivista tutkimusta, koska siinä on lähtökohdaksi otettu lean-filosofian mukainen jatkuvan parantamisen teoria, jota on lähdetty empiirisesti kokeilemaan käytännön sovellutuksessa. Tämän tyyppisessä kehittämistoiminnassa tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa ennen kaikkea käyttökelpoisuutta. Työssä syntyvän tiedon tulisi siis olla hyödyllistä, vähintäänkin tutkimuksen kohteena olevalle yhteisölle tai organisaatiolle (Toikko & Rantanen 2009, 122).

Kysymyslomakkeen lisäksi esihenkilöt haastateltiin ja mallin kokeiluun ottaneen tiimin opettajien kanssa pidettiin keskustelutilaisuus, jotta tuloksiin saataisiin mahdollisimman totuuden mukainen kuva kokeilusta. Haastattelutapaamiset käytiin sekä lähitapaamisena että Teams-tapaamisena ja opettajien keskustelutilaisuus pidettiin Teams-tapaamisena.

5.1 Kyselylomake ja vastaukset

Kyselylomake:

<https://forms.office.com/e/2cYFAu4A2d>

Kysymys 1.

Oletko / oletteko käyttänyt uutta kehityskeskustelumallia viimeisen vuoden aikana?

● Kyllä	5
● En	5

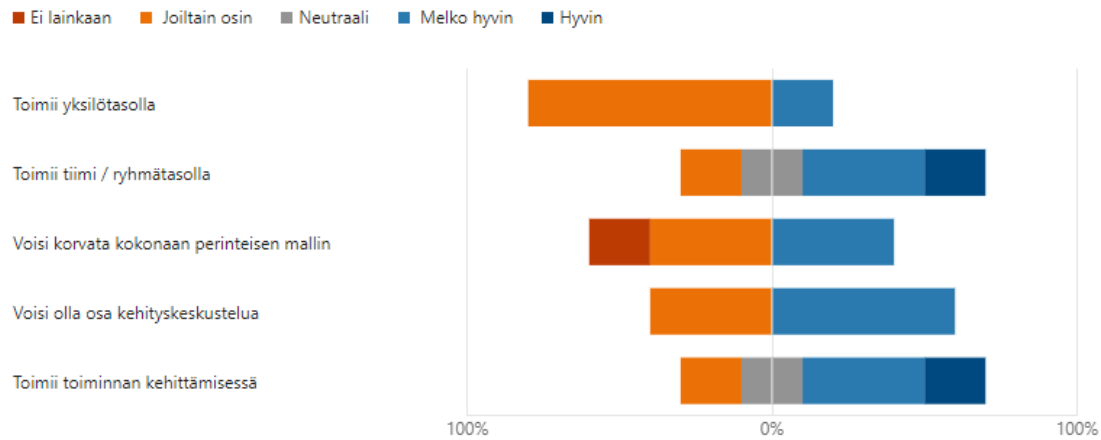


KUVIO 11. Kuinka moni vastaajista oli käyttänyt uutta kehityskeskustelumalli viimeisen vuoden aikana. (n=10)

Vastaajista vain 50 % oli käyttänyt mallia toiminnassaan viimeisen vuoden aikana. Esihenkilöiden haastatteluissa selvisi, että toinen tiimi ei ollut ottanut uutta kehityskeskustelumallia ollenkaan kokeiltavaksi. Tiimiltä ei informoinut asiasta myöskään kesken kokeilujakson. Toisen tiimin osalta kokeilu jatkui koko kokeilujakson ajan.

Kysymys 2.

Tarkentavia kysymyksiä kehityskeskustelumallista

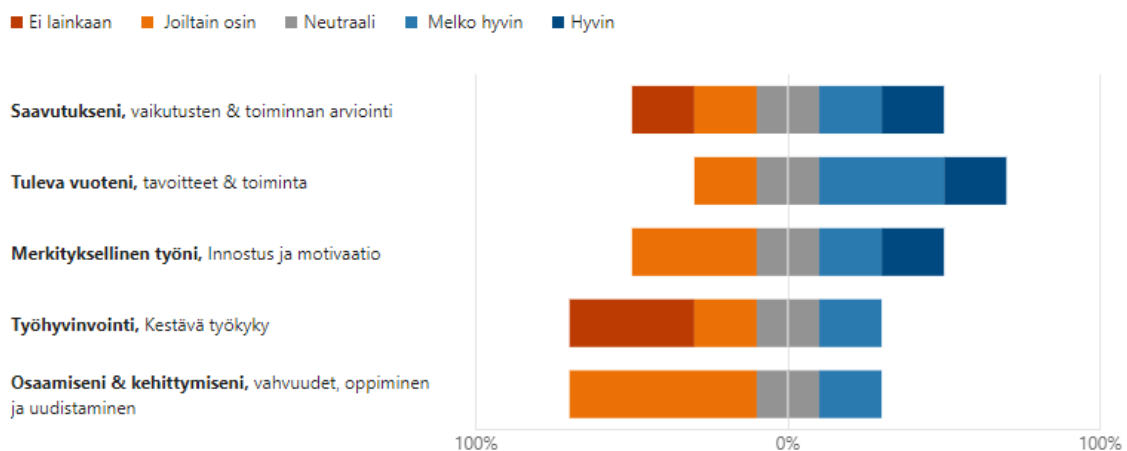


KUVIO 12. Vastaajien arviot mallin toimivuudesta eri toiminnan tasoilla (%). (n=5)

Toisessa kysymyksessä kysyttiin mielipidettä siitä, miten hyvin uusi kehityskeskustelumalli toimii eri toiminnan tasoilla. Vastauksien perusteella kokeilussa mukana olleet olivat sitä mieltä, että malli toimii paremmin tiimi- ja ryhmätasolla kuin yksilötasolla. Kokeilun perusteella mallin ei koettu voivan korvata perinteistä Vaikuttavaa työtä -keskustelua, mutta se voisi olla osa sitä. Toiminnan kehittämisessä yleisesti malli toimisi kokeilijoiden mukaan kohtuullisen hyvin.

kysymys 3.

Vantaan Vaikuttavaa työtä -yksilökeskustelut jakautuvat 5 pääotsikkoon, miten eri osiot toimivat uudessa keskustelumallissa?

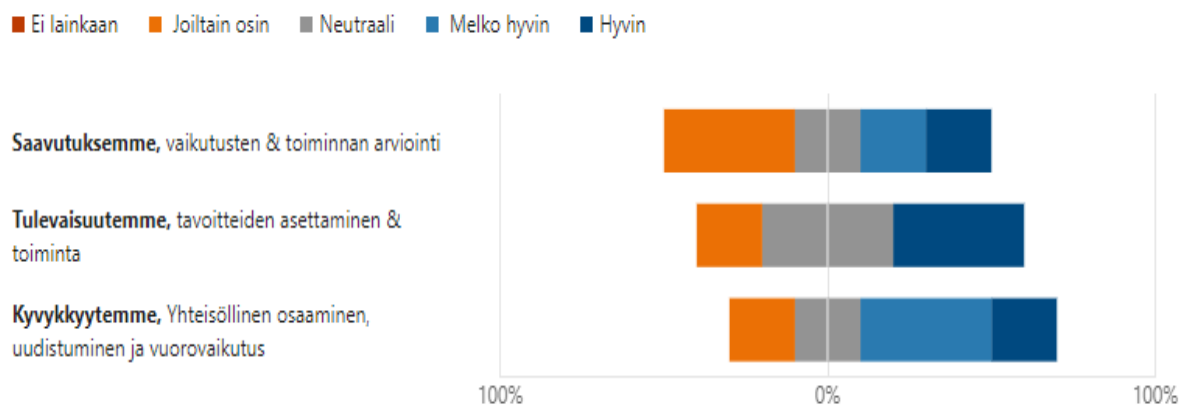


KUVIO 13. Vastaajien arviot uuden mallin toimivuudesta Vaikuttavaa työtä -yksilökeskusteluiden eri osioissa (%). (n=5)

Kolmannessa kysymyksessä haettiin tarkempia vastauksia siihen miltä osin uusi malli toimisi Vaikuttavaa työtä -yksilökeskusteluiden eri pääotsikoiden kontekstissa. Kokemukset uuden keskustelumallin toimivuudesta jakautuivat melko tasaisesti koko kyselyn asteikolle, joten tarkempien johtopäätösten tekeminen on vastausten perusteella vaikeaa. Työhyvinvointiin liittyvissä asioissa painotus on selkeästi ”ei lainkaan” tuloksissa. Tulos on tältä osin jopa odotettu. Työhyvinvoinnin osalta mallin ei ollut tarkoituskaan suoraan olla toimintamallina. Työhyvinvointiin liittyvissä asioissa työntekijän tai esihenkilön oletettiin ottavan asia erikseen keskustelun aiheeksi tarpeen mukaan. Tavoitteiden ja toiminnan osalta puolestaan mallin koettiin toimivan keskivertoa paremmin. Uuden kehityskeskustelumallin painotus on juuri tavoitteellisessa toiminnassa arjen työssä, joten on hyvä, että tässä kohtaa on koettu mallin toimivan vähintäänkin joiltain osin.

Kysymys 4.

Vantaan Vaikuttavaa työtä -ryhmäkeskustelut jakautuvat 3 pääotsikkoon, miten eri osiot toimivat uudessa keskustelumallissa?



KUVIO 14. Vastaajien arviot uuden mallin toimivuudesta Vaikuttavaa työtä -ryhmäkeskusteluiden eri osioissa (%). (n=5)

Neljännessä kysymyksessä tarkennettiin vastaajien käsityksiä uuden mallin toimivuudesta Vaikuttavaa työtä -ryhmäkeskusteluiden osalta. Kuten jo kysymyksen kaksi tuloksista saatiin tietoa, ryhmäkeskusteluiden ja tiimin kehittämiseen mallin koettiin toimivan huomattavasti paremmin kuin yksilötasolla. Vastausten perusteella voitaneen päätellä, että tiimissä, jossa malli oli käytössä, sen käyttö on painottunut koko tiimin kehittämistehtäviin, ei niinkään yksilön kehittämiseen ja kehittymiseen.

Kysymys 5.

Mitkä ovat ensimmäiset sanat, jotka tulevat mieleen, kun kuvaillet tunteitasi tästä kehityskeskustelumallista?

"Eteenpäin menevä, dynaaminen, suunnitelmallinen"

"Ryhmän toiminnan kehittäminen"

"ristiriitaisia ajatuksia, paljon hyvää, mutta epäilyttää toimisiko sittenkään tässä ympäristössä tässä tarkoituksessa."

"Se on ihan hyvä. Tällä tavalla mielestäni tiimimme toimii jo. Ainoa tuossa on se, että tarkastellaan aina jotain yhtä asiaa, joten joitain asioita saattaa jäädä ulkopuolelle."

"mielenkiintoinen"

Kysymyksellä viisi haluttiin saada tietää kokeilussa mukana olleiden subjektiivista näkemystä uudesta mallista. Vastausten perusteella kokemukset ovat olleet valtaosin positiivisia, mutta myös kysymyksiä herättäviä. Epäilyjä uuden mallin toimivuudesta kehityskeskustelujen korvaajana on kokeilussa mukana olleilla ollut ja mallin käyttö on yhdistetty ryhmän sekä tiimin toiminnan kehittämiseen.

Kysymys 6.

Millaisia haasteita uuden kehityskeskustelumallin käyttämisessä on ollut?

"En saanut opettajia innostumaan. Puuttui sopiva tekeminen/tilanne, jossa käyttää."

"Kysymyksiin vastaaminen tuntui välillä jäykältä, kun olimme jo asiat käyneet läpi muutenkin."

"Tällä mallilla käsiteltävän aiheen rajausta ja operoryhmän ajankäyttö. Alkuun haasteita oli myös löytää sopiva tapa ja alusta kirjauksille."

"Ajan puute, resurssit. Tämän avulla on helpompi ehkä tarttua sellaisiin pienempiin kokonaisuuksiin. Isommat kokonaisuudet ovat niin monisyisiä, että tämä ei oikein toimi niissä."

"en osaa sanoa"

Haasteista kysyttäessä palautetta saatiin mm. kyselykorttien käytöstä. Sama tuli esille opettajaryhmän tapaamisessa. Ajan ja resurssien puute on koettu myös ongelmaksi. Yhtenä tavoitteena mallin

käytössä on ollut kehityskeskusteluiden yhdistäminen muihin työtehtäviin ja tätä kautta työajan säästäminen varsinkin esihenkilön osalta. Tätä tavoitetta ei kuitenkaan kokeilun aikana saavutettu.

Kysymys 7.

Mitkä asiat ovat olleet hyviä uudessa kehityskeskustelumallissa?

”Tavataan useammin, johdonmukainen, etenevä, tavoitteellinen”

”Lähitavoitteen asettaminen tuntui toimivan”

”Tällä operyhmällä, jonka kanssa tätä kokeilimme, saimme aikaan paljon hyvää keskustelua ja myös vietyä asioita eteenpäin erityisesti sen jälkeen, kun vaihdoimme näkökulman tiimin pedagogisesta kehittämisestä ajankohtaisten arjen asioiden eteenpäin viemiseen.”

”Ajatuksen fokusointi tiettyihin kysymyksiin.”

”keskustelu edennyt hyvin”

Kyselyn mukaan hyviä asioita uuden mallin käytössä on ollut dialogisuus ja tapaamisten lisääntymien. Kyselystä ei selviä puhutaanko esihenkilön ja opettajien välisten tapaamisten lisääntymisestä vai opettajien keskinäisten tapaamisten lisääntymisestä. Kehityskeskustelumallin mukaan työntekijöiden tulisi tavata esihenkilöä useammin, mutta toisaalta tiimityöskentelymallissa kaikki yhdessä tekeminen on hyvä asia. Kehitettäviä asioita on viety mallin avulla eteenpäin johdonmukaisesti ja fokus on säilynyt käsiteltävissä asioissa. Vaikka kyselykortit koettiin osittain turhankin kankeaksi tavaksi käydä asioita läpi, niin vastauksista käy ilmi, että mallin mukainen toiminta on ollut johdonmukainen ja lähitavoitteiden asettaminen on toiminut, joten näiltä osin ainakin kyselykorttien kysymykset ovat toimineet toivotulla tavalla.

Kysymys 8.

Olisiko uutta kehityskeskustelumallia järkevää jatkokehittää?



KUVIO 15. Vastaajien mielipide uuden kehityskeskustelumallin jatkokehittämisestä (%). (n=5)

100 % kysymykseen vastanneista olivat sitä mieltä, että kyllä mallia kannattaisi jatkokehittää.

Kysymys 9.

Kerrotko tärkeimmät syyt sille, miksi vastasit edelliseen kysymykseen joko kyllä tai ei

”Kytkeä strategiaan, onko kysymyspatteristo hyvä kaikkiin tilanteisiin”

”Ryhmäkehityskeskustelu on järkevämpää ajankäytön ja tehokkuuden kannalta. Kokonaan yksilökeskusteluista ei voi mielestäni luopua vaan näitä pitäisi kehittää rinnakkain.”

”Vaikka vastasin kyllä, en kuitenkaan näe tätä mallia korvaamassa kehityskeskusteluita. Syynä on se, että näen, että tämä palvelee paremmin yksittäisen asian eteenpäin viemisessä / kehittämässä. Opettajien/tiimiläisten ja operyhmien työnkuva on moninainen ja kaikkia asioita ei voi ”annetun” ajan (eli kehityskeskusteluaika/ope/ vuosi) puitteissa viedä tällä mallilla eteenpäin. Sinänsä tämän tyyppinen tapa eli käydään asioita läpi aina samojen toistuvien kysymysten avulla, sparraa hyvin viemään asioita jämäkästi eteenpäin.”

”Mielestäni kysymyspatteristo täytyy olla mahdollisimman lyhyt, nyt siinä on liikaa kaikkea. Aina on hyvä saada uusia innovointeja ja miksi tuota ei siis kehitettäisi. Jos tiimi ei toimi, jossa tuota käytetään, niin uskon senkin olevan haastavaa tuon kehityskeskustelumallin kanssa. Miten se saataisiin sellaiselle tiimille toimivaksi?”

”Tällä hetkellä keskustelumalli vaikuttaa potentiaaliselta, mutta ei ole vielä luonteva”

Vaikka edelliseen kysymykseen vastanneet olivat kaikki sitä mieltä, että uutta keskustelumallia tulisi jatkokehittää, on kysymyksen 9 vastauksissa tarkempaa tietoa kokeilussa mukana olleiden mielipiteistä mallin jatkokehittämiseen. Vastauksista käy myös ilmi, että kokeilun aikana on vaikuttavaa työtä -yksilökeskusteluiden osalta kokeileminen jäänyt varsin vähäiseksi. Kuten aiemmistakin vastauksista käy ilmi, kokeilu on keskittynyt ennen kaikkea ryhmäkeskustelun tyyppiseen toimintaan ja yksilökeskusteluiden osalta mallin kokeileminen on jäänyt vähäisemmäksi.

Kysymys 10.

Jos et ole käyttänyt uutta kehityskeskustelumallia, kerrotko tärkeimmät syyt sille, miksi mallia ei ole käytetty

”Malli ei vakiintunut meidän tiimissä, vaan halusimme yksilölliset kehityskeskustelut.”

”Ei otettu työyksikössämme kokeiluun”

”Minulla ei ole syystä mitään ajatusta.”

”esihenkilö päättää miten keskustelut järjestetään”

”Mallia ei otettu operyhmässämme käyttöön.”

Toisen tiimin kohdalla oli tiedossa, että he eivät ole käyttäneet mallia, joten heidän kanssansa ei käyty keskustelua mallin käytöstä, heiltä kerättiin tietoa pelkästään kyselylomakkeen kautta. Toisen tiimin kanssa, joka mallia oli käyttänyt, kävimme keskustelun mallin käytöstä ja lisäksi palautetta kerättiin kyselylomakkeella. Esihenkilöiden kanssa käytiin henkilökohtaiset keskustelut ja lisäksi palautetta kerättiin kyselylomakkeen avulla. Vastausten perusteella kokeilun sivuuttaneet opettajat ovat siirtäneet valtaosin vastuun kokeilusta esihenkilölle. Yhden vastauksen perusteella opettajien tahtotila oli lähtökohtaisesti vanhan keskustelumallin säilyttäminen.

5.2 Esihenkilöiden haastattelut ja opettajien keskustelutilaisuus

Esihenkilöitä haastateltiin kokeilun osalta ja uuden keskustelumallin käyttöön ottaneen tiimin kanssa pidimme myös palaute-/ keskustelutilaisuuden. Esihenkilöiden kanssa keskustelu käytiin vapaamuotoisesti. Opettajatapaamisessa runkona oli etukäteen mietityt kysymykset.

Opettajiin tapaamisessa palautekeskustelun pohjana olivat seuraavat kysymykset:

- Onko malli ollut teillä käytössä?
 - o Jos ei ole, niin miksi?
- Mitä mahdollisia haasteita tai ongelmia mallissa on ollut?
- Miten malli on toiminut?
 - o Yksilötasolla
 - o Tiimissä
- Mihin ja miten olette kirjanneet tavoitteita?
- Koetteko, että malli voisi korvata perinteisen kehityskeskustelun tai olla osa sitä?
- Minkälaista toimintatapaa haluaisitte noudattaa toiminnan kehittämisessä?

Alla on listattu opettajien palautekeskustelusta tärkeimmät esiin tulleet asiat.

Osa opettajista koki, että tämän tyylinen tavoitteiden asettaminen stressaa. Ennen kaikkea mietitti, mistä aika ja resurssit tämän tyyliiseen keskusteluun. 15–20 minuutin keskustelu-aika ei riitä ryhmälle. Entä miten yksilökeskusteluiden pitäminen? Pitäisi olla selkeä ero yksilön ja tiimin PDCA-sykliden välillä.

Kyselykortin toivottiin olevan selkeämpi. Joistakin opettajista tuntui siltä, että siinä on liikaa asiaa / sanoja ja kun sitä pitää vielä kääntää, niin missä kohtaa käännetään ja mihin pitäisi palata. Saisi siis olla selkeämpi.

Yleisenä toiveena kuitenkin esitettiin, että edes jotain jäisi uudesta mallista käyttöön. Opettajat olivat kokeneet, että varsinkin tiimin tavoitteiden eteenpäin viemisessä malli oli toiminut, ainakin jollain osin. Toisaalta opettajia mietitytti, että miten saisi järkevästi priorisoitua kehittämistehtävät, koska niitä on lukumääräisesti paljon yhtä aikaa.

Tavoitteiden erillinen kirjaaminen oli koettu hankalaksi ja malliksi oli muodostunut tavoitteiden kirjaaminen tiimipalaverin muistioon. Sieltä kaikki voivat lukea ryhmän tavoitteet samalla, kun lukevat muutenkin muistiinpanoja ja ei ole montaa paikkaa, mistä pitäisi etsiä sovittuja asioita.

Esihenkilöiden kanssa toinen keskustelu käytiin Teamsin välityksellä ja toinen lähitapaamisena. Yleisellä tasolla keskusteluiden palaute oli, että olisi hyvä löytää jokin järkevä tapa käydä vaikuttavaa työtä -keskustelut, jolla keskustelut saataisiin tukemaan strategista johtamista. Onko se juuri tämä malli, siihen esihenkilöt eivät osanneet sanoa vastausta. Useampaan osaan jaettu keskustelumalli oli esihenkilöiden mielestä joka tapauksessa hyvä ajatus.

Sen tiimin osalta, joka ei saanut koskaan kokeilua aloitettua, keskustelussa tuli esiin seuraavanlaisia asioita:

- tiimi ei vain päässyt mukaan ajatukseen uudesta kehityskeskustelumallista
- opettajat kokivat, että kehityskeskustelut otetaan heiltä pois kokonaan
- olisi hyvä, että kysymyskortin kysymykset olisivat suoraan strategiasta, jolloin olisi lähtökohtaisesti yhteinen tavoite
- ylemmälle johdolle ei ole niin tarpeellista olla läsnä siellä missä toiminta tapahtuu (gemba).

Kokeilussa mukana olleen tiimin osalta kävimme esihenkilön kanssa keskustelua mallin toimivuudesta. Esihenkilön kanssa tarkensimme vielä keskustelumallin sisältöä. Esihenkilö kertoi, että he olivat ensin käyttäneet mallia pedagogisen kehittämisen tavoitteisiin, mutta malli ei ollut toiminut kunnolla siinä kontekstissa. Sen jälkeen tiimi oli siirtynyt käyttämään mallia muissa arjen kehittämistehtävissä, joissa malli oli toiminut huomattavasti paremmin. Keskustelussa tuli esille, että kyselykorttien käyttäminen tuntui aluksi haastavalta eikä kovin luontevalta, mutta aikaa myöten, kun

toimintamalli tuli tutummaksi, kyseleminen oli luontevampaa. Tosin sen jälkeen, kun kysymykset tulivat tutuiksi, korteille ei ollut oikeastaan enää tarvettakaan.

Esihenkilöiden kanssa käydyissä keskusteluissa tuli esille myös jo kyselystä esiin tullut asia, että uutta mallia oli selkeästi käytetty tiimin kehittämistehtävien edistämiseen eli ryhmäkehityskeskusteluiden korvaamiseen, mutta yksilökeskusteluiden osalta kokeileminen oli jäänyt huomattavan vähäiseksi.

5.3 Uuden kehityskeskustelumallin jatkokehittäminen tulosten perusteella

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä kehityskeskusteluprosessista, koko kalenterivuodelle ajoittuva jatkuvan kehittämisen malli lean-menetelmillä. Tavoitteeseen sisältyi esihenkilön näkökulmasta työajan tasaaminen ja työntekijän näkökulmasta jatkuvan kehittämisen ajatusmallin tukeminen

Tulosten perusteella useammin kuin kerran vuodessa käydylle keskustelulle on tilausta. Lean-filosofiaan (kaizeniin) perustuva jatkuvan kehittämisen malli voisi olla ainakin osa ratkaisua, mutta työssä kehitetty malli ei ainakaan sellaisenaan ole vastaus kaikkiin tarpeisiin.

”Ryhmäkehityskeskustelu on järkevämpää ajankäytön ja tehokkuuden kannalta. Kokonaan yksilökeskusteluista ei voi mielestäni luopua vaan näitä pitäisi kehittää rinnakkain.”

”Vaikka vastasin kyllä, en kuitenkaan näe tätä mallia korvaamassa kehityskeskusteluita. Syynä on se, että näen, että tämä palvelee paremmin yksittäisen asian eteenpäin viemisessä / kehittämisessä. Opettajien/tiimiläisten ja operyhmien työnkuva on moninainen ja kaikkia asioita ei voi ”annetun” ajan (eli kehityskeskusteluaika/ope/ vuosi) puitteissa viedä tällä mallilla eteenpäin.”

Vastauksista kävi ilmi, että kokeilussa oli keskitytty enemmän ryhmän kehittämistarpeiden läpiviemiseen uuden keskustelumallin avulla ja henkilökohtaisten keskusteluiden osalta kokeilu oli jäänyt vähemmälle huomiolle. Kokeilussa mukana ollut ryhmä oli keskittynyt aina yhteen eteenpäin vietävään asiaan, vaikka kehittämistehtäviä voisi opettajaryhmässä olla useita samanaikaisia rinnakkain.

”Tällä operyhmällä, jonka kanssa tätä kokeilimme, saimme aikaan paljon hyvää keskustelua ja myös vietyä asioita eteenpäin erityisesti sen jälkeen, kun vaihdoimme näkökulman tiimin pedagogisesta kehittämisestä ajankohtaisten arjen asioiden eteenpäin viemiseen.”

”Tällä hetkellä keskustelumalli vaikuttaa potentiaaliselta, mutta ei ole vielä luonteva”

Vastausten perusteella myös tietyt aihealueet, kuten pedagoginen kehittäminen, eivät tuntuneet luontevilta asioilta kehittää kyseisen mallin avulla. Yleisesti ottaen palaute oli varovaisen optimistista ja keskustelumallissa koettiin olevan potentiaalia, mutta jatkokehittämistä tarvitaan.

”Kysymyksiin vastaaminen tuntui välillä jäykältä, kun olimme jo asiat käyneet läpi muutenkin.”

”Mielestäni kysymyspatteristo täytyy olla mahdollisimman lyhyt, nyt siinä on liikaa kaikkea.”

”Ajatuksen fokuointi tiettyihin kysymyksiin.”

”Sinänsä tämän tyyppinen tapa eli käydään asioita läpi aina samojen toistuvien kysymysten avulla, sparraa hyvin viemään asioita jämäkästi eteenpäin.”

Kyselykortit koettiin monimutkaiseksi ja jäykäksi tavaksi käydä keskusteluita. Toisaalta niiden avulla saavutettiin kehittämiseen jämäkkyyttä ja selkeää struktuuria, jolloin asioiden kehittäminen eteni hyvin. Kysymyskortteja tai jotain muuta jäsentynyttä tapaa kehittämällä, voisi löytyä tapa viedä jatkuvan kehittämisen mallia eteenpäin.

Johtopäätöksenä kokeilusta on, että kyseinen kehityskeskustelumalli sopisi jatkokehittämällä ainakin ryhmäkehityskeskusteluiden läpi viemiseen. Henkilökohtaisten kehityskeskusteluiden osalta kehittämistä pitäisi tehdä huomattavasti enemmän, koska toistaiseksi mallin ei koettu toimivan henkilökohtaisten kehityskeskusteluiden korvaajana. Uusi kehityskeskustelumalli ja varsinkin kysymyskortit pitäisi saada luontevammiksi käyttää. Myös tavoitteiden kirjaamiseen tulisi miettiä sopiva tapa, joka ei aiheuttaisi ylimääräistä työtä. Kaizenin käyttäminen mallin jatkokehittämisessä olisi luonteva tapa edetä, mutta ensin pitäisi valmentaa kehittäjiä lisää kaizenin käytössä. Myös katojen käyttö kehityskeskusteluiden pohjana vaatisi lisää opastusta ja valmennusta sekä kokeilemista.

6 POHDINTA

Ensimmäinen idea uuden kehityskeskustelumallin kehittämiseksi tuli henkilökohtaisen kokemuksen kautta liittyen Vaikuttavaa työtä -keskusteluiden organisointiin omassa tiimissäni. Koin, ettei työaika riittänyt esihenkilötehtävissä ja tunsin, että Vaikuttavaa työtä -keskusteluiden tavoitteet olivat liian laajoja, etäisiä ja irti siitä arjesta, jossa toimimme kaikki muut päivät. Opinnäytetyön loppupuolella kuitenkin huomasin, että moni ajatus toisella tapaa toteutetuista kehityskeskusteluista oli saanut alkunsa jo paljon aiemmin. Taustalla on omia kokemuksia kehityskeskusteluista omien esihenkilöiden kanssa sekä keskusteluja kollegoiden kanssa kehityskeskusteluista. Suurimpana moottorina jatkuvan keskustelun mallille olivat ajankohtaiset asiat -tapaamiset kerran tai kaksi kuukaudessa erään esihenkilöni kanssa. Nämä tapaamiset noudattelivat läheisesti tässä mallissa käytettyjä menetelmiä.

Varsinainen kokeilu lean-filosofiaan perustuvien kehityskeskusteluiden pitämisestä onnistui vain osittain, koska toinen kokeiluun valituista tiimeistä ei loppujen lopuksi osallistunut kokeiluun. Syyt kokeilun ohittamiselle toisessa tiimissä vaihtelivat vastaajan mukaan. Esihenkilön mukaan kyse oli ainakin osittain muutosvastarinnasta ja opettajien mukaan vastuu kokeilusta oli esihenkilöllä (ks. kysymys 10). Vastausten ristiriitaisuuden takia ei saatu varmaa tietoa siitä, miksi kokeiluun ei toisessa tiimissä osallistuttu. Lähtökohta oli, että kokeiluun osallistuminen on vapaaehtoista, joten kokeilun väliin jättäminen oli mahdollista. Tämä olisi ollut hyvä huomioida kokeiluun otettavien opettajaryhmien määrässä heti alussa, jolloin kokeiluun olisi mahdollisesti saatu mukaan useampi opettaja.

Tiimin opastamiseen olisi kenties pitänyt käyttää enemmän aikaa. Myös esihenkilön perehdyttämiseen olisi voinut käyttää enemmän aikaa, jolloin esihenkilöllä olisi ollut kattavammat tiedot keskustelumallista. Joka tapauksessa koulutusinterventiot olisi pitänyt ehdottomasti pitää lähitapaamisina. Teams-tapaamiset eivät kokemuksen mukaan mahdollista sellaista dialogia, joka tämän tyyppisen kehittämistyön käynnistämiseen tarvitaan. Kun puhutaan uuden kehityskeskustelumallin käyttööntotomisesta, vastaa se lähes kehityskeskustelua, jolloin keskustelulle tulisi olla mahdollisimman luonteva ympäristö.

Vantaan kaupungin nykyinen ohjeistus Vaikuttavaa työtä -keskusteluista, on geneerinen malli, jonka tulisi toimia kaikissa toimintaympäristöissä. Kaupungin työntekijät työskentelevät hyvin

erilaisissa toimintaympäristöissä. Esihenkilöllä voi olla 2–50 alaista. Ääripään tapauksissa keskusteluiden toteuttaminen on hyvin erilainen kokonaisuus esihenkilölle. Olisi hyvä pohtia erilaisia tapoja käydä Vaikuttavaa työtä -keskustelut, jotta ne palvelisivat kokonaisuutena mahdollisimman hyvin strategista johtamista ja henkilöstön kehittymistä, riippumatta yksittäisen esihenkilön käymien keskustelujen määrästä.

Työssä käytetty malli noudatteli hyvin lean-filosofian mukaisia menetelmiä, mutta toimintatavan muutosta on käsitelty pelkästään kehityskeskusteluiden kontekstissa. Jotta tämän tyyppinen keskustelumalli toimisi vielä paremmin työyhteisössä olisi hyvä, jos organisaatio käyttäisi kaizenin tyylistä jatkuvan kehittämisen toimintatapaa laajemminkin. Silloin työssä käytetyn mallin mukaiset kehityskeskustelut olisivat tiiviisti osa muuta toimintaa. Olisikin hyvä tutkia ja miettiä toimintatapoja organisaatioissa laajemminkin. Usein kuulee puhuttavan tiimitoimintamallista, oppivasta organisaatiosta, ylipäätään yhdessä tekemisestä, mutta kuinka konkreettisia nämä toimintatavat oikeasti ovat? Näkyvätkö ne organisaation kaikessa toiminnassa vai ovatko vain pienen aktiivisen ja kehittämiselle myönteisen ryhmän asia? Oma käsitykseni esihenkilönä toimimisesta on muuttunut tätä työtä tehdessä. Tavoitteenani onkin tulevaisuudessa miettiä esimerkiksi palautteen antamista, työn kehittämistä ja arjen työn tekemistä aivan uudella tapaa ja ottaa mukaan jatkuvan kehittämisen malli (kaizen) käyttöön tavalla tai toisella.

Kehityskeskusteluihin liitetään usein myös työhyvinvointiin liittyviä asioita. Työhyvinvointiasiat tulisivat olla esihenkilön toiminnassa mukana koko ajan, kun käydään keskustelua työntekijöiden kanssa. Työhyvinvointiin liittyvien seikkojen huomioiminen on helpompaa, mitä useammin esihenkilö tapaa työntekijöitä. Koska kata-toimintamalliin kuuluu oleellisena osana nk. gemba (mennään sinne missä toiminta tapahtuu), voisi lean-mallin mukaisen toiminnan toteutuessa tapaamisia olla enemmän kuin perinteisellä tavalla toimittaessa. Ongelmaksi tulee, niin paradoksaalista kuin se onkin, esihenkilöiden työajan niukkuus. Työn perimmäinen tavoite oli esihenkilöiden työajan tasaineminen kehityskeskusteluiden osalta ja sitä kautta vähentää työn kuormittavuutta tämän työtehtävän osalta. Silti esihenkilöillä on edelleen paljon työtehtäviä, jotka sitovat heidät toimistoon tietokoneen äärelle. Tällöin toiminta gembassa jää liian vähäiseksi, jotta se palvelisi lean-mallin mukaista yksilökehityskeskustelua. On myös huomioitava, että oppilaitosympäristössä opettajat eivät mahdollisesti edes halua tai tarvitse esihenkilön tiivistä mukana oloa arjessa.

Tutkimuksen eettisiä näkökulmia pohdittaessa lähtökohtana oli, että uuden kehityskeskustelumallin kokeilemiseen osallistuminen on vapaaehtoista. Vantaan kaupungilla on olemassa oleva ohjeistus Vaikuttavaa työtä -keskusteluiden käymiseen. Sellaisessa tapauksessa, että henkilö tai tiimi ei

halunnut osallistua kokeiluun, on keskustelut käyty olemassa olevan mallin mukaisesti. Kokeilun tuloksien keräämiseen tehty kyselylomake on toteutettu siten, että siihen vastaaminen tapahtuu anonyymisti, jolloin tulosten käsittelyn yhteydessä anonymiteetti säilyy. Opettajien koulutuksissa ja keskustelutilaisuuksissa saadut tiedot ja vastaukset on myös kirjattu anonyymeinä. Koska kokeilussa oli mukana vain kaksi esihenkilöä, on heidän haastatteluistansa saaduista vastauksista mahdollista tunnistaa kummasta tiimistä on kyse. Näiltä osin tulokset on pyritty pitämään mahdollisimman yleisellä tasolla, ja vastauksia on käsitelty vertaillen niitä kyselylomakkeen vastauksiin.

LÄHTEET

Aarnikoivu, Henrietta 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsingin seudun kauppamari. Vantaa: Hansaprint Oy.

Bryson, Bill 2003. A Short History of Nearly Everything. London: Transworld Publishers, Doubleday. Hakupäivä 21.2.2024. WSOY äänikirjat, E-kirja 2022. Vaatii käyttöoikeuden.

De Mente, Boýe Lafayette 2003. Kata, The key to understanding & dealing with the Japanese! Singapore: Tuttle Publishing.

Glad, Laura 2023. Työyhteisötaidot. Millaisia tavoitteita kehityskeskustelussa pitäisi asettaa? Duunitori. Hakupäivä 12.10.2023. <https://duunitori.fi/tyoelama/kehityskeskustelu-tavoitteiden-asettaminen>.

Engeström, Yrjö 1985. Kehittävän työntutkimuksen peruskäsitteitä. Aikuiskasvatus 5, 4, 156–164.

Engeström, Yrjö 1998. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. 2.painos. Helsinki: Oy Edita Ab.

Engeström, Yrjö 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Imai, Masaaki 1986. Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success. Random House, Incorporated.

Imai, Masaaki 1997. Gemba Kaizen. A Commonsense, Low-Cost Approach to Management. New York: Quebecor, Book Press.

Jokinen, Tauno & Kekkonen, Mira 2021. Toyotan kaksi kataa, joilla luodaan oppiva organisaatio. Oamk_kone with passion: vuodesta 1894, 3 (2), 19–22. Hakupäivä 3.4.2023. https://is-suu.com/oamk_kone/docs/lean2-erikoisnumero.

Kaizen Institute 2016. Definition of kaizen. Hakupäivä 3.4.2023.

<https://www.youtube.com/watch?v=vjzycXupydU&t=67s>.

Kaizen institute 2024. What is a KAIZEN Event and How Does It Foster a Culture of Continuous Improvement? Hakupäivä 4.3.2024. <https://kaizen.com/insights/kaizen-event/>.

Kauhanen, Juhani 2012. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Management Institute of Finland MIF Oy. Vantaa: Hansaprint Oy.

Koch, Arno. Shuhari: The Japanese way to improve Excellence. Hakupäivä 21.4.2024

<https://www.makigami.info/continuous-improvement-tools/shuhari-japanese-learning-system/>.

Laakso-Manninen, Ritva & Viitala, Riitta 2007. Competence management and human resource development. A theoretical framework for understanding the practices of modern Finnish organisations. Haaga-Helia Research 1/2007. Hakupäivä 19.12.2023.

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97090/hrdweb.pdf?sequence=1>.

Lamassaari, Katja 2014. Kehityskeskustelun merkitys osaamisen johtamisessa. Kehittävä ja osallistava kehityskeskustelu. Pro Gradu tutkielma. Vaasan Yliopisto, filosofinen tiedekunta. Hakupäivä 19.10.2023. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/2402/osuva_6161.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Leppänen, Mikko 2017. Näin kehityskeskustelua voi uudistaa: "Esimies ja alainen voivat mennä yhdessä reippailemaan". Yle 7.3.2017. Hakupäivä 19.2.2024. <https://yle.fi/a/3-9494931>.

Liker, Jeffrey K. & Convis Gary L. 2012. Toyotan tapa Lean johtamiseen. Erinomaisuuden saavuttaminen ja ylläpito johtajuutta kehittämällä. Hämeenlinna: Readme.fi.

Lindholm, Tommi & Salminen, Jari 2014. Keskustele ja kehity 2.0 – kehityskeskusteluista vuoden paras työpäivä. Helsinki: J-Impact Oy.

Merrill C., Anderson 2000. Strategic Chance. Fast cycle organization development. Canada, South-Western College Publishing.

Moen, Ronald & Norman, Clifford 2006. Evolution of the PDCA cycle. Hakupäivä 6.3.2024.

https://elfhs.ssrु.ac.th/phusit_ph/pluginfile.php/48/block_html/content/Moen-Norman-2009%20PDCA.pdf.

Muilu, Hannele 2020. Pakkopullaa tai innostava palautesessio – kehityskeskustelut muuttavat muotoaan mutta eivät katoa minnekään. Yle 4.5.2020. Hakupäivä 19.2.2024. <https://yle.fi/a/3-11330027>.

Nakamuro, Jun 2017. Kaizen: Lost in Translation. Quality Digest verkkosivusto. Hakupäivä 17.4.2023. <https://www.qualitydigest.com/inside/lean-article/kaizen-lost-translation-080217.html>.

Otala, Leenamajja & Meklin, Soili 2021. Ketterä oppiminen 2. Strategiasta käytäntöön. Helsingin Kamari Oy. Viro: Meedia Zone OÜ.

Penttilä, Eerika 2017. 70-20-10 - Opitaan yhdessä! ja 70-20-käyttöön hankkeiden loppujulkaisuna tehty opas 70-20-10-mallista AMKE ry. Hakupäivä 15.3.2023. https://prezi.com/7eyrka_jhf0w/70-20-10-opitaan-yhdessa/.

Poikela, Esa 2005. Oppiminen ja sosiaalinen pääoma. Luottamusta luova kehityskeskustelu, sivut 31-52. Tampere: Tampere University Press. Hakupäivä 3.10.2023. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201309091343>.

Puska, Jaana 2022. Kehityskeskustelu osaamisen kehittämisen välineenä. Opinnäytetyö YAMK Satakunnan ammattikorkeakoulu. Johtaminen ja palveluliiketoiminnan YAMK-tutkinto-ohjelma. Hakupäivä: 19.10.2023. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/789100/Puska_Jaana.pdf?sequence=2.

Rahko, Matti & Kekkonen, Mira 2021. Kaizen. Oamk_kone with passion: vuodesta 1894, 3 (2), 23–25. Hakupäivä 3.4.2023. https://issuu.com/oamk_kone/docs/lean2-erikoisnumero.

Rother, Mike 2011. Toyota Kata. Ihmisten johtamista kohti parantamista, mukautumista ja parempia tuloksia. Porvoo: Readme.fi.

Rother, Mike. The Toyota Kata website. Coaching kata, five question card. Hakupäivä 1.3.2023.

https://public.websites.umich.edu/~mrother/KATA_Files/5Q_Card.pdf .

Singh, Jagdeep & Singh, Harwinder 2009. Kaizen philosophy: a review of literature. IUP journal of operations management, 8(2), 51. Hakupäivä 12.2.2024. https://www.academia.edu/download/36988672/7_rew.pdf.

Scott, Stef & Ferguson, Owen 2016. New Perspectives on 70:20:10, A GoodPractice Research Paper. GoodPractice. Hakupäivä 16.3.2023. [https://www.cedma-europe.org/newsletter%20articles/misc/New%20Perspectives%20on%2070-20-10%20\(Nov%202014\).pdf](https://www.cedma-europe.org/newsletter%20articles/misc/New%20Perspectives%20on%2070-20-10%20(Nov%202014).pdf)

Shupe, Tim, 2023. Kaizen News. The History and Origins of Kaizen: A Japanese Business Philosophy. Hakupäivä 27.2.2024. <https://www.kaizen-news.com/the-history-and-origins-of-kaizen-a-japanese-business-philosophy/>.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. Hakupäivä 19.10.2023. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>.

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. 3.korjattu painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print

Torkkola, Sari 2017. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. 4.painos. Helsinki: Alma Talent

Työterveyslaitos. Työhyvinvointi ja työkyky. Työkyky. Hakupäivä 18.3.2024. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>.

Vantaan kaupungin henkilöstökertomus 2022. Vantaan HR:n palvelut. Vuoden tunnuslukuja. Hakupäivä 14.3.2023. <https://www.vantaa.fi/fi/henkilostokertomus-2022-vuoden-tunnuslukuja>.

Vantaan kaupunki, 2023. Vaikuttavaa työtä -keskustelut. Ohjeita esihenkilölle Vaikuttavaa työtä -keskusteluihin. Hakupäivä 15.1.2023. Ei julkinen.

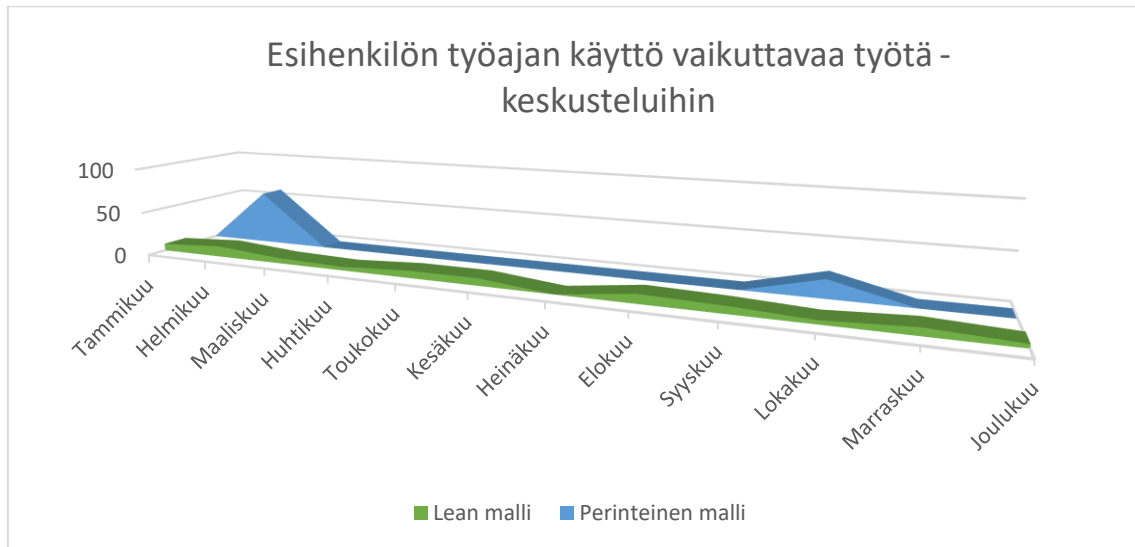
Vähänen, Sanna & Karjula, Henri 2020. Millainen on moderni kehityskeskustelu? Hälsa. Hakupäivä 28.3.2024. <https://halsa.fi/blog/millainen-on-moderni-kehityskeskustelu/>.

Wikman, Susanna 2020. Hoitajien kehityskeskustelut vatsakirurgisella osastolla. Opinnäytetyö YAMK. Turun ammattikorkeakoulu, sosiaali- ja terveysala, kehittäminen ja johtaminen. Hakupäivä 18.10.2023. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/348884/Wikman_Susanna.pdf?sequence=2&isAllowed=y.

TAULUKKO TYÖAJANKÄYTTÖSTÄ KEHITYSKESKUSTELUISSA

LIITE 1

	Tammikuu	Helmi	Maalis	Huhti	Touko	Kesä	Heinä	Elo	Syys	Lokaku	Marrasku	Joulukuu
Lean malli	8	12	6	4	8	8	0	10	8	4	8	4
einen malli	0	60	0	0	0	0	0	0	0	20	0	0



<https://forms.office.com/e/2cYFAu4A2d>

Uuden kehityskeskustelumallin tes- tikäyttö

16. toukok. 2024

Lomakkeella on kysymyksiä uuden kehityskeskustelumallin käyttämisestä. Vastauksen voi antaa yksilönä tai tiiminä



* Pakollinen

Palaute uudesta kehityskeskustelumallista

1

Oletko / oletteko käyttänyt uutta kehityskeskustelumallia viimeisen vuoden aikana?*

 Kyllä Ei

2

Tarkentavia kysymyksiä kehityskeskustelumallista. *

	Ei lainkaan	Joiltain osin	Neutraali	Melko hyvin	Hyvin
Toimii yksilötasolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimii tiimi / ryhmätasolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voisi korvata kokonaan perinteisen mallin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voisi olla osa kehityskeskustelua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimii toiminnan kehittämisessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3

Vantaan Vaikuttavaa työtä -yksilökeskustelut jakautuvat 5 pääotsikkoon, miten eri osiot toimivat uudessa keskustelumallissa? *

	Ei lainkaan	Joiltain osin	Neutraali	Melko hyvin	Hyvin
Saavutukseni, vaikutusten & toiminnan arviointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuleva vuoteni, tavoitteet & toiminta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Merkityksellisen työni, Innostus ja motivaatio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työhyvinvointi , Kestävä työkyky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaamiseni & kehittymiseni, vahvuudet, oppiminen ja uudistaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4

Vantaan Vaikuttavaa työtä -ryhmäkeskustelut jakautuvat 3 pääotsikkoon, miten eri osiot toimivat uudessa keskustelumallissa? *

	Ei lainkaan	Joiltain osin	Neutraali	Melko hyvin	Hyvin
Saavutuksem me, vaikutusten & toiminnan arviointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulevaisuutem me, tavoitteiden asettaminen & toiminta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyvykkyytem me, Yhteisöllinen osaaminen, uudistuminen ja vuorovaikutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5

Mitkä ovat ensimmäiset sanat, jotka tulevat mieleen, kun kuvailet tunteitasi tästä kehityskeskustelumallista?

6

Millaisia haasteita uuden kehityskeskustelumallin käyttämisessä on ollut?

7

Mitkä asiat ovat olleet hyviä uudessa kehityskeskustelumallissa?

8

Olisiko uutta kehityskeskustelumallia järkevää jatkokehittää? *

Kyllä

Ei

9

Kerrotko tärkeimmät syyt sille miksi vastasit edelliseen kysymykseen joko **kyllä** tai **ei** *

10

Jos et ole käyttänyt uutta kehityskeskustelumallia, kerrotko tärkeimmät syyt sille, miksi mallia ei ole käytetty.

11

Vastauksen on antanut *

Yksittäinen

opettaja

Opettajatiimi

Esihenkilö

12

Jos vastauksen on antanut opettajatiimi, niin monta opettajaa on ollut mukana vastaamassa?

Tämä ei ole Microsoftin luomaa tai suosittelemaa sisältöä. Lähettämäsi tiedot lähetetään lomakkeen omistajalle.

 Microsoft Forms