

Opinnäytetyö (YAMK)

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2024

Sanna Korpi

Kehityskeskusteluprosessin uudistaminen

Kehityskeskustelusta tavoitteiden toteutumisen
seurantaan



Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen

2024 | 62 sivua, 11 liitesivua

Sanna Korpi

Kehityskeskusteluprosessin uudistaminen

Kehityskeskustelusta tavoitteiden toteutumisen seurantaan

Kehityskeskustelut voidaan nähdä tärkeänä työkaluna sekä esihenkilön että työntekijöiden näkökulmasta. Onnistuneet kehityskeskustelut tuovat mukanaan paljon hyötyjä organisaatioille, kuten lisäämällä työntekijöiden sitoutumista, motivaatiota ja kehittymistä. Kehityskeskustelut tukevat myös työhyvinvointia. Kehityskeskustelujen hyödyt saavuttaakseen organisaatioiden tulee pitää kehityskeskustelut säännöllisesti ja asetettujen tavoitteiden seurantaan toteuttaen.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tunnistaa, millaiset muutokset ovat kaivattuja ja tarpeellisia toimeksiantajayrityksen nykyisessä kehityskeskustelumallissa sekä kuvata uusia mahdollisuuksia kehityskeskusteluprosessiin liittyen. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää toimeksiantajayrityksen kehityskeskustelumallia painottaen alaan liittyvää tiimityöskentelyä.

Opinnäytetyö toteutettiin kaksivaiheisen työpajatyöskentelyn kautta, johon osallistui toimeksiantajayrityksen työntekijöitä sekä omistajat ja lähiesihenkilö. Työpajoissa hyödynnettiin aivoriihimenetelmää ja dialogista keskustelua.

Opinnäytetyön tuotoksena toimii uusi kehityskeskustelumalli ja -lomake. Uuden kehityskeskustelumallin ja -lomakkeen avulla toimeksiantajayrityksessä mahdollistuvat tulevaisuudessa säännölliset, hyötyjä tuottavat ja yrityksen toimintamalliin sopivat kehityskeskustelut.

Asiasanat:

kehityskeskustelut, kehittäminen, esihenkilöt, työntekijät, osaaminen, tiimityö

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Master of Management and Leadership in Health Care

2024 | 62 pages, 11 pages in appendices

Sanna Korpi

Renewing the development discussion process

From the development discussion to monitoring the achievement of goals

Development discussions can be seen as an important tool from the point of view of both supervisors and employees. Successful development discussions bring a lot of benefits to organizations, such as increasing employee commitment, motivation and development. Development discussions also support well-being at work. To achieve the benefits of development discussions, organizations must hold development discussions regularly and monitor the achievement of goals.

The purpose of the thesis was to identify what kind of changes are needed and necessary in the client company's current development discussion model, and to describe new opportunities related to the development discussion process. The aim of the thesis was to develop the client company's development discussion model, with an emphasis on industry-related teamwork.

The thesis was implemented through a two-phase workshop, in which the employees of the client company, as well as the owners and immediate supervisor, participated. The workshops utilized the brainstorming method and dialogic discussion.

The output of the thesis is a new development discussion model and form. With the help of these, regular development discussions that produce benefits and suit the company's operating model will be possible in the future.

Keywords:

development discussions, development, supervisors, employees, know-how, teamwork

Sisältö

1 Johdanto	6
2 Kehittämistehtävän lähtökohdat	8
2.1 Tausta ja tarve	8
2.2 Toimeksiantaja ja toimintaympäristö	9
2.3 Tarkoitus, tavoite, kehittämistehtävä ja tuotos	9
3 Kehityskeskusteluprosessi	11
3.1 Kehityskeskustelu käsitteenä	11
3.2 Kehityskeskustelun yleisrakenne	12
3.2.1 Kehityskeskustelussa käsiteltäviä teemoja	13
3.2.2 Ennen kehityskeskustelua	16
3.2.3 Kehityskeskustelutilanne	18
3.2.4 Kehityskeskustelun jälkeen	22
3.3 Kehityskeskustelun merkitys	24
3.3.1 Esihenkilö ja kehityskeskustelut	25
3.3.2 Työntekijä ja kehityskeskustelut	27
3.3.3 Lomake ja kehityskeskustelut	28
3.4 Kehityskeskustelujen monet muodot	29
3.5 Kehityskeskustelujen yleisimpiä haasteita	31
3.6 Kehityskeskustelujen kehittäminen	33
4 Tiimityöskentely	35
4.1 Tiimityöskentely käsitteenä	35
4.2 Hyvän tiimin tunnuspiirteet	35
4.3 Tiimityöskentelyn haasteita	37
4.4 Tiimityöskentelyn erityispiirteet suun terveydenhuollossa	38
4.5 Tiimityöskentelyn kehittäminen	39
5 Kehittämistehtävän toteutus	42
5.1 Kehittämistehtävän aikataulu	42
5.2 Menetelmälliset ratkaisut	43

5.3 Ideointivaihe aivoriihimenetelmää hyödyntäen	43
5.4 Ideointivaiheen tuottamat ajatukset	44
5.5 Suunnitteluvaihe dialogista keskustelua käyden	46
5.6 Suunnitteluvaiheen tuottamat suuntaviivat	46
6 Tuotos	48
6.1 Uusi kehityskeskustelumalli	48
6.2 Uusi kehityskeskustelulomake	49
7 Eettisyys ja luotettavuus	52
8 Pohdinta	54
Lähteet	58

Liitteet

Liite 1. Ensimmäisen työpajan runko.

Liite 2. Toisen työpajan runko.

Liite 3. Uusi kehityskeskustelulomake.

Kuviot

Kuvio 1. Kehityskeskustelujen yleisimpiä aihealueita.	15
Kuvio 2. Kehittämistehtävän vaiheet.	42
Kuvio 3. Ensimmäisen työpajan tuottamat ajatukset.	44
Kuvio 4. Uuden kehityskeskustelumallin rakenne.	48

1 Johdanto

Kehityskeskusteluihin liitetään usein monenlaisia väärinymmärryksiä, jotka liittyvät niiden toteutustapaan, tarkoitukseen ja sisältöön. Nämä väärinymmärrykset ovat usein esteenä onnistuneiden kehityskeskustelujen toteuttamiselle. Epäonnistuneet, epäsäännölliset ja väkisin toteutetut kehityskeskustelut vievät aikaa, tuottamatta organisaatioille minkäänlaista hyötyä, luoden pahimmillaan haittaa työyhteisön työhyvinvoinnille sekä heikentäen työn tuloksia ja työntekijöiden sitoutumista. Ongelmana tällaisissa tilanteissa väärinymmärrysten lisäksi on taustalla yleensä se, että kehityskeskusteluja ei pystytä tai osata pitää oikeaoppisesti, niitä pidetään satunnaisesti eikä niihin valmistauduta ja sitouduta. (Lindholm 2012, 105, 107–108; Aarnikoivu 2016, 13, 16, 96.)

Parhaimmillaan kehityskeskustelujen avulla työyhteisössä voidaan edistää työhyvinvointia, työntekijän kehittymistä, työn tuloksia ja pitovoimaa (Aarnikoivu 2016, 13, 89; Upadhyay ym. 2019). Onnistuneet kehityskeskustelut voivat tuoda esille kehittämideoita sekä tukea esihenkilön ja työntekijän välistä yhteistyötä (Meretniemi 2012, 19; Aarnikoivu 2016, 13). Onnistuneiden kehityskeskustelujen voi nähdä myös toteuttavan ennakoivasti työturvallisuuslain mukaista työnantajan yleistä huolehtimisvelvoitetta (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, 2:8; Rauramo 2023). Näin ollen kehityskeskusteluihin kannattaa panostaa ja tarvittaessa niihin liittyvää toimintaa kehittää (Meretniemi 2012, 19; Aarnikoivu 2016, 13).

Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksessä kehityskeskusteluja ei ole koettu nykyisellä toteutustavallaan toimiviksi ja niitä ei ole pidetty säännöllisesti. Toimeksiantajayrityksessä ajankohtaiseksi koettiin kehityskeskusteluprosessin uudistaminen, jotta yrityksessä on mahdollista tulevaisuudessa pitää hyödyllisiä ja toimivia kehityskeskusteluja. Toimeksiantajayrityksen alaan liittyy vahvasti tiimityöskentely ja se haluttiin liittää vahvemmin osaksi kehityskeskusteluja.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsittelee kehityskeskusteluprosessia ja tiimityöskentelyä eri näkökulmista. Opinnäytetyö toteutettiin kaksivaiheisen

työpajatyöskentelyn avulla. Opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli luoda toimeksiantajayritykselle uusi kehityskeskustelumalli ja -lomake painottaen tiimityöskentelyä.

2 Kehittämistehtävän lähtökohdat

2.1 Tausta ja tarve

Opinnäytetyön toimeksiantona oli kehittää Sinun Hammashoiva Oy:n kehityskeskustelumallia. Nykyinen toimintamalli on koettu ei-toimivaksi ja kehityskeskusteluilla ei ole koettu saavutettavan tavoiteltuja hyötyjä. Yrityksen tämänhetkiseen kehityskeskustelumalliin ei ole sisällytetty selkeää ennakkoon valmistautumisvaihetta sekä sovittujen asioiden toteuttamista ja seuranta. Kehityskeskusteluja ei myöskään toistaiseksi ole pidetty säännöllisesti. Yrityksen kehityskeskustelut on toteutettu tähän asti paperisena, ja niihin on osallistunut työntekijät yksitellen sekä yrityksen omistajat (2 henkilöä).

Jotta onnistuneen kehityskeskustelun monet hyödyt saadaan käyttöön, voidaan opinnäytetyötä pitää ajankohtaisena ja tärkeänä kehittämistehtävänä toimeksiantajayrityksessä. Opinnäytetyön tuotos, uusi kehityskeskustelumalli ja -lomake mahdollistavat parhaimmillaan yritykselle ja sen työntekijöille yrityksen toimintamalliin sopivat, toimivat ja miellyttävät sekä säännöllisesti toteutetut kehityskeskustelut. Uuteen kehityskeskustelumalliin haluttiin liittää alaan vahvasti liittyvä tiimityöskentely ja tätä kautta mahdollistaa myös työyhteisön tiimityöskentelyn kehittäminen. Tässä opinnäytetyössä tiimityöskentelyllä tarkoitetaan ja keskitytään alaan liittyvään perinteiseen työparityöskentelyyn ja työntekijöiden väliseen tiiviiseen yhteistyöhön vastaanotolla. Tähän opinnäytetyöhön ei sisällytetä näkökulmaa moniammatillisesta tiimityöskentelystä, jolla viitataan muun muassa potilaan hoidon toteutukseen liittyvään työnjakoon ja kustannustehokkuuteen (Suomen Lääkäriliitto 2021, 198).

Opinnäytetyön aihe valikoitui tekijän vahvasta kiinnostuksesta työhyvinvointiin, siihen vaikuttaviin tekijöihin ja sen kehittämiseen, johon voi nähdä läheisesti liittyvän myös kehityskeskustelut. Samanaikaisesti toimeksiantajayrityksessä oli havaittavissa tarve kehityskeskusteluprosessin kehittämiseksi.

Opinnäytetyön tekijää kiinnostavat tulevaisuudessa kehittämis- ja johtamistehtävät. Opinnäytetyö tarjosi tekijälleen mahdollisuuden kehittää taitojaan kehittämistehtävän parissa työskentelyssä, suunnittelutaidoissa ja epäkohtien tunnistamisessa sekä erilaisten kehittämismenetelmien hyödyntämisessä. Kehityskeskustelut liittyvät myös johtamiseen ja niitä voidaan pitää yhtenä johtamisen työkaluna (Meretniemi 2012, 19; Aarnikoivu 2016, 13).

2.2 Toimeksiantaja ja toimintaympäristö

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Sinun Hammashoiva Oy. Yrityksellä on kuusi suun terveydenhuollon yksityisvastaanottoa, jotka tarjoavat laajat hammaslääkäri- ja suuhygienistipalvelut eri ikäisille asiakkaille. Yritys työllistää hammaslääkäreitä, suuhygienistejä ja hammashoitajia yhteensä noin neljäkymmentä.

Toimeksiantajayrityksen vastaanottokohtaiset työyhteisöt ovat melko pieniä. Tällöin henkilöiden välinen yhteistyö ja vuorovaikutus korostuu. Hammaslääkärit, suuhygienistit ja hammashoitajat toimivat myös osin kiertävästi eli vastaanotoilla työskentelevät henkilöt voivat vaihtua osittain päivittäin.

Opinnäytetyö toteutettiin kehittämistehtävänä yhteistyössä yrityksen omistajien ja työntekijöiden kanssa. Opinnäytetyön ohjausryhmään kuuluivat opinnäytetyön tekijä, toimeksiantajayrityksen edustajana toimiva yrityksen toinen omistaja ja toimitusjohtaja sekä opinnäytetyön ohjaaja. Opinnäytetyön projektiryhmän muodostivat toimeksiantajayrityksen työntekijät, jotka osallistuivat työpajoihin.

2.3 Tarkoitus, tavoite, kehittämistehtävä ja tuotos

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tunnistaa, millaiset muutokset ovat kaivattuja ja tarpeellisia yrityksen nykyisessä kehityskeskustelumallissa sekä kuvata uusia mahdollisuuksia kehityskeskusteluprosessiin liittyen.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää kehityskeskustelumallia painottaen alaan liittyvää tiimityöskentelyä Sinun Hammashoiva Oy:ssä.

Opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli luoda toimeksiantajayritykselle uusi kehityskeskustelumalli. Opinnäytetyön tuotos on uusi kehityskeskustelumalli ja -lomake Sinun Hammashoiva Oy:lle.

3 Kehityskeskusteluprosessi

3.1 Kehityskeskustelu käsitteenä

Kehityskeskustelulla tarkoitetaan ennalta sovittua esihenkilön ja työntekijän välistä, kahdenkeskistä, luottamuksellista keskustelua. Keskustelulle on yleensä luotu lomake tai muu kaava, joka ohjaa keskustelua. Tämän avulla keskustelu pyritään toistamaan jokaiselle työntekijälle samankaltaisesti ja säännöllisesti, vähintään kerran vuodessa. (Autio ym. 2011, 29; Meretniemi 2012, 33; Aarnikoivu 2016, 89, 99.) Kehityskeskustelut on suositeltavaa käydä kaikkien vakituisten työntekijöiden sekä pidempiaikaisia sijaisuuksia tekevien työntekijöiden kanssa. Lyhyempiaikaisia sijaisuuksia tekevillä työntekijöillä tulisi myös olla mahdollisuus saada työskentelystään palautetta. (Surakka 2009, 129.)

Esihenkilön ja työntekijän välisestä ennalta sovitusta keskustelutilanteesta on voitu käyttää ennen kehityskeskustelu-termin vakiintumista erilaisia nimityksiä. Näitä nimityksiä voidaan käyttää tänä päivänäkin organisaatiosta riippuen. Nimitykset vaihtelevat ajankohdan, organisaatiokulttuurin sekä keskustelun asiasisältöjen painotusten ja tavoitteiden mukaan. Näitä nimityksiä ovat varsinainen kehityskeskustelu sekä tavoite-, tulos-, arviointi-, suunnittelu-, palkka- ja ryhmäkeskustelut. Muita mahdollisia nimityksiä keskusteluille ovat henkilösuhde-, työsuhde-, budjetointi- ja tilannearviointikeskustelut. (Autio ym. 2011, 34; Meretniemi 2012, 34; Rauramo 2012, 139.)

Kehityskeskusteluihin liittyen on olemassa tiettyjä lainalaisuuksia ja kriteereitä, jotka toimivat kehityskeskustelujen laatuksikriteereinä ja reunaehtoina. Näihin kriteereihin kuuluvat muun muassa keskustelujen säännöllisyys ja jatkumo, keskusteluajankohdan erillinen sopiminen ja ennakkoon valmistautuminen, keskustelun dokumentointi ja keskustelussa sovittujen asioiden toteutumisen seuranta arjessa. (Aarnikoivu 2016, 107–108.) Kehityskeskustelut ja päivittäinen vuorovaikutus tukevat toisiaan, mutta eivät korvaa toisiaan (Fokus-hankkeen työryhmä 2023, 80).

Kehityskeskustelun perustan luovat organisaation perustehtävä, visio, strategia, tavoitteet ja arvot. Organisaation menestymisen ja tavoitteiden saavuttamisen edistäminen ovat kehityskeskustelujen tavoitteita. Näitä tavoitteita edistävät työntekijät, jotka ovat osaavia, kehittymishaluisia, sitoutuneita ja motivoituneita. Kehityskeskustelut keskittyvät näin ollen yksilöiden työsuorituksiin. (Aarnikoivu 2016, 95.)

Kehityskeskusteluja voidaan pitää tänä päivänä olennaisena osana suomalaisen työelämän johtamistoimintaa ja niiden on tärkeää olla osana erilaisten organisaatioiden johtamisjärjestelmiä (Autio ym. 2011, 35; Rauramo 2012, 40). Kehityskeskustelut ovat luonteva osa useiden organisaatioiden ja yritysten palautejärjestelmää, hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden seuranta sekä osaamisen ja työn kehittämistä (Rauramo 2012, 139). Kehityskeskustelujen tarkoituksena ja tavoitteena on tiedon jakaminen koko organisaatiosta sekä työntekijöiden toiminnan ohjaaminen ja työn sujumuuden edistäminen, työntekijöiden voimavarojen tunnistaminen ja lisääminen, työssä kehittyminen ja yksilöllinen kehittymisen tukeminen (Meretniemi 2012, 19; Rauramo 2012, 140; Aura & Ahonen 2016, 137; Fokus-hankkeen työryhmä 2023, 80).

3.2 Kehityskeskustelun yleisrakenne

Kehityskeskustelun voi nähdä koostuvan kolmesta vaiheesta, joita ovat valmistautuminen ennakkoon, itse keskustelutilanne sekä sovittujen asioiden toteuttamisen seuranta (Meretniemi 2012, 63; Aarnikoivu 2016, 108). Näiden vaiheiden lisäksi voidaan kehityskeskusteluprosessiin liittää molemminpuolinen keskustelutilanteen arviointi varsinaisen kehityskeskustelun jälkeen (Meretniemi 2012, 63).

Kehityskeskustelut voidaan liittää osaksi organisaation strategiaprosessia, jolloin organisaation strategia on lähtökohtana kehityskeskusteluille. Kehityskeskustelut liittyvät parhaimmillaan osaksi strategiaa ja näin ollen myös osaamisen kehittämiseen, johtamiseen ja esihenkilötyöhön. (Lindholm ym. 2012, 29, 151.)

3.2.1 Kehityskeskustelussa käsiteltäviä teemoja

Jokaisen organisaation on hyvä määritellä, halutaanko kehityskeskustelut toteuttaa pääpainoltaan henkilöstö- vai organisaatiolähtöisestä näkökulmasta (Meretniemi 2012, 76). Kehityskeskusteluun sisältyy usein menneen kauden, nykyhetken ja tulevaisuuden tarkastelu sekä työntekijän vahvuuksien ja kehittymistarpeiden määrittäminen (Aarnikoivu 2016, 89). Kehityskeskustelussa on tilaisuus arvioida työntekijän osaamista ja oppimistarpeita (Lindholm ym. 2012, 85; Dessler 2017, 310; Fokus-hankkeen työryhmä 2023, 80). Kehityskeskustelussa kyetään ottamaan esille ja arvioimaan toiminnan sujumista ja suunnittelemaan tulevaa (Fokus-hankkeen työryhmä 2023, 80; Työterveyslaitos n.d.). Toimintaa haittaavat tekijät tulee kartoittaa ja tarvittavat tukitoimet suunnitella (Rauramo 2012, 140).

Kehityskeskustelussa kannattaa tarkentaa ja selventää työntekijän perustehtävä (Rauramo 2012, 140; Fokus-hankkeen työryhmä 2023, 81). Perustehtävän lisäksi on hyvä käsitellä muita työntekijän mahdollisesti suorittavia tehtäviä ja arvioida, onko työnjako sopiva ja oikeudenmukainen sekä kuinka paljon mahdolliset muut tehtävät vievät aikaa ja energiaa työntekijän varsinaisten työtehtävien suorittamiselta (Meretniemi 2012, 24, 27).

Kehityskeskustelussa käsitellään yleensä työntekijän yksilölliset tavoitteet ja työskentelyn päämäärä (Rauramo 2012, 140). Kehityskeskustelussa on hyvä verrata keskenään tämänhetkistä tilannetta ja tavoiteltavaa tilannetta, mikä tilanne on nyt ja mitkä ovat työnantajan odotukset, mitä työskentelyltä odotetaan ja mitä sen pitäisi olla (Dessler 2017, 311). Kehityskeskustelut tarjoavat mahdollisuuden käsitellä työn vaativuustasoa, ovatko työntekijälle annetut tehtävät vaativuustasoltaan sopivia ja onko työntekijä tyytyväinen tehtäviensä vaativuuteen. Tällöin on mahdollisuus tuoda esille toiveet mahdollisista uusista työtehtävistä, kouluttautumiseen liittyvistä toiveista ja tavoitteista sekä keskustella organisaation tarjoamista mahdollisuuksista. (Meretniemi 2012, 24, 27; Dessler 2017, 310.)

Kehityskeskustelujen aikana esihenkilö voi varmistaa, että työntekijät tiedostavat organisaation mission, vision, strategian toiminnan taustalla sekä arvot ja mahdolliset tulevaisuuden tavoitteet sekä mitä ne tarkoittavat kunkin työyhteisön ja yksilön kannalta (Meretniemi 2012, 24; Valpola 2016). Kehityskeskusteluissa työntekijöillä on mahdollisuus esittää kysymyksiä näistä asioista ja esihenkilöllä on mahdollisuus tarkentaa jokaiselle näitä osa-alueita. Työntekijöillä on yleensä paljon ideoita ja ajatuksia toiminnan kehittämiseksi. Näistä ideoista ja ajatuksista sekä niiden toteuttamismahdollisuuksista kannattaa keskustella kehityskeskustelun yhteydessä. (Meretniemi 2012, 24–25.)

Kehityskeskustelun tavoitteena on ratkoa käytännön ongelmia, kehittää niihin ratkaisuja ja miettiä toiminnan kehittämismahdollisuuksia. Kehityskeskustelujen hyvä tavoite on saada aikaan hyviä tuloksia henkilökohtaisten ja yhteisten asioiden edistämisen suhteen. (Meretniemi 2012, 73.)

Kehityskeskustelujen yhteydessä on suositeltavaa käsitellä työyhteisön ilmapiiriä, yhteistyön sujumista, avoimuutta, tiedonkulun sujuvuutta ja riittävyttä sekä työyhteisön jäsenten välistä palautteen antamista ja kannustamista (Lindholm ym. 2012, 90; Meretniemi 2012, 86). Yhteistyö, avunanto, tukeminen ja me-henki voivat työyhteisössä heikentyä, jos kehityskeskustelussa käsitellään ja keskitytään ainoastaan yksilön suorituksiin (Aarnikoivu 2016, 129).

Kehityskeskustelussa tulisi aina ottaa esille työntekijän kokemus omasta työhyvinvoinnistaan. Kehityskeskustelussa tulee käsitellä seikkoja, jotka liittyvät työhyvinvointiin, työssä tarvittaviin voimavaroihin, jaksamiseen ja stressiin. (Autio ym. 2011, 72; Lindholm ym. 2012, 58, 91; Fokus-hankkeen työryhmä 2023, 80–81.) Erityisesti työhyvinvoinnin osalta, etukäteen valmistellut kysymykset ja vastaukset nopeuttavat asioiden käsittelyä. Esille saattaa nousta asioita, jotka vaativat enemmän aikaa. Tällöin näiden asioiden käsittelyyn on hyvä varata erillinen tapaaminen. (Lindholm ym. 2012, 91.)

Kehityskeskusteluun kuuluu yleisesti esihenkilön toiminnan arviointi, jolloin työntekijällä on mahdollisuus antaa palautetta esihenkilön toiminnasta (Lindholm ym. 2012, 87; Meretniemi 2012, 90; Aarnikoivu 2016, 110; Valpola 2016).

Tällöinkin palautteen annossa on tärkeää ottaa esille kehittämiskohteiden lisäksi esihenkilön vahvuudet ja onnistumiset. Palautteen tulee keskittyä esihenkilötehtävien suorittamiseen eikä esihenkilön henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. (Lindholm ym. 2012, 89.)

Kehityskeskusteluissa voidaan nähdä tiettyjä, yleisimpiä aihealueita, joita organisaatiokohtaisesti kehityskeskusteluihin voidaan sisällyttää ja joita on tässä luvussa käsitelty (Kuvio 1). Jokaisessa organisaatiossa on yleisten teemojen lisäksi omia, asia- tai tilannekohtaisia erityisiä tekijöitä, joita on hyvä käsitellä kehityskeskusteluissa. Kehityskeskustelujen aiheiden ollessa kiinnostavia osallistujien näkökulmasta, edistää se luovuutta, innovatiivisuutta ja kehittämisideoita. (Meretniemi 2012, 70, 73.)



Kuvio 1. Kehityskeskustelujen yleisimpiä aihealueita.

Kehityskeskusteluissa on tavoiteltavaa ottaa esille myös epämiellyttäviltä ja vaikeilta tuntuvia asioita, joista ei mielellään puhuta ja jotka saatetaan arkikeskusteluissa ohittaa. Tällaisten asioiden käsittely on tärkeää, jotta asiat eivät kasva suuremmiksi ja ala vaikeuttaa organisaation ja työyhteisön toimintaa. (Meretniemi 2012, 89.) Keskustelutilanteen tulee olla joka tapauksessa

hengeltään positiivinen (Aura & Ahonen 2016, 137). Mukavuusrajan ylittäminen on välttämätöntä, jotta kehityskeskustelusta saadaan mahdollisimman hyödyllinen. Onnistumisten käsitteleminen tulee olla keskiössä kehityskeskustelussa, mutta keskustelussa tulee käsitellä myös heikommat suoritukset ja epäonnistumiset. Korjaava palaute oikein ja oikeassa suhteessa onnistumisten käsittelyyn nähden annettuna, mahdollistaa työntekijöiden kehittymisen. (Aarnikoivu 2016, 168.)

3.2.2 Ennen kehityskeskustelua

Kehityskeskustelujen toteutustapa ja sisältö on hyvä sopia organisaatiossa riittävän ajoissa ennen kehityskeskustelujen aloittamista (Lindholm ym. 2012, 61; Aura & Ahonen 2016, 136). Kehityskeskustelujen tarkoitus ja tavoitteet tulee olla selvät osallistujien kesken ennen kehityskeskustelutilannetta (Lindholm ym. 2012, 61, 64; Rauramo 2012, 142; Aarnikoivu 2016, 109; Valpola 2016; Fokus-hankkeen työryhmä 2023, 80).

Kehityskeskustelujen sisällön, hyötyjen ja tavoitteiden ollessa epäselvät, lisääntyy työntekijöiden varauksellisuus, vastustus ja ennakkoluulot kehityskeskusteluja kohtaan. Esihenkilö kykenee vaikuttamaan työntekijöiden asennoitumiseen kehityskeskusteluja kohtaan tekemällä niiden sisällön ja tavoitteet selviksi. (Aarnikoivu 2016, 103.) Yhteinen kyselytunti, tiedotus- tai keskustelutilaisuus toimii yhtenä tehokkaana keinona aloittaa kehityskeskusteluprosessi. Kyselytunnin voi toteuttaa kaikille tarkoitettuna tietoiskuna tai tilaisuutena kaikille halukkaille, jotka voivat vapaaehtoisesti osallistua ja tutustua tarkemmin oman organisaation kehityskeskustelukäytäntöihin. Kyselytunnin kautta voidaan käydä läpi kehityskeskusteluprosessin tavoitteet ja tarkoitus, kehityskeskustelujen aikataulu, mahdollinen tuen tarjonta kehityskeskusteluihin liittyen sekä lomakkeiden käytön opastus. Tilaisuudessa kyetään tarjoamaan vastauksia myös mahdollisesti esille nouseviin työntekijöiden kysymyksiin ja tuoda esiin mahdollisia aihealueiden painotuksia. (Aarnikoivu 2016, 109; Valpola 2016.)

Kehityskeskusteluun osallistuvien osapuolten on tärkeää valmistautua huolella ennakkoon (Rauramo 2012, 141–142). Valmistautumiseen voi yhteisen kyselytunnin lisäksi sisältyä lomakkeiden täyttö tai niiden päivittäminen kehityskeskustelutilannetta varten. Organisaation valinnan mukaan lomakkeet voidaan pyytää palauttamaan ennakkoon tai vasta keskustelutilanteessa. (Aarnikoivu 2016, 109, 116.) Valmistautuminen tukee kehityskeskustelun onnistumista. Muita onnistumista tukevia tekijöitä ovat realistiset odotukset kehityskeskustelua kohtaan, valmius vuoropuheluun ja kokemus siitä, että kehityskeskustelujen kautta kykenee vaikuttamaan asioihin. (Valpola 2016.) Kehityskeskustelujen onnistumisesta ovat yhteisvastuussa sekä esihenkilö että työntekijä (Lindholm ym. 2012, 74; Valpola 2016). Myönteinen asenne kehityskeskusteluja kohtaan edistää myönteistä keskusteluilmapiiriä kehityskeskustelutilanteessa (Valpola 2016). Merkityksellistä kehityskeskustelun onnistumisen kannalta on osallistuvien osapuolten halukkuus aitoon keskusteluun ja oma panostus onnistumisen saavuttamiseksi. Osapuolten on helpompi keskittyä kehityskeskustelussa käsiteltäviin asioihin, kun kumpikin on miettinyt käsiteltäviä asioita ja niiden esille tuomista ennakkoon. (Meretniemi 2012, 65; Aarnikoivu 2016, 115.)

Kehityskeskusteluihin heikko valmistautuminen johtaa useimmiten kehityskeskustelujen sisällön käsittelyn vajavuuteen sekä kehityskeskustelujen heikompaan arvostukseen jatkossa. Tällöin kehityskeskustelussa ei saavuteta niitä hyötyjä, joita sen myötä on mahdollista saavuttaa. (Meretniemi 2012, 65.)

Kehityskeskustelujen ajankohta ja paikka tulee sopia hyvissä ajoin. Ajankohdan ja keskustelupaikan tulee olla mahdollisimman rauhalliset. (Autio ym. 2011, 75; Rauramo 2012, 142; Aarnikoivu 2016, 184; Aura & Ahonen 2016, 136.) Ajankohdasta tulee sopia jokaisen työntekijän kanssa erikseen, eikä sitä tule vaihtaa ilman hyvin painavaa syytä. Kehityskeskusteluille varatun paikan tulee olla neutraali ja häiriötön eikä kummankaan osapuolen työhuone, jolloin välttyään niin sanotulta kotikenttäedulta. Ajan ja paikan sopiminen on yleensä ollut esihenkilön vastuulla, mutta se voidaan nykyaikaisemmissa

kehityskeskusteluissa toteuttaa myös työntekijän toimesta. (Aarnikoivu 2012, 120, 184; Meretniemi 2012, 65–66.)

Kehityskeskusteluihin on tärkeää varata riittävästi aikaa (Autio ym. 2011, 75; Aura & Ahonen 2016, 136). Kehityskeskustelujen kesto on normaalisti tunnista kahteen tai kolmeen tuntiin. Kesto riippuu kehityskeskustelujen toistuvuudesta, keskustelijoiden kokemuksesta ja käsiteltävien asioiden laajuudesta. Kehityskeskusteluja pidettäessä vuoden aikana kaksi tai useampia, aikaa varataan yleensä yhdestä kahteen tuntiin. Kehityskeskusteluja pidettäessä kerran vuodessa, on aikaa hyvä varata vähintään kaksi tuntia. (Autio ym. 2011, 29; Meretniemi 2012, 69, 84.)

Lomakkeisiin tutustuminen ja mahdollisesti myös niiden täyttö etukäteen edistävät kehityskeskustelun tarpeellisten asioiden tehokasta käsittelyä ja mahdollistavat ajan jäämisen myös syvempään, henkilökohtaisempaan keskusteluun. Keskustelutilanteessa ei yleensä ole aikaa aloittaa syvällistä asioiden pohdintaa, vaan se on osa valmistautumista. (Meretniemi 2012, 65–66, 72.) Työntekijälle on hyvä antaa vähintään viikko aikaa arvioida omaa työskentelyään (Dessler 2017, 328). Normaalitilanteessa kahta viikkoa voidaan pitää sopivana varautumisaikana kehityskeskusteluille (Autio ym. 2011, 75; Meretniemi 2012, 66). Organisaatiokohtaisesti esihenkilö voi pyytää esitätetyn lomakkeen palautettavaksi ennen kehityskeskusteluja. Hyvä palautusaika on yhdestä kolmeen päivää ennen sovittua kehityskeskustelu-aikaa. Tällöin esihenkilöllä on mahdollisuus valmistautua ja tutustua juuri kyseisen työntekijän tärkeäksi kokemiin asioihin ennen varsinaista kehityskeskustelutilannetta. (Lindholm ym. 2012, 70, 75.)

3.2.3 Kehityskeskustelutilanne

Kehityskeskustelun alussa on tärkeää luoda ilmapiiri, joka on avoin, lämminhenkinen, luottamuksellinen ja arvostava (Lindholm ym. 2012, 78; Rauramo 2012, 141–142). Avoin ja toimiva vuorovaikutus on edellytys onnistuneelle ja hyödylliselle kehityskeskustelulle (Lindholm ym. 2012, 46;

Aarnikoivu 2016, 161). Keskustelussa tulee pyrkiä vapaamuotoisuuteen ja luontevuuteen. Lomakkeet ja muistion täyttö tukevat keskustelua. (Meretniemi 2012, 64.)

Kehityskeskustelutilanteessa kannattaa kiinnittää huomiota istumapaikkoihin ja välttää vastakkain istumista, joka korostaa vastakkainasettelua. Suositeltavaa on istua pyöreään tai soikean pöydän ääressä tai suorakaiteen muotoisen pöydän vierekkäisten sivujen kulmaan, jolloin vastakkainasettelu vähenee automaattisesti. Sanattomaan viestintään, kehonkieleeseen, ilmeisiin, eleisiin, äänenkäyttöön ja puheen nopeuteen on hyvä kiinnittää huomiota. (Lindholm ym. 2012, 123; Meretniemi 2012, 66, 124; Aarnikoivu 2016, 185–188.) Kehityskeskustelutilanteen ilmapiiriä rentouttaa ja luontevuutta lisää pienet tarjoilut, kuten kahvi, tee, virvoitusjuomat, keksit, hedelmät tai muu naposteltava ja hypisteltävä. Tämä perustuu siihen, että useimpia ihmisiä rauhoittaa pienikin liikunta. Jotkut esihenkilöt varaavat keskustelutilaan positiivista ilmapiiriä edistäviä yksityiskohtia, kuten kukkakimpun. (Meretniemi 2012, 66–67, 69.)

Aina ei kuitenkaan ole mahdollista järjestää kehityskeskusteluja kasvotusten, samassa tilassa ollen. Etänä järjestettävässä kehityskeskustelussa on tärkeää pitää videoyhteys, jotta voidaan nähdä toisen ilmeet ja eleet. Samalla tavoin kuin kasvotusten järjestettävässä kehityskeskustelussa myös videoyhteyden välityksellä on tärkeää kiinnittää huomiota omaan ja toisen osapuolen kehonkieleeseen, ilmeisiin ja eleisiin. (Knight 2020; Salminen 2021.) Katsekontaktiin ja läsnäoloon on syytä pyrkiä videoyhteyden välitykselläkin ja välttää tekemästä muita asioita kehityskeskustelutilanteen aikana (Salminen 2021). Väärinymmärryksiä voi ilmetä helpommin videoyhteyden välityksellä, jolloin vastavuoroisen ja selkeän kommunikoinnin ja kuuntelemisen merkitys korostuvat entisestään (Knight 2020).

Kehityskeskustelutilanteen voi nähdä muodostuvan neljästä vaiheesta, joita ovat virittäytyminen (pelisäännöt ja luottamuksellisen ilmapiirin luominen), menneen arviointi, tulevan suunnittelu ja keskustelun päätös (yhteenveto, eteneminen ja sitoutuminen) (Aarnikoivu 2016, 122). Kehityskeskustelu perustuu onnistuessaan aitoon vuorovaikutukseen, jossa keskeisiä seikkoja ovat myönteinen

suhtautuminen toista osapuolta kohtaan, tasavertaisuus sekä uusien ajatusten ja merkitysten luominen. Lomakkeiden täytön ja käsittelyn rinnalla tulee olla tilaa yhdessä ideoinnille ja luovalle ajattelulle. (Autio ym. 2011, 33; Rauramo 2012, 141.) Keskustelun ollessa liian jäykkä ja virallisenoloinen, tilanteessa vallitsee jännitteitä ja kaikki tärkeät seikat eivät välttämättä tule esille (Meretniemi 2012, 65).

Kehityskeskustelujen aikana esihenkilöllä on kuunteleva rooli (Lindholm ym. 2012, 126–127; Rauramo 2012, 141–142; Dessler 2017, 329). On esitetty, että esihenkilön tulisi kuunnella 80 % ja puhua itse 20 % kehityskeskusteluun käytettävästä ajasta (Lindholm ym. 2012, 126–127). Esihenkilön on hyvä esittää työntekijälle avoimia kysymyksiä, kannustaa keskusteluun ja tehdä yhteenvetoja kuulemastaan (Dessler 2017, 329). Pääpaino kehityskeskustelun aikana tulee olla työntekijän ajatuksilla ja hänelle on annettava tilaa. Keskustelun alussa on hyvä käydä läpi onnistumisia, vahvuuksia ja myönteisiä kokemuksia. Näin voidaan luoda positiivista ilmapiiriä keskustelulle. (Lindholm ym. 2012, 79.)

Rakentavaa ja avointa palautetta kuuluu antaa kehityskeskustelussa vastavuoroisesti sekä työntekijälle että esihenkilölle (Lindholm ym. 2012, 85; Meretniemi 2012, 87; Aarnikoivu 2016, 110). Esihenkilö antaa työntekijälle palautetta hänen suoriutumisestaan ja muusta toiminnastaan. Työntekijä antaa palautetta esihenkilölleen hänen onnistumisestaan johtamistyössä. (Meretniemi 2012, 105.)

Kehityskeskustelun yksi tärkeä osa on keskustelu ja sopiminen työntekijän tulevan kauden tavoitteista ja tarvittavista toimenpiteistä. Asetettujen tavoitteiden tulee olla mahdollisimman selkeät, aidosti innostavat, riittävän haasteelliset, arvioitavissa olevat, myönteiset, jotain kohti vievät ja riittävän realistiset. (Lindholm ym. 2012, 94; Dessler 2017, 311.) Selkeät ja sopivan haastavat tavoitteet saavat aikaan suunnitelmallisuutta, tekemisen virtaa ja ponnistelua. Ylimoitettut tavoitteet voivat näkyä lannistumisena ja työn laadun heikkenemisenä. (Lindholm ym. 2012, 94.)

Asetettavat tavoitteet voivat liittyä esimerkiksi myyntiin, ammattitaitoon, osaamiseen, asioiden hoitamisen ripeyteen, työn laatuun tai työyhteisötaitoihin (Lindholm ym. 2012, 95). Työhyvinvointiin liittyvät tavoitteet ja toimenpiteet voivat koskea esimerkiksi työntekijän omaa kuntoa, työn sisältöä, työyhteisön vuorovaikutusta tai johtamistyyliä (Autio ym. 2011, 72). Työhyvinvoinnissa mahdollisesti ilmenevät haasteet tulee selvittää ja tarvittavat korjaavat toimenpiteet tulee asettaa etusijalle tavoitteiden asettelussa (Autio ym. 2011, 73; Lindholm ym. 2012, 96). Työhyvinvoinnin osalta toteutettavia toimenpiteitä voidaan pitää kaikista keskeisimpinä, koska vain terve, hyvinvoiva ihminen kykenee tekemään hyviä tuloksia (Autio ym. 2011, 73).

Kehityskeskustelussa tulee sopia asioiden luottamuksellisuudesta, mitkä asiat jäävät kokonaan esihenkilön ja työntekijän välisiksi tai miten ne kirjataan lomakkeelle. Henkilökohtaisia ja arkaluontoisia asioita ei tarvitse kirjata yksityiskohtaisesti. Esihenkilöllä tulee olla mahdollisuus keskustella asioista oman esihenkilönsä tai muiden tarvittavien henkilöiden kanssa sellaisissa tilanteissa, joissa tarvitaan muutoksia työnteossa tai tukea joidenkin asioiden edistämiseksi. (Aarnikoivu 2016, 136; Valpola 2016.) Tiedonkulku ja dokumentointi kehityskeskusteluista ylimmälle johdolle tukee johtamista laajemmalla tasolla (Aarnikoivu 2016, 136).

Keskustelutilanteen lopussa on hyvä tehdä yhteenvetoa käsitellyistä asioista ja sopia sovittujen asioiden seurannasta. Keskustelutilanteen lopussa tulee aina varmistaa, ovatko kaikki olennaiset asiat käsitelty. Tämän voi esihenkilö tehdä esittämällä varmistavan kysymyksen työntekijälle kehityskeskustelun loppupuolella. (Autio ym. 2011, 75; Lindholm ym. 2012, 98–99; Aarnikoivu 2016, 134.) Kehityskeskustelun lopussa on hyvä käyttää hetki välittömän palautteen keräämiseen ja arvioida yhdessä, miten keskustelu onnistui. Arvioinnissa esille nousseet asiat kannattaa kirjata muistiin. Arviointi voidaan tehdä myös kehityskeskustelujen jälkeen erillisellä lomakkeella, joko paperisena tai sähköisesti. Kehityskeskustelun lopussa on hyvä sopia ja käydä läpi lomakkeen päivittämiseen, täydentämiseen ja tallentamiseen liittyvät seikat. Kehityskeskustelu on hyvä päättää muutamaan kannustavaan ja arvostavaan

sanaan. Lopetukseen kannattaa panostaa, sillä käydystä keskustelusta mieleen jäävällä kokemuksella on suoria vaikutuksia seuraavaan kehityskeskustelukertaan. (Lindholm ym. 2012, 98–99, 156–157.)

3.2.4 Kehityskeskustelun jälkeen

Säännöllisesti pidetyt kehityskeskustelut ja jatkumo niiden välillä luovat turvallisuutta sekä pidemmällä aikavälillä keskustelutaitoa ja luottamusta (Autio ym. 2011, 40; Rauramo 2012, 142). Kehityskeskusteluissa kädyt asiat tulee dokumentoida ja mahdollisesti sopimukset ja muistio allekirjoittaa osallistujien osalta (Meretniemi 2012, 84, 87; Aarnikoivu 2016, 134–135; Valpola 2016; Dessler 2017, 328). Kehityskeskusteluista tehdyt muistiot ja yhteenvedot tukevat kehityskeskustelujen välistä jatkumoa sekä ohjaavat päivittäistä toimintaa ja sovittujen asioiden seurantaan (Meretniemi 2012, 84–85; Aarnikoivu 2016, 134–135; Valpola 2016). Dokumentointi tukee johtamista, sillä kehityskeskusteluista syntyy tärkeää tietoa, jota ylimmän johdon tulee hyödyntää organisaation johtamisessa laajemmalla tasolla. Muistion allekirjoittaminen korostaa kehityskeskustelun sopimusluonteisuutta ja sitoutumista. (Aarnikoivu 2016, 135.) Kehityskeskustelun molemmille osapuolille tulee jäädä oma kappale muistiosta läpikäytyjen ja sovittujen asioiden muistamiseksi (Meretniemi 2012, 87). Yhteenvedon ja sopimusten puhtaaksikirjoittaminen on suositeltavaa tehdä vasta kehityskeskustelutilanteen jälkeen. Tällöin se ei vie keskittymistä pois keskustelukumppanista ja käsiteltävästä asiasta keskustelutilanteessa. Puhtaaksikirjoittamisen toteuttaa yleensä esihenkilö, mutta sen voi toteuttaa myös työntekijä, jolloin hänen aktiivisuutensa kehityskeskustelujen kannalta lisääntyy. (Aarnikoivu 2016, 134, 137–138.)

Ylimmälle johdolle ja henkilöstöasioiden kehittämistä vastaaville henkilöille viestimisen lisäksi, esihenkilön on hyvä tehdä kehityskeskusteluista laajempi yhteenvedo koko työyhteisölle. Yhteenvedossa on hyvä tuoda laajempaan tietoisuuteen kehityskeskusteluissa koko työyhteisön näkökulmasta merkittäviä, esiin nousseita asioita ja millaisia toimenpiteitä tullaan näiden perusteella organisaatiossa toteuttamaan. Tämä osoittaa esihenkilön motivaation ja

sitoutumisen kehityskeskusteluihin, mikä motivoi ja sitouttaa myös työntekijöitä. (Aarnikoivu 2016, 136–137.)

Kehityskeskustelujen jälkeen on suositeltavaa toteuttaa itsearviointia molempien osapuolten osalta kehityskeskustelujen laadun varmistamiseksi ja kehittämiseksi. Itsearviointi tukee myös omien vahvuuksien ja kehittämiskohteiden tunnistamista sekä omaa kehittymistä kehityskeskusteluissa. Arvioinnissa voidaan tarkastella käydyn kehityskeskustelun kulkua ja onnistumista, valmistautumista ja siihen käytettyä aikaa, kehityskeskustelun toteutuspaikan sopivuutta, oman toiminnan arviointia, keskustelulle asetettujen tavoitteiden saavuttamista, ajankäyttöä ja riittävyttä, asennetta keskustelija kohtaan, avoimuutta, vuorovaikutuksen laatua sekä tuoda esille mahdollisia kehittämisehdotuksia seuraavia keskusteluja varten. (Lindholm ym. 2012, 156–157; Meretniemi 2012, 87, 93, 94–99; Aarnikoivu 2016, 134, 138, 140.) Arviointi on suositeltavaa toteuttaa vasta kehityskeskusteluja seuraavana päivänä, jolloin on helpompi ottaa etäisyyttä keskusteluun ja arvioida omaa toimintaa. Pidempi väli keskustelutilanteen ja arvioinnin välillä heikentää arviointia. (Aarnikoivu 2016, 138.)

Kehityskeskusteluprosessin viimeinen vaihe on seuranta (Meretniemi 2012, 99). Varsinaisen kehityskeskustelutilanteen lisäksi on hyvä pitää erillisiä seurantakeskusteluita (Aarnikoivu 2016, 99). Suositeltavaa on pitää erillisiä, lyhyempiä seurantakeskusteluita noin puolen vuoden kuluttua varsinaisesta kehityskeskustelusta (Lindholm ym. 2012, 100). Toimivan seurannan avulla varmistetaan ja tuetaan sovittujen asioiden ja tavoitteiden toteutumista. Kehityskeskustelujen seurannan jäädessä puutteelliseksi, voi se muodostaa tai kasvattaa työntekijöiden käsitystä kehityskeskustelujen hyödyttömyydestä ja irrallisuudesta sekä heikentää tarkasti sovittujenkin tavoitteiden ja toimenpiteiden toteutumista. (Lindholm ym. 2012, 58, 100–101; Meretniemi 2012, 99; Aarnikoivu 2016, 99.)

3.3 Kehityskeskustelun merkitys

Kehityskeskustelut ovat sekä esihenkilölle että työntekijälle tärkeä työn voimavara silloin, kun keskustelut kyetään toteuttamaan luottamuksellisessa ilmapiirissä, aitona vuoropuheluna ja keskustelussa käydään läpi molemminpuolisesti odotuksia ja työhön liittyviä tavoitteita (Hakanen 2011, 65). Kehityskeskustelujen hyötyjen saavuttamista edellyttäviä tekijöitä ovat kehityskeskustelujen säännöllisyys, keskustelujen luottamuksellisuus, hyvä valmistautuminen keskusteluihin sekä toimivat jatkotoimenpiteet kehityskeskustelujen jälkeen (Aura & Ahonen 2016, 136).

Hyvin toteutettujen kehityskeskustelujen avulla voidaan lisätä työntekijöiden sitoutumista (Rauramo 2012, 142; Aarnikoivu 2016, 13, 89; Dessler 2017, 332). Onnistuneet kehityskeskustelut lisäävät motivaatiota ja arvostuksen tunnetta, auttavat toiminnan suunnittelussa sekä työntekijöiden ja esihenkilöiden kehittämisessä (Rauramo 2012, 142). Kehityskeskustelut edistävät onnistuessaan työntekijöiden työsuorituksia (Aarnikoivu 2016, 13). Hyvin toteutetut kehityskeskustelut selventävät rooleja, työskentelyn päämääriä ja tavoitteita sekä mahdollistavat palautteen antamisen ja tulosten tarkastelun (Rauramo 2012, 142). Kehityskeskustelujen avulla on mahdollista saada aikaan toiminnan kehittämiseen liittyviä ideoita ja innovaatioita (Aarnikoivu 2016, 13).

Kehityskeskusteluilla on merkittävä rooli työhyvinvoinnin näkökulmasta (Autio ym. 2011, 56–57; Aura & Ahonen 2016, 136–137). Kehityskeskustelujen avulla voidaan luoda positiivista ilmapiiriä (Rauramo 2012, 142). Kehityskeskustelujen ollessa onnistuneita, rohkaisevia, kannustavia ja innostavia, vahvistavat ne työntekijöiden sisäistä voimantunnetta, antavat innostusta, energiaa ja työniloa (Autio ym. 2011, 56). Tällä tavoin kehityskeskustelut edistävät työhyvinvointia ja jaksamista (Autio ym. 2011, 56–57; Aarnikoivu 2016, 13). Kehityskeskusteluissa käsiteltävät aihealueet tukevat laajasti työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin painottamisen kehityskeskusteluissa voidaan nähdä merkittävänä organisaation tuloksellisuutta ja tuottavuutta lisäävänä tekijänä, erityisesti työyhteisön ilmapiirin, työkyvyn, osaamisen ja esihenkilötyön kehittämisen kautta. (Autio ym. 2011, 56–

57; Aura & Ahonen 2016, 136–137.) Kehityskeskustelujen voi nähdä tukevan työntekijöiden motiiveja ja työskentelyä ja sitä kautta vaikuttavan työntekijöiden työhyvinvointiin. Työhyvinvointi voidaan sisällyttää kehityskeskusteluihin omana aihealueena, jolloin työhyvinvointia käsitellään ja kyetään tukemaan entistä syvällisemmin. (Aura & Ahonen 2016, 136.)

Kehityskeskustelut liittyvät olennaisesti moniin henkilöstöjohtamisen muotoihin, kuten työhyvinvoinnin johtamiseen, suorituksen johtamiseen, osaamisen johtamiseen, urajärjestelmiin ja palkitsemiseen. Kehityskeskustelujen avulla on mahdollista liittää työyhteisön jäsenet organisaation strategiaan. (Autio ym. 2011, 69.)

Kehityskeskustelut mahdollistavat työyhteisön jäsenten osallistumisen avoimeen vuorovaikutukseen. Kehityskeskustelut tarjoavat tilaisuuden vaihtaa ajatuksia, avautua ja sitoutua yhteisiin päämääriin. Hyvin toteutettuina kehityskeskustelut vahvistavat työyhteisöä. Kehityskeskustelujen kautta kyetään havaitsemaan ja käsittelemään tiimissä mahdollisesti vallitsevia jännitteitä ja ratkaisemaan mahdollisia haasteita. (Lindholm ym. 2012, 40, 55.) Toimivien kehityskeskustelujen ja niiden pohjalta suunniteltujen toimenpiteiden avulla on mahdollista ehkäistä työssä esiintyviä ongelmia, jotka olisivat ilman toimenpiteitä voineet pahimmillaan johtaa irtisanoutumisiin (Fokus-hankkeen työryhmä 2023, 80).

3.3.1 Esihenkilö ja kehityskeskustelut

Kehityskeskusteluja voidaan pitää merkittävänä johtamisen työkaluna (Aarnikoivu 2016, 89; Valpola 2016; Dessler 2017, 310). Kehityskeskusteluissa esihenkilöllä on mahdollisuus antaa palautetta työntekijöilleen ja motivoida työhön sekä korjata mahdollisia väärinymmärryksiä (Meretniemi 2012, 25; Aarnikoivu 2016, 91).

Kehityskeskustelujen avulla esihenkilö voi saada oikein asetetuilla kysymyksillä kattavan kuvan oman osastonsa tai ryhmänsä tilanteesta, niiden tehtävistä sekä tehtävien vaatimuksista ja jakautumisesta (Meretniemi 2012, 23). Työntekijän

kanssa käydyt kahdenkeskiset keskustelut tarjoavat esihenkilölle mahdollisuuden tutustua paremmin työntekijöihinsä, kiittää tehdystä työstä ja hahmottaa samalla heidän vahvuuksiaan, tavoitteitaan ja toiveitaan uran suhteen (Autio ym. 2011, 29, 49; Meretniemi 2012, 24–25; Aarnikoivu 2016, 90). Mahdollinen piilo-osaaminen ja koulutustarve on mahdollista kartoittaa kehityskeskustelujen avulla (Meretniemi 2012, 23). Oman johtamistavan tarkastelu ja kehittäminen mahdollistuu keskusteluissa mahdollisesti esille nousseiden asioiden ja kehittämistarpeiden kautta (Lindholm ym. 2012, 51; Meretniemi 2012, 19, 25; Aarnikoivu 2016, 91, 124).

Kehityskeskustelun onnistumisen kannalta osapuolten välinen luottamus on keskeistä. Tämän luomisessa erityisesti esihenkilöllä on merkittävä rooli. Luottamusta herättävän esihenkilön toimintaan kuuluvat pätevyys ja ammattitaito, reiluus, rehellisyys, ratkaisukeskeisyys ja ennustettavuus. Luottamuksen ylläpito vaatii esihenkilön panostuksia kehityskeskustelutilanteen lisäksi arjen toiminnassa. (Aarnikoivu 2016, 27, 189.) Esihenkilön tulee ymmärtää ja hyväksyä erilaisuus sekä sen merkitys vuorovaikutustilanteissa (Lindholm ym. 2012, 121).

Esihenkilön asenteella ja motivaatiolla on vaikutusta työntekijöiden suhtautumiseen kehityskeskusteluja kohtaan (Lindholm ym. 2012, 69; Aarnikoivu 2016, 102). On huomioitavaa, että esihenkilön asenne ja motivaatio voivat välittyä pelkän sanattoman viestinnänkin kautta (Lindholm ym. 2012, 69). Työntekijöiden on vaikea motivoitua ja sitoutua, jos esihenkilö ei koe kehityskeskusteluja tärkeäksi ja hyödylliseksi toiminnan kehittämisen välineeksi (Aarnikoivu 2016, 102). Esihenkilön tulee voida käydä oma kehityskeskustelu oman esihenkilönsä kanssa, jotta hän kykenee pitämään tehokkaasti kehityskeskusteluja muille (Lindholm ym. 2012, 66).

Esihenkilöllä tulee olla riittävät valmiudet laadukkaaseen kehityskeskustelun pitämiseen. Esihenkilöllä tulee olla kykyä kuunnella, tulkita ja ymmärtää työntekijöiden asioita, jotka voivat olla myös hyvin henkilökohtaisia. Esihenkilön valmiuksia voidaan tarvittaessa tukea erilaisten koulutusten tai valmennusten avulla. (Aura & Ahonen 2016, 138.)

3.3.2 Työntekijä ja kehityskeskustelut

Kehityskeskustelujen toimissa esihenkilölle työkaluna, voidaan niitä pitää myös työntekijän työkaluna. Kehityskeskustelut tarjoavat normaalin arjen keskeltä erillisen, rauhallisen, keskeytyksettömän ja luottamuksellisen keskusteluhetken esihenkilön kanssa. Työntekijälle tarjoutuu tällöin tilaisuus kertoa ajatuksistaan ja mietteistään esihenkilölleen ja oppia tuntemaan häntä paremmin. (Autio ym. 2011, 29, 42; Meretniemi 2012, 26; Aarnikoivu 2016, 91–92; Valpola 2016.) Kehityskeskusteluissa työntekijällä on mahdollisuus saada palautetta työstään ja saada varmuutta omaan tekemiseensä (Autio ym. 2011; 42; Meretniemi 2012, 75; Aarnikoivu 2016, 91–92; Dessler 2017, 310).

Työntekijät toivovat usein kuulevansa mahdollisesta tulevaisuuden roolistaan kyseisessä organisaatiossa (Autio ym. 2011, 42; Meretniemi 2012, 75). Kehityskeskustelut antavat työntekijälle mahdollisuuden kuulla yrityksen tulevaisuuden tavoitteista ja pohtia omaa rooliaan ja työtehtäviään suhteessa näihin (Lindholm ym. 2012, 57; Aarnikoivu 2016, 92). Kehityskeskustelut voivat tarjota työntekijöille myös mahdollisuuden visioida ja vaikuttaa sekä omaan että organisaation tulevaisuuteen (Autio ym. 2011, 41–42).

Kehityskeskusteluihin kuuluu erilaisten osa-alueiden läpikäynti ja työntekijä saa mahdollisuuden tuoda esille näkökulmiaan, mielenkiinnon kohteitaan, kehittymistarpeita ja toiveita kahdenkeskisessä keskustelussa esihenkilön kanssa (Lindholm ym. 2012, 56; Aarnikoivu 2016, 92). Kehityskeskustelut tarjoavat työntekijälle tilaisuuden kertoa ajatuksistaan työyhteisöön ja omaan työhyvinvointiin liittyen. Kehityskeskustelujen yhtenä tarkoituksena voidaan pitää työntekijän, hänen itsensä ja suoritumiseensa vaikuttavien tekijöiden kehittämistä, mihin kehityskeskustelut nimenäkin viittaavat. Kehittymisessä välttämätöntä on omien suoritusten arviointi. (Lindholm ym. 2012, 56–58.)

3.3.3 Lomake ja kehityskeskustelut

Lomakkeet kehityskeskustelussa ovat hyödyllinen työkalu esihenkilön ja työntekijän väliseen keskusteluun. Lomakkeet tukevat, jäsentävät ja ohjaavat käytävää keskustelua ja sen läpiviemistä. (Lindholm ym. 2012, 65; Aarnikoivu 2016, 109–110; Mikkola 2016, 3.) Lomakkeen voi nähdä olevan tärkeä kehityskeskustelun osapuolille silloin, kun kehityskeskustelu alkaa ja lomakkeen käsittely aloitetaan, siirryttäessä seuraavaan aihealueeseen sekä kun keskustelusta tehdään muistiinpanoja lomakkeelle (Mikkola 2016, 2).

Lomakkeen avulla voidaan ohjata keskustelua siten, että olennaiset asiat tulevat käsitellyiksi ja niiden pohdinnalle on riittävästi aikaa (Lindholm ym. 2012, 65). Lomake toimii keskustelun runkona, joka voidaan käydä läpi alusta loppuun ja siten saavuttaa kehityskeskustelun päämäärä (Mikkola 2016, 3). Lomakkeiden ei tule kuitenkaan rajoittaa kehityskeskustelun aikaista vuorovaikutusta ja asioiden käsittelyä (Aarnikoivu 2016, 110). Kehityskeskustelun tukena käytettävät lomakkeet varmistavat työntekijöiden välisen oikeudenmukaisen vertailun (Meretniemi 2012, 67). Lomakkeita on suositeltavaa käyttää myös kehityskeskusteluun valmistautuessa (Lindholm ym. 2012, 65).

Mikkolan (2016) tutkimuksen mukaan kehityskeskustelulomake voidaan nähdä osapuolten vuorovaikutuksessa kolmenlaisena dokumenttina: kirjallisena tekstinä, fyysisenä esineenä ja kehityskeskustelun vuorovaikutusta ohjaavana agendana. Kehityskeskustelun aikana lomaketta voidaan lukea, referoida, lainata, sen tekstiin voidaan keskustelussa viitata ja sen sisällöstä voidaan keskustella ja esittää tulkintoja. (Mikkola 2016, 3, 5.)

Kehityskeskustelulomakkeita on olemassa monenlaisia (Lindholm ym. 2012, 65; Aarnikoivu 2016, 110). Ne voivat koostua kehityskeskustelun pääaiheiden listauksesta tai hyvinkin yksityiskohtaisista, valmiista kysymyksistä (Lindholm ym. 2012, 65). Useimmiten käytettävät lomakkeet ovat ennalta laadittuja kysymyslomakkeita tai teema- ja kysymysrunkoja (Aarnikoivu 2016, 110).

Erilaiset asteikkokysymykset ovat tehokas keino työntekijälle ja esihenkilölle erityisesti työhyvinvoinnin ja motivaation tason kartoittamiseen. Tällöin on mahdollista helposti esittää tarkentavia lisäkysymyksiä siitä, millaisin konkreettisin toimenpitein arvioitu luku kullakin osa-alueella voidaan saada paremmaksi. (Lindholm ym. 2012, 92–93.)

Kehityskeskustelussa käytettävän lomakkeen voi nähdä välittävän osapuolten vuorovaikutusta ja osallistumisen tapaa. Lomake ja siihen kirjatut asiat voivat vaikuttaa osapuolten osallistumiseen luomalla kehityskeskustelutilanteeseen osapuolten omat, lomakkeeseen liittyvät mahdollisuudet ja velvollisuudet. (Lehtinen & Pälli 2016, 181–182.)

Mikkolan (2016) tutkimuksessa havaittiin kehityskeskustelulomakkeen täyttötavan vaikuttavan kehityskeskustelutilanteessa osapuolten toimintamahdollisuuksiin ja asemaan. Kehityskeskustelutilanteessa täytettävä lomake saa aikaan esihenkilöjohtoisen lomakkeen täyttämisen. Tällöin esihenkilö voi muunnella ja lainata lomakkeen sanastoa ja nimetä uusia aiheita valitsemistaan näkökulmista käsiteltäviksi. Tilanteessa, jossa työntekijä on esitäyttänyt lomakkeen, ei esihenkilön rooli keskustelun johtajana ole yhtä selvä. Tällöin työntekijän on useimmiten helpompi kertoa ja perustella omia näkökulmiaan sekä selittää lomakkeessa esille tuomiaan asioita. (Mikkola 2016, 6.)

3.4 Kehityskeskustelujen monet muodot

Kehityskeskusteluissa voidaan lisätä työyhteisön jäsenenä kehittymistä ja sitoutumista vastuulliseen toimintaan 360-arvioinnin avulla (Lindholm ym. 2012, 70; Aarnikoivu 2016, 134). Tämän arviointimenetelmän kautta arviointiin osallistuu työntekijän lisäksi esihenkilö, työyhteisön muut jäsenet ja mahdolliset sidosryhmien edustajat (Aarnikoivu 2016, 134; Dessler 2017, 313). Arvioitaviin osa-alueisiin kuuluvat työyhteisön jäsenenä sitoutuminen, samaistuminen, motivaatio ja ammattitaito (Aarnikoivu 2016, 134).

Ryhmän kehityskeskustelut ovat nousemassa suurempaan suosioon yhtenä uutena kehityskeskustelujen muotona (Lindholm ym. 2012, 63). Niitä voidaan toteuttaa organisaatioissa osastolle, tiimille tai koko yksikölle (Fokus-hankkeen työryhmä 2023, 80). Nämä eivät kuitenkaan korvaa esihenkilön ja työntekijän välisiä, kahdenkeskeisiä kehityskeskusteluja. Ryhmän kehityskeskustelu voidaan pitää ennen tai jälkeen kahdenkeskeisten keskustelujen. (Lindholm ym. 2012, 71; Meretniemi 2012, 39–40; Aarnikoivu 2016, 141.) Tällaisessa keskustelussa painopisteet ovat tiimin työssä onnistuminen, tavoitteiden saavuttamisen edellytykset, menestystekijät, yhteistyön sujuminen tiimin jäsenten kesken, tiimin pelisäännöt ja tehtäväjako, palautteen antaminen ja saaminen esihenkilön ja tiimin kesken, keskinäisen kehittymisen tukeminen sekä menneen ja tulevan kauden tarkastelu, kehittämissuunnitelma, toteutustapa ja aikataulu sekä mahdolliset tulevalla kaudella käytettävät mittarit (Meretniemi 2012, 39–40).

Onnistunut ryhmän kehityskeskustelu kehittää koko työyhteisöä (Kehusmaa 2011, 164; Lindholm ym. 2012, 71). Ryhmän kehityskeskustelu voi lisätä ryhmän yhteisöllisyyttä, yhteenkuuluvuuden tunnetta ja keskinäistä ymmärrystä sekä tehostaa ryhmän toimintaa ja tukea yksilökeskusteluja ja niiden vaikuttavuutta (Lindholm ym. 2012, 63; Aarnikoivu 2016, 141). Ryhmän kehityskeskustelut on havaittu erityisen sopiviksi asiantuntijayksiköihin, hankkeisiin ja verkosto-organisaatioihin (Kehusmaa 2011, 165; Valpola 2016).

Ketteriin ja kevyempiin kehityskeskustelumuotoihin pyrkivät erityisesti kasvuyritykset. Jotkut organisaatiot uudistavat kehityskeskusteluja esimerkiksi yhdistämällä niihin pelillisyyttä tai liikuntaa. (Leppänen 2017.)

Pelillistävä kehityskeskustelu voidaan tehdä esimerkiksi lautapeliä muistuttavaksi ja sitä kautta edetään aihealueesta toiseen. Pelikortteja voidaan myös hyödyntää. Pelimäinen kehityskeskustelu on yleistä esimerkiksi tieto- ja viestintätekniikan alalla. (Leppänen 2017.)

Kävellen toteutettavat kehityskeskustelut ovat yleistyneet. Tällöin esihenkilö ja työntekijä lähtevät yhdessä ulkoilemaan ja puhuvat kehityskeskusteluun liittyvistä

asioista. (Leppänen 2017; Kaverinen 2024.) Kävelyllä mahdollistuu todennäköisemmin avoimempi ja rennompia keskusteluja kuin työpaikalla toteutetussa kehityskeskustelussa (Kaverinen 2024). Kävelykehityskeskusteluja toteutetaan esimerkiksi Työterveyslaitoksessa ja Pohjois-Karjalan Liikunnalla (Leppänen 2017; Kaverinen 2024). Pohjois-Karjalan Liikunnalla on havaittu kävellen toteutettavien kehityskeskustelujen aiheuttavan vähemmän paineita kuin työtiloissa toteutettavat kehityskeskustelut. Heillä kävelyä, varsinaista kehityskeskustelutilannetta edeltää sähköinen kysely, joka toimii pohjana kävellen toteutettavalle kehityskeskustelulle. Kävellen toteutetun kehityskeskustelun jälkeen he laativat muistion, joka allekirjoitetaan kehityskeskustelun osapuolten toimesta. (Kaverinen 2024.)

3.5 Kehityskeskustelujen yleisimpiä haasteita

Kehityskeskustelujen haasteina voidaan nähdä keskustelujen säännöllisyys ja jatkumo. Säännöllisyyden ja seurannan puuttuessa, keskustelussa käytyjen ja sovittujen asioiden kehittäminen jää useimmiten vähäiseksi. Yksittäiset kehitysideat ja kertaluontoiset palautteet eivät yleensä saa aikaan haluttua vaikutusta, jos niiden seurantaan ei nähdä vaivaa. (Lindholm ym. 2012, 105–106, 116.)

Kehityskeskustelutilannetta voidaan pitää vaativana sekä työntekijälle että esihenkilölle (Meretniemi 2012, 112). Kehityskeskustelutilanne vaatii osaamista ja riittäviä vuorovaikutustaitoja sen osapuolilta (Lindholm ym. 2012, 111). Haasteena voi olla esihenkilön vähäinen osaaminen ja kokemus kehityskeskustelujen toteuttamisesta. Vastaavasti työntekijöillä voi olla samanlaisia haasteita keskustelutilanteeseen osallistumisessa. (Meretniemi 2012, 112.) Osapuolten tulisi osata riittävän hyvin antaa ja ottaa vastaan palautetta. Vaikeista asioista puhumisen tulisi tapahtua rakentavassa muodossa. (Lindholm ym. 2012, 114.)

Kehityskeskustelutilanteessa toinen osapuoli voi ajaa omia asioitaan tarpeettoman voimakkaasti. Esihenkilö voi kehityskeskustelutilanteessa olla

ilmaisultaan liian jämäkkä. Tällaiset tilanteet muuttavat kehityskeskustelun helposti saneluksi. Onnistunut keskustelu vaatii kummankin osapuolen valmiutta ottaa toisen näkökulmat ja tarpeet huomioon. (Lindholm ym. 2012, 113.)

Osapuolten välinen luottamus, keskinäinen kunnioitus ja arvostus sekä asenteet kehityskeskusteluja kohtaan vaikuttavat kehityskeskustelujen toteutukseen. Merkitystä on molemminpuolisella läsnäololla. (Meretniemi 2012, 112–113.) Osapuolten sitoutumattomuuden luottamukselliseen ja avoimeen keskusteluun, voidaan nähdä kehityskeskustelujen yhtenä haasteena (Lindholm ym. 2012, 108).

Riittämätön valmistautuminen kehityskeskustelutilanteeseen luo haasteita kehityskeskustelun käymiselle. Heikon valmistautumisen taustalla voi olla työelämän jatkuvasti kasvava kiire. Valmistautumista voi heikentää myös kehityskeskusteluiden merkityksen tiedostamattomuus, jolloin kehityskeskusteluihin ei panosteta riittävästi. Osapuolten heikko valmistautuminen voi johtaa siihen, että kehityskeskustelutilanteeseen varattua aikaa ei käytetä tehokkaasti. Keskustelu voi ajautua sivuseikkoihin, eikä olennaisten asioiden syvällisemmälle käsittelylle jää aikaa riittävästi. (Lindholm ym. 2012, 105, 107.) Kehityskeskustelu voi epäonnistua, jos keskustelu jumittuu pieniin yksityiskohtiin vieden keskustelun pois olennaisista asioista (Meretniemi 2012, 113). Jos organisaatiossa vallitsee negatiivinen ilmapiiri, voi se näkyä kehityskeskusteluissa kritisointiin keskittymisenä. Keskustelun pääpaino on heikkouksissa ja epäkohdissa, eikä esille tuoda onnistumista, vahvuuksia ja kohokohtia. (Lindholm ym. 2012, 108.) Keskustelun keskittyessä epäkohtiin ja kielteisiin asioihin, positiivisten tulosten aikaan saaminen vaikeutuu (Meretniemi 2012, 113).

Kehityskeskustelujen on nähty jäävän usein huonolle tasolle. Tällöin keskustelu on voinut jäädä pinnalliseksi ja keskustelu on pidetty ainoastaan velvollisuudesta pitää säännölliset kehityskeskustelut. (Autio ym. 2011, 21.) Kehityskeskustelulomakkeen ollessa liian monimutkainen ja kaavamainen ja, jos sitä täytetään keskustelun ohessa, vievät ne aikaa itse keskustelulta (Lindholm ym. 2012, 112).

3.6 Kehityskeskustelujen kehittäminen

Kehityskeskusteluille ei ole olemassa selkeää, tiettyä, oikeanlaista toteutustapaa eikä toteuttamistiheyttä. Tarkoituksenmukainen kehityskeskustelumalli riippuu kunkin organisaation toiminnasta ja henkilöstöstä. Kehityskeskusteluja voidaan toteuttaa tästä syystä monin eri tavoin eri organisaatioissa. (Meretniemi 2012, 33, 43.) Kehityskeskustelurakennetta olennaisempaa on panostaa keskustelun osapuolten väliseen luottamukseen ja toimivaan vuorovaikutukseen (Lindholm ym. 2012, 150).

Kehityskeskustelujen laatua, toimivuutta, avoimuutta ja tasavertaisuutta tarkasteltaessa, on syytä kiinnittää huomiota esihenkilöiden ja työntekijöiden keskusteluvalmiuksiin ja niiden kehittämiseen. Tärkeää on myös, että osapuolet tunnistavat omat roolinsa ja niihin liittyvät odotukset. (Meretniemi 2012, 76.) Esihenkilön ja työntekijöiden valmiuksia kehityskeskustelujen käymiseen ja niiden merkityksen ymmärtämiseen voi tarvittaessa tukea erilaisten kehityskeskusteluvaimennusten ja täydennyskoulutusten avulla (Lindholm ym. 2012, 117; Rauramo 2012, 141).

Kehityskeskustelumallia ja -prosessia uudistaessa on tärkeää huomioida jokaisen yrityksen ja organisaation yksilölliset ominaisuudet. Valmiiden mallien ja ohjepohjien käyttö ei aina takaa onnistumista kehityskeskusteluissa. Kehityskeskustelumallissa tulee huomioida siihen liittyvien yleisten laatuksien lisäksi organisaation erityispiirteet ja muovata kehityskeskustelujen toteutus niiden mukaan. (Kehusmaa 2011, 165; Aarnikoivu 2016, 95, 108.) Tällöin kehityskeskustelut saadaan sopimaan kunkin organisaation toimintaan, ne hyödyttävät työntekijöiden työssä suoriutumista ja tukevat työssä viihtymistä (Meretniemi 2012, 43).

Kehityskeskusteluprosessia kehittäessä ja keskustelulomakkeita laatiessa tulee huomioida, että mitkään tietyt tavat tai lomakkeet eivät yksinään saa aikaan onnistunutta kehityskeskustelua. Lomakkeiden tulee sisältää kehityskeskustelujen kannalta oleelliset pääteemat. (Aarnikoivu 2016, 110.) Kehityskeskustelun sisältäessä liian monta aihealuetta, voi asioiden käsittelystä

tulla liukuhihnamaista. Tällöin vaikeutuu kuhunkin aihealueeseen syventyminen riittävällä tasolla. (Lindholm ym. 2012, 97.) Kehityskeskustelulomakkeita laatiessa on huomioitava kehityskeskustelujen suunniteltu kesto. Lomakkeita on hyvä kehittää ja päivittää säännöllisesti saatujen palautteiden ja kokemusten perusteella. (Aarnikoivu 2016, 111, 113.)

Kehityskeskustelut on kannattavaa liittää osaksi organisaation strategiatyötä, strategisia hankkeita ja mahdollisesti työhyvinvointitoimintaa. Kehityskeskustelujen teemoissa ja ajankohdassa on hyvä ottaa huomioon organisaation toimintamalli ja liiketoiminta. (Kehusmaa 2011, 165.) Kehityskeskusteluprosessia kehittäessä on kehityskeskustelut hyvä liittää osaksi henkilöstöjohtamista ja suunnitella kehityskeskustelujen liittymistä organisaation urajärjestelmään, tavoitteiden asettamiseen ja seurantaan, suorituksen johtamiseen, henkilöstön kehittämiseen ja palkitsemiseen (Autio ym. 2011, 155).

Kehityskeskusteluprosessin kehittyminen rutiiniksi, sujuvaksi toiminnaksi, olennaisten asioiden avoimeksi ja hyödylliseksi käsittelyksi rennossa ilmapiirissä voi viedä aluksi aikaa, sillä kehityskeskusteluja ei käydä viikoittain (Lindholm ym. 2012, 105; Meretniemi 2012, 20). Kehityskeskustelujen suunnitteluun panostamalla ja niiden toteuttamiseen sitoutumalla ylintä johtoa myöden, voidaan tuloksia saavuttaa jo ensimmäisellä kehityskeskustelukerralla. Kehityskeskustelutilanteen ollessa uusi, on luonnollista, että keskustelu avoimesti ja riittävän syvällisesti voi tuntua vaikealta. Kehityskeskusteluiden muodostaessa säännöllisyyden ja jatkumon, niiden laatu ja syvällisyys yleensä paranevat. (Lindholm ym. 2012, 64, 105.)

Panostus viestintään ja vuorovaikutukseen, edistää työntekijöiden ja esihenkilöiden innostumista kehityskeskusteluista. Kehityskeskusteluiden kiinnostavuutta ja laatua parantaa toimiva kehityskeskustelumalli yhdessä työyhteisössä vallitsevan avoimen vuorovaikutuksen kanssa. (Lindholm ym. 2012, 64.) Kehityskeskustelujen jatkuva kehittäminen mahdollistaa organisaatiolle antoisat kehityskeskustelut ja ehkäisee kehityskeskustelujen muuttumista hyödyttömän tuntuiseksi, toistuvaksi rutiiniksi (Valpola 2016).

4 Tiimityöskentely

4.1 Tiimityöskentely käsitteenä

Tilastokeskus määrittelee tiimityön työskentelyksi pysyvässä tiimissä tai ryhmässä, jolla on yhteinen tehtävä ja mahdollisuus itse suunnitella työtään (Tilastokeskus n.d.). Tiimi voidaan määritellä hyvin toimivana ryhmänä, jonka muodostaa kaksi tai useampi henkilö ja heidän vuorovaikutuksensa on vastavuoroista (Seppänen 2022, 15). Tiimejä voidaan työelämässä muodostaa jatkuvaa tai rajattua tehtävää varten (Tilastokeskus n.d.).

Sosiaali- ja terveysalalla toimii useita tiimejä, erilaisissa työyhteisöissä (Seppänen 2022, 15). Tiimityöskentelyä voi olla joskus hankala erottaa pienikokoisemmasta työyhteisöstä, jossa toimitaan määrätyn työnjaon mukaan. Jokainen voi kuitenkin itse määritellä, kutsuuko omaa työtään ryhmä- tai tiimityöksi. (Tilastokeskus n.d.)

Tiimityöskentely vaatii sosiaali- ja terveysalalla teknistä ja ei-teknistä osaamista. Tiimityöskentely koostuu kollegiaalisuudesta, yhteistyöstä sekä työntekijöiden ja johtajien välisestä yhteistoiminnasta. (Seppänen 2022, 17.) Tärkeä ja keskeinen osa toimivaa tiimityöskentelyä on turvallisuuden ja luottamuksen kokeminen tiimissä. Hyvän tiimityöskentelyilmapiirin kehittyminen edellyttää tiimin jäseniltä sitoutumista, kunnioitusta sekä motivaatiota ja halua olla osa tiimiä. (Gersdorf-Van den Berg ym. 2024.)

4.2 Hyvän tiimin tunnuspiirteet

Hyvän tiimin tunnuspiirteinä voidaan yleisesti pitää muun muassa psykologista turvallisuutta, jäsenten sitoutumista ja keskinäistä luottamusta, hyvää yhteishenkeä sekä toimivaa vuorovaikutusta (Salminen 2017, 35–37; Rantanen ym. 2020, 213; Seppänen 2022, 18, 111–113). Hyvä vuorovaikutus pitää sisällään empaattista uteliaisuutta, kulttuurista herkkyyttä, suvaitsevia asenteita sekä halua ja tarvetta tulla ymmärretyksi. Tämä näkyy osaamisen ja tiedon

jakamisena, neuvomisena ja toiminnan yhteisenä suunnitteluna. (Kangasniemi ym. 2015, 41.) Hyvin toimivassa tiimissä jäsenet haluavat auttaa toisiaan. Jokaiselle jäsenelle halutaan luoda tunne arvostuksesta. (Autio ym. 2011, 67.)

Hyvän tiimin tunnuspiirteisiin kuuluvat yhteinen päämäärä, positiivinen tiimihenki, rehellinen ja avoin palaute, jatkuva toiminnan kehittäminen sekä ilmapiiri, joka tukee jokaisen jäsenen suorituksia (Salminen 2017, 35–37). Halukkuus työskennellä yhdessä on tärkeä osa tiimityötä (Gupta 2009, 602).

Hyvässä tiimissä vallitsee kokemus yhteisöllisyydestä, joka näkyy yhteistyöhalukkuutena, avun ja tuen tarjoamisena työtehtävien ja jaksamisen osalta, arvostuksena, kunnioituksena sekä avoimina, runsaina keskusteluina ja kuuntelemisena työntekijöiden välillä (Autio ym. 2011, 67; Aarnikoivu 2016, 142). Hyvin toimivassa tiimissä jäsenet esittävät ajatuksia työskentelyn kehittämisestä ja jokainen suhtautuu avoimesti ja on kiinnostunut toisten esittämistä ajatuksista (Autio ym. 2011, 67; Seppänen 2022, 88). Hyvä tiimi on näin ollen nopea oppimaan ja sen toiminta on joustavaa (Autio ym. 2011, 67).

Hyvän tiimin toiminnassa keskeistä on vastuullisuus. Vastuullisessa tiimissä toimitaan yhdessä. Jokainen hoitaa oman osuutensa, tekee työt laadukkaasti ja suunnittelee ajankäyttöä. Hyvässä tiimissä jäsenet eivät toimi vapaamatkustajina. (Aarnikoivu 2016, 144; Seppänen 2022, 88.) Hyvässä tiimissä ymmärretään jokaisen jäsenen sosiaalinen vastuu ja hallitaan vuorovaikutustaidot. Jokainen on vastuussa tiimin yleisestä ilmapiiristä ja kykenee vaikuttamaan siihen omalla toiminnallaan ja suhtautumisellaan. (Seppänen 2022, 88.)

Hyvä tiimi tuottaa positiivista energiaa, tukee jäseniään ja auttaa selviytymään muutostilanteista (Lindholm ym. 2012, 89). Hyvä ryhmä- ja me-henki lisäävät tiimin jäsenten henkistä hyvinvointia ja fyysistä terveyttä. Eri tasoiset huolenaiheet tuntuvat hallittavimmilta, kun niistä voidaan keskustella tiimin jäsenten kesken. (Seppänen 2022, 19.) Hyvässä tiimissä epäonnistumisia kyetään käsittelemään luontevasti eikä siihen sisälly syyllistämistä. Hyvän

yhteisöllisyyden vallitessa tiimissä, huolia, iloja ja kysymyksiä kyetään jakamaan luottamuksen ilmapiirissä. (Juholin 2015, 139–140.)

Hyvän tiimin yhtenä tunnuspiirteenä on erilaisuuden arvostaminen (Salminen 2017, 35–37). Hyvä tiimi hyväksyy erilaiset ihmiset ja erilaiset tavat (Seppänen 2022, 75–76). Hyvässä tiimissä erilaisuus osataan nähdä vahvuutena (Salminen 2017, 29).

Huipputiimissä puhalletaan yhteen hiileen, ristiriidat kyetään ratkaisemaan ja työnteko on sujuvaa (Salminen 2017, 35). Hyvin toimiva tiimi kykenee ylittämään tavoitteisiinsa, parantamaan jatkuvasti toimintaansa sekä nauttimaan yhdessä saavutuksista (Juholin 2015, 139). Työskennellessä voidaan kokea yhteisiä flow-tiloja, jotka antavat energiaa toimintaan sekä luovat uusia ajatuksia ja innovaatioita (Salminen 2017, 35).

4.3 Tiimityöskentelyn haasteita

Tiimi muuttuu aina, kun sen kokoonpano muuttuu. Uuden jäsenen tulo tai tiimin jäsenen lähtö ovat selkeitä työyhteisön kohtaamia ryhmädynamiikan muutoksia. Tällaiset muutokset siirtävät tiimin hetkellisesti aina takaisin muodostumis- tai kuohuntavaiheeseen, jolloin tiimin tehokkuus heikkenee. (Seppänen 2022, 24.) Ryhmän muodostuessa on tärkeää huolehtia avoimuudesta ja viestinnän toimivuudesta. Tiimin jäsenten roolit ja vastualueet tulee olla kaikkien jäsenten tiedossa. Tiimin jäsenten roolien ja vastuiden epäselvyys ja ristiriidat vaikeuttavat yhteistyötä. Avoimuuden puute, heikko viestintä ja tietojen kertomatta jättäminen tai salaaminen estävät toimivaa tiimityöskentelyä toteutumasta. Tiimin toiminnan johtajan roolin epäselvyys ja yhteistyön johtamisen puute hankaloittavat yhteistyötä. (Koivisto & Ranta 2019, 26.)

Tunteet ohjaavat ja ovat osa työtä. Tunteet tarttuvat helposti työyhteisön sisällä. Haasteita luovat erityisesti negatiivisuus ja innostuksen puute. Yksikin henkilö voi omalla tunnetilallaan muuttaa koko työyhteisön tunneilmaston. Työyhteisössä erilaiset persoonat kohtaavat ja jokainen yksilö reagoi ja suhtautuu tunteisiinsa eri tavoin. Tällöin ristiriidat, konfliktit ja erimielisyydet ovat luonnollisia. Ristiriidat

eivät aina ole ainoastaan negatiivinen asia, mutta olennaista on suunnitella ratkaisuja niiden hallintaan. (Koivisto & Ranta 2019, 26; Seppänen 2022, 79–80, 139.) On todettu, että tiimeissä, joiden tehokkuus on heikompi, voi ilmetä enemmän konflikteja kuin tehokkaassa tiimissä. Heikomman tehokkuuden tiimin suurempi todennäköisyys konflikteille aiheutuu tiimin kohtaamasta epävarmuudesta ja huolesta heidän menestymistään kohtaan. (Elms ym. 2023.)

Toimivan tiimin kokona voidaan pitää alle kymmentä henkilöä. Tiimin jäsenten määrän ollessa suurempi, toiminnan haasteet muuttuvat monimutkaisemmiksi, erilaiset näkemykset yhteisistä säännöistä ja päämääristä lisääntyvät, vuorovaikutusongelmat yleistyvät ja yhteisen, jäsenten välisen luottamuksen muodostaminen vaatii enemmän aikaa. (Salminen 2017, 24.)

Yhteisten tavoitteiden epäselvyys ja ristiriitaisuus hankaloittavat yhteistyötä. Tiimin jäsenillä voi olla työskentelylle erilaisia tavoitteita tai jäsenet voivat pyrkiä tavoittelemaan omaa etuaan. Yhteistyö vaikeutuu, jos jäsenten välillä vallitsee epäluottamusta, eriarvoisuutta, kateutta tai keskinäistä kilpailua. (Koivisto & Ranta 2019, 26.) Luottamuksellisen ja avoimen tunneilmaston muodostumista voi estää myös häpeän pelko, joka voi heikentää tiimin kykyä kasvaa ja oppia. Tästä syystä työyhteisössä on hyvä keskustella ja käsitellä häpeän tunnetta ja sen pelkoa. (Rantanen ym. 2020, 148.)

4.4 Tiimityöskentelyn erityispiirteet suun terveydenhuollossa

Suun terveydenhuollossa toimitaan läheisesti yhteistyössä, moniammatillisesti. Hammaslääkäri ja hammashoitaja toimivat tiiviisti työparina työpäivien aikana. Hammaslääkärien, hammashoitajien ja suuhygienistien välillä yhteistyötä tapahtuu konsultoinnin ja jaettujen työtehtävien kautta. Yhdessä ammatillaiset huolehtivat vastaanoton yleisestä toimintavalmiudesta ja viettävät taukoja työpäivän aikana. (Aaltonen 2007, 25–26.)

Moniammatillisessa yhteistyössä suun terveydenhuollossa edellytetään avointa keskustelua ja joustavuutta (Aaltonen 2007, 21–22). Työparityöskentely vaatii työparien välillä fyysisen läheisyyden lisäksi jatkuvaa vuorovaikutusta, jolloin

keskustelun merkitys korostuu (Aaltonen 2007, 21; Työturvallisuuskeskus n.d.). Epäselvistä asioista tulee voida ja pystyä puhumaan, jotta työskentely on sujuvaa (Aaltonen 2007, 21).

Tiimityön laatu ja toimivuus näkyvät suun terveydenhuollon potilaille. Sujuva yhteistyö ja avoin keskustelu edistävät potilastyöskentelyä. Ilmapiiri kevenee sekä potilaan että työparin näkökulmasta keskustelun avulla. Yhteisellä keskustelulla voidaan luoda hoitotilanteesta rennompi, mikä voi vähentää potilaiden mahdollista jännitystä. Pidempään yhdessä työskennelleiden työparien työskentelyn voidaan nähdä rutinoituvan, mikä ilmenee potilaallekin toimenpiteiden sujuvana toteutuksena. (Aaltonen 2007, 21–22, 28.)

Suun terveydenhuollossa onnistuneen yhteistyön taustalla merkittäviä tekijöitä ovat Aaltosen (2007) tutkimuksen mukaan muun muassa mahdollisuus ja rohkeus avoimeen keskusteluun ja vuorovaikutukseen, toisen tuntemaan oppiminen ja luottamus, sitoutuminen yhdessä tekemiseen sekä valmius palautteen vastaanottoon. Johdon toiminta, tuki ja ohjeistus koetaan myös merkitykselliseksi moniammatillisen yhteistyön toteuttamisessa. (Aaltonen 2007, 21–24.) Positiivisen ja negatiivisen palautteen antaminen ja saaminen rakentavalla tavalla on tärkeää toimivassa työyhteisössä (Työturvallisuuskeskus n.d.).

4.5 Tiimityöskentelyn kehittäminen

Huipputiimiä ei ole mahdollista luoda pakottamalla. Huipputiimi kehittyy avoimuudesta, luottamuksesta ja aidosta halusta tehdä yhdessä. (Lindholm ym. 2012, 159.) Jokainen tiimin jäsen voi omalla toiminnallaan vaikuttaa tiimin toimivuuteen, sen yhteiseen keskusteluun ja yhteenkuuluvuuteen (Seppänen 2022, 58). Jokaisen työyhteisön jäsenen toiminnan lisäksi johdolla on todettu olevan merkittävä rooli työyhteisön ilmapiiriin. Johdon tapaa puhua ja käyttäytyä seurataan, johto toimii esikuvana ja sen toiminta vaikuttaa työyhteisön toimintaan laajemmin. (Rantanen ym. 2020, 205.)

Tiimin jäsenen tärkeimmät taidot liittyvät vuorovaikutukseen. Jokaisen tiimiläisen tulee ymmärtää oman käytöksensä vaikutukset koko tiimin toiminnan kannalta. (Seppänen 2022, 87.) Kuormittuneisuutta ja kielteisiä tunteita on helppo tartuttaa työyhteisössä. Työyhteisössä, jossa työn voimavarat kannattelevat riittävästi työtä, on hyvät mahdollisuudet myös työn imun tartuttamiseen. (Hakanen 2011, 135.) Tiimin yhteenkuuluvuuden tunnetta voi parantaa yksinkertaisillakin toimilla, kuten arvostamalla muita, omalla innostuksella ja kiinnostuksella, läsnäololla, kiittämällä ja yhdessä nauramalla (Seppänen 2022, 118–119). Yhdessä nauramisen on todettu olevan yksi parhaista keinoista luottamuksen kasvattamiseen (Rantanen ym. 2020). Aitojen sanojen ja pienien, hyvien tekojen kautta on mahdollista saada aikaan paljon hyvää työyhteisössä (Hakanen 2011, 135). Ennen kuin tiimityöskentelyä voi vaatia muilta, tulee opetella tuntemaan itsensä yksilönä (Seppänen 2022, 88).

Yhteisöllisyyden syntyminen edellyttää yhteistä paikkaa ja aikaa. Jokaisessa työpaikassa on hyvä olla paikka, jonne työyhteisön jäsenet voivat kokoontua keskustelemaan ja käsittelemään työasioita spontaanisti, virallisesti ja epävirallisesti. (Juholin 2015, 140.) Ryhmäyttäminen tukee tiimin jäsenten syvällisempää tutustumista. Työyhteisössä toiminta- ja työtyylit kertovat vain pienen osan jokaisesta yksilöstä. (Seppänen 2022, 24.)

Tiimityöskentelyn tukeminen on hyvä huomioida jo uuden työntekijän perehdytysvaiheessa. Onnistuneen perehdytyksen avulla voidaan varmistaa uuden työntekijän sujuvan työn aloituksen lisäksi nopea sitoutuminen työyhteisöön. (Seppänen 2022, 69.) Tiimin tavoitteet ja jokaisen jäsenen oma rooli tiimissä tulee tehdä jokaiselle tiimin jäsenelle selväksi (Rantanen ym. 2020, 213).

Tiimin yhteistoimintaa ja kiinteyttä voidaan tukea ryhmäkehityskeskustelujen avulla. Yhteenkuuluvuutta ja tiimin toimintaa voidaan tukea myös työyhteisön yhteisillä pelisäännöillä. Pelisäännöt luovat rungon tiimin toiminnalle ja selkeyttävät oman työyhteisön toimintatavat. Pelisääntöjen avulla jokainen tiimin jäsen kykenee arvioimaan ja kehittämään omaa toimintaansa. (Aarnikoivu 2016, 143.)

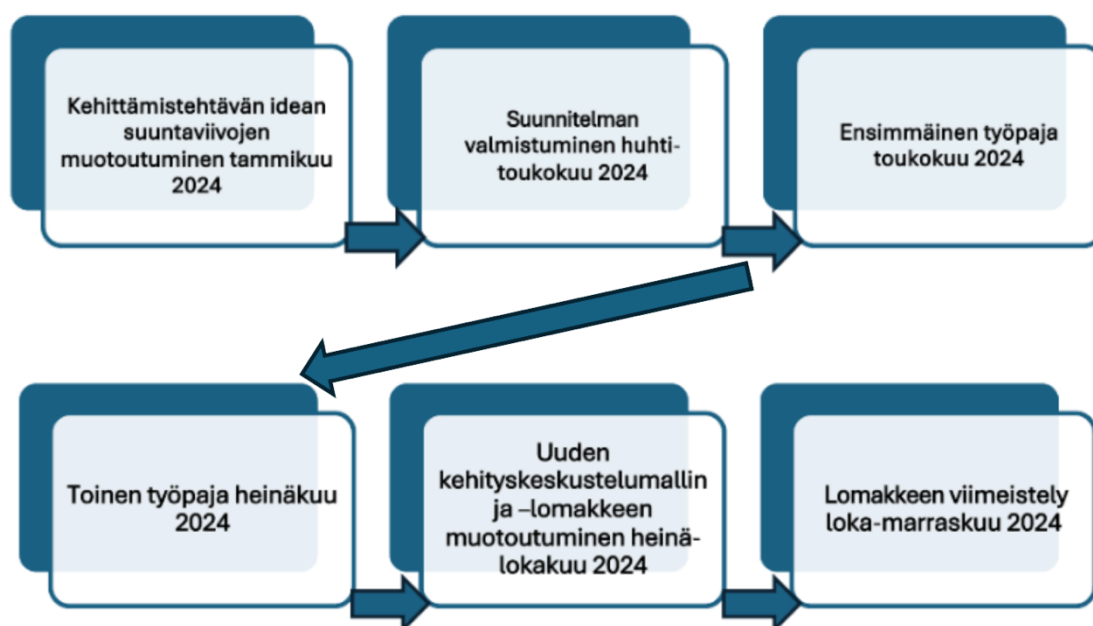
Tiimityöskentelyssä on mahdollista hyödyntää palapeliorganisaatiomallia, joka perustuu ajatukseen jokaisen yksilöllisten mielenkiinnon kohteiden, osaamisen ja kokemushistorian tehokkaasta hyödyntämisestä. Mallin käyttö edistää jokaisen yksilöllisen osaamisen käyttöön saamista. Palapeliorganisaatio lisää työhyvinvointia ja työn imua, joka puolestaan lisää energiaa työntekoon sekä tuottaa onnistumisen kokemuksia ja tuloksia. (Salminen 2017, 30–31.)

Johtaminen on tärkeässä roolissa tiimityöskentelyn kannalta (Renault & Tarakci 2023). Tiimien kehittämisen kannalta on hyödyllistä, jos esihenkilöiltä ja ylemmältä johdolta löytyy pedagogista osaamista ja ymmärrystä tiimien muodostumisesta. Tiimiytyminen vaatii johtamista. (Seppänen 2022, 24.) Tiimin johtaminen korostuu erityisesti erilaisissa poikkeustilanteissa. Johtajien tulee kyetä seuraamaan ja tarvittaessa hillitsemään tiimin jäsenten tunteita. Uudenlaisessa johtajuudessa, ketterän tiimin ohjaamisessa vaaditaan jäsenten tunteiden yksilöllisyyden ymmärtämistä, kykyä muuttaa tiimin jäsenten negatiivisuutta positiivisuudeksi sekä työskentelyä tiimiläisten tunnetarpeisiin vastaamiseksi ja kuppikuntaisuuden ehkäisemiseksi. (Renault & Tarakci 2023.)

5 Kehittämistehtävän toteutus

5.1 Kehittämistehtävän aikataulu

Kehittämistehtävän idean suuntaviivat muotoutuivat yhdessä toimeksiantajan edustajan kanssa tammikuussa 2024 (Kuvio 2). Suunnitelma kehittämistehtävän toteuttamisesta valmistui huhti-toukokuussa 2024.



Kuvio 2. Kehittämistehtävän vaiheet.

Kehittämistehtävän ensimmäinen työpaja pidettiin toimeksiantajayrityksen työntekijöille toukokuussa 2024. Toinen työpaja pidettiin heinäkuussa 2024 yrityksen omistajille ja lähiesihenkilölle.

Uutta kehityskeskustelumallia ja -lomaketta muodostettiin työpajoissa saatujen ideoiden ja ajatusten pohjalta heinä-lokakuussa 2024. Alustava tuotos, uusi kehityskeskustelumalli kuvion muodossa sekä kehityskeskustelulomake esiteltiin toimeksiantajayrityksen johdolle lokakuussa 2024. Tilaisuudessa esille nousseiden palautteiden perusteella tehtiin vielä viimeistelyä kehityskeskustelulomakkeeseen loka-marraskuussa 2024. Tällöin valmistui kehittämistehtävän lopullinen tuotos.

5.2 Menetelmälliset ratkaisut

Opinnäytetyö toteutettiin hyödyntäen työpajatyöskentelyä. Työpajatyöskentelyssä kokoonnutaan ryhmänä työskentelemään tietyn asian tai aihepiirin parissa erilaisten vuorovaikutteisten menetelmien ja välineiden avulla (Finto n.d.; Salonen 2017, 63).

Tässä opinnäytetyössä kehittämistehtävää työstettiin kahden erillisen työpajan avulla, joissa kehittämismenetelminä käytettiin aivorihtä ja dialogista keskustelua. Opinnäytetyön tekijän roolina oli kehittämistehtävässä toimia projektipäällikkönä. Projektipäällikön rooliin kuului järjestää työpajatapaamiset ja toimia näissä tilanteissa ryhmän ohjaajana.

5.3 Ideointivaihe aivoriihimenetelmää hyödyntäen

Ensimmäisessä työpajassa, ideointivaiheessa työskenneltiin hyödyntäen aivoriihimenetelmää. Aivoriihimenetelmän avulla on mahdollista saada tuotettua suuri määrä ideoita melko lyhyessä ajassa (Innokylä n.d.; Kehittämiskeskus Opinkirjo n.d.). Menetelmän periaatteena on, että määrä tuottaa laatua. Menetelmän tuottaessa useita ideoita, joukosta voi todennäköisemmin odottaa löytyvän toteutuskelpoisia ratkaisuja. Menetelmän avulla kyetään ryhmän jokaisen jäsenen osallistamiseen. Aivoriihimenetelmän etuna voidaan pitää ideoiden runsautta ja sen mahdollistamaa toisten ideoiden rikastamista ja uusien näkökulmien havaitsemista. (Innokylä n.d.)

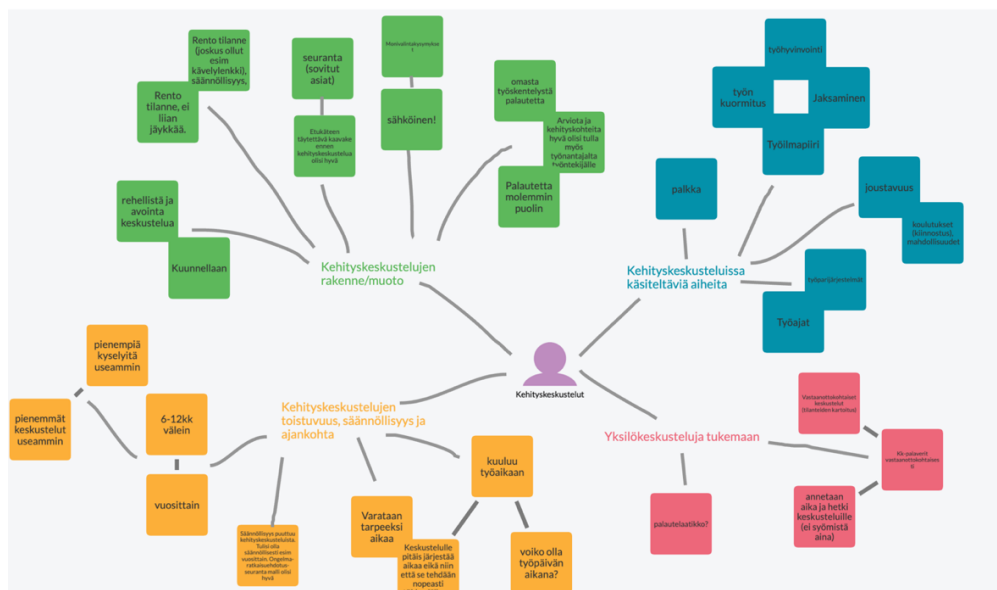
Ensimmäiseen työpajaan kutsuttiin yrityksen yhteisen viestintäkanavan kautta kaikki halukkaat yrityksen työntekijät, joita kehityskeskustelut toimeksiantajayrityksessä koskettavat. Osallistujat olivat koulutukseltaan hammaslääkäreitä, suuhygienistejä tai hammashoitajia. Ideointivaiheeseen pyrittiin saamaan mahdollisimman laaja, eri taustat ja kokemukset omaava joukko työntekijöitä, jotta ideoita saadaan mahdollisimman monista ja erilaisista näkökulmista (Salonen ym. 2017, 58). Osallistujien kesken kokoonnuttiin kasvotusten. Ensimmäiseen työpajaan osallistui opinnäytetyön tekijän lisäksi

kymmenen henkilöä. Osallistujamäärää voidaan pitää sopivana, sillä työpajaan aivoriihityöskentelyyn tavoiteltava osallistujamäärä on yleisesti 5–12 osallistujaa (Innokylä n.d.).

Ensimmäisen työpajan tarkoituksena oli työntekijöiden kesken keskustella ja ideoida, mitkä menetelmät ovat tällä hetkellä yrityksessä toimivia, mitkä eivät ja millaisia uusia mahdollisuuksia on yrityksen kehityskeskustelumalliin liittyen (Liite 1). Ideoiden keruussa hyödynnettiin Flingaa, joka oli opinnäytetyön tekijälle ennestään tuttu. Flinga on helppokäyttöinen pilvipalvelu, joka mahdollistaa ideoinnin ja kommentoinnin miellekarttojen ja kollaasien välityksellä ryhmässä ja siksi sitä voitiin pitää sopivana menetelmänä ensimmäisessä työpajassa (Nordtouch n.d.).

5.4 Ideointivaiheen tuottamat ajatukset

Ensimmäisessä työpajassa esille nousseet ideat jaettiin neljään pääryhmään. Pääryhmiksi muodostuivat kehityskeskustelujen rakenne/muoto, kehityskeskustelujen toistuvuus, säännöllisyys ja ajankohta, yksilökeskusteluja tukemaan ideoidut seikat sekä kehityskeskusteluissa käsiteltävät aiheet. (Kuvio 3.)



Kuvio 3. Ensimmäisen työpajan tuottamat ajatukset.

Kehityskeskustelujen rakenteeseen ja muotoon liittyen työntekijät nostivat esille kehityskeskustelutilanteeseen liittyvät seikat. Kehityskeskustelutilanteessa toivottiin rehellistä ja avointa keskustelua sekä kuulluksi tulemista. Kehityskeskustelujen kautta toivottiin saavan omasta työskentelystä palautetta. Palautteen toivottiin olevan molemminpuolista sekä työntekijältä työnantajalle/esihenkilölle että työnantajalta/esihenkilöltä työntekijälle.

Kehityskeskustelutilanteen halutaan olevan rento, eikä liian jäykkä tilanne. Kehityskeskustelun voidaan nähdä toteutettavan myös esimerkiksi kävelylenkillä.

Uuden kehityskeskustelulomakkeen toivotaan olevan sähköinen, joka voisi sisältää myös monivalintakysymyksiä. Etukäteen täytettävää lomaketta pidettiin hyvänä ideana. Uuteen kehityskeskustelumalliin kaivattiin säännöllisyyttä ja sovittujen asioiden seuranta.

Kehityskeskustelujen toivottiin toteutuvan vuosittain, säännöllisesti. Pienempien keskustelujen ja kyselyjen sekä sovittujen asioiden ja ongelmien ratkaisun seurannan toteuttamista useammin, esimerkiksi puolen vuoden välein, pidettiin toimivana ideana.

Kehityskeskusteluihin toivottiin varattavan riittävästi aikaa. Toimeksiantajan nykyisessä mallissa kehityskeskustelut on toteutettu työpäivän päätteeksi/jälkeen. Tähän liittyen esitettiin ideoita, voisiko kehityskeskustelut toteutua työpäivän aikana ja kuulua työaikaan. Kehityskeskustelut kuuluvat työaikaan, mutta ovat olleet lisänä päivän päätteeksi nykyisessä toimintatavassa.

Ensimmäisessä työpajassa nousi esille toimintaehdotuksia, jotka tukisivat yksilökehityskeskusteluja työyhteisössä. Esille nostettiin idea työyhteisön omasta palautelaatikosta sekä kuukausittaisista vastaanottokohtaisista palavereista. Kuukausittain pidettävissä palavereissa keskityttäisiin asiaan ja annettaisiin aikaa yhteiselle keskustelulle ja työyhteisön tilanteiden kartoitukselle.

Kehityskeskusteluissa työntekijät toivovat saavansa keskustella työhyvinvointiin liittyvistä seikoista, työilmapiiristä, työn kuormituksesta ja jaksamisesta. Kouluttautumiseen liittyvistä toiveista ja mahdollisuuksista halutaan myös

keskustella kehityskeskusteluissa. Koulutustoiveiden suhteen toivottiin joustavuutta, jotta omia koulutustoiveita voitaisiin kuunnella ja mahdollisuuksien mukaan toteuttaa. Palkasta, työajoista ja työparijärjestelyistä (hammaslääkäri-hammashoitaja-työpari) toivottiin voivan keskustella kehityskeskustelussa.

5.5 Suunnitteluvaihe dialogista keskustelua käyden

Suunnitteluvaiheessa nimetään yleensä vastuuhenkilöt, jotka ideointivaiheen jälkeen siirtyvät tarkentamaan kehittämistehtävää (Salonen ym. 2017, 59–62). Toinen työpaja järjestettiin yrityksen johdon, omistajien ja lähiesihenkilön kanssa (3 henkilöä).

Toisessa työpajassa käytettiin dialogista keskustelua. Näin ollen tarkoituksena oli käydä suoraa, avointa keskustelua ja pyrkiä yhteisymmärrykseen käsiteltävästä aiheesta antaen tilaa erilaisille näkemyksille ja yhteiselle tilanteen tarkastelulle. Dialogista keskustelua voidaan pitää toimivana menetelmänä, kun pyritään löytämään uusia toimintatapoja. (Salonen ym. 2017, 61.)

Tämän työpajan tarkoituksena oli käydä läpi ensimmäisessä työpajassa esille nousseita ideoita (Liite 2). Tavoitteena oli toisessa työpajassa muodostaa suuntaviivat yrityksen resursseihin ja toimintaan sopivalle kehityskeskustelumallille ja -lomakkeelle pohjautuen ensimmäisen työpajan tuottamiin ideoihin ja ajatuksiin sekä teorian tietoon. Jotta uudesta kehityskeskustelumallista ja -lomakkeesta on mahdollista saada käyttökelpoiset ja toimeksiantajayrityksessä toimivat, yrityksen resurssit ja toimintamallimahdollisuudet ohjaavat lopulta uuden kehityskeskustelumallin ja -lomakkeen muodon. Tällä perusteltiin myös toisen työpajan ryhmän kokoonpano.

5.6 Suunnitteluvaiheen tuottamat suuntaviivat

Toisessa työpajassa käytiin keskustelua sekä ensimmäisessä työpajassa että teoriaosuudessa esille nousseiden asioiden pohjalta. Käydyn keskustelun

perusteella uusi kehityskeskustelulomake päätettiin luoda sähköiseksi. Yrityksen uudelle kehityskeskustelumallille haluttiin luoda selkeä rakenne ja kaava.

Lomakkeen ennakkoon täyttämistä ja palauttamista oltiin yksimielisiä. Kehityskeskustelulomakkeen sovittiin työntekijän toimesta palautettavan kaksi päivää ennen kehityskeskustelua, jotta esihenkilöllä on mahdollisuus tutustua työntekijän nostamiin aihealueisiin ja valmistautua omalta osaltaan. Lomakkeen ennakkoon palautuksella voidaan taata myös työntekijän valmistautuminen. Työntekijän valmistautumisajaksi määriteltiin kaksi viikkoa eli kehityskeskustelulomakkeet tullaan lähettämään sähköpostitse aina kaksi viikkoa ennen kunkin työntekijän omaa kehityskeskustelua.

Sopivana kehityskeskustelujen toteutusvälinä nähtiin yksi vuosi. Uudessa kehityskeskustelumallissa haluttiin ottaa käyttöön myös sovittujen asioiden selkeä seuranta. Seurantakeskustelua päätettiin järjestää aina puolen vuoden kuluttua varsinaisesta kehityskeskustelutilanteesta.

Yrityksen kehityskeskustelujen halutaan jatkossa toteuttavan säännöllisyyttä ja jatkumoa. Kehityskeskusteluista halutaan oppia ja toimintaa kehittää. Uuteen kehityskeskustelumalliin päätettiin ottaa mukaan molempien osapuolten toteuttama palautekysely, joka täytetään kehityskeskustelua seuraavana päivänä.

Uuden kehityskeskustelumallin tavoitteena on painottaa alaan vahvasti liittyvää tiimityöskentelyä. Näin ollen tiimityöskentely haluttiin nostaa yhdeksi selkeäksi, isommaksi kokonaisuudeksi kehityskeskustelussa. Arvioitavina kohteina ja esille nostettavina osa-alueina nähtiin jokaisen oma rooli ja toiminta tiimin jäsenenä sekä tiimin yhteistoiminta. Työhyvinvointi haluttiin myös nostaa aiempaa isommaksi ja selkeämmäksi kokonaisuudeksi uudessa kehityskeskustelulomakkeessa.

Ensimmäisessä työpajassa esille nostetut ideat palautelaatikosta ja kuukausipalavereista huomioitiin. Niiden käsittely ei kuitenkaan kuulu tämän opinnäytetyön aiheajaukseen.

6 Tuotos

6.1 Uusi kehityskeskustelumalli

Toimeksiantajan uusi kehityskeskustelumalli alkaa tiedottamisella ja valmistautumisella (Kuvio 4). Tällöin tulevista kehityskeskusteluista ilmoitetaan työntekijöille ja keskusteluajat varataan. Kehityskeskustelulomakkeet lähetetään sähköpostitse työntekijöille kaksi viikkoa ennen heidän omaa kehityskeskusteluaikaansa. Lomake tulee palauttaa kaksi päivää ennen kehityskeskusteluajankohtaa, jolloin esihenkilöllä on mahdollisuus tutustua jokaisen työntekijän esille tuomiin asioihin etukäteen.



Kuvio 4. Uuden kehityskeskustelumallin rakenne.

Varsinaisessa kehityskeskustelutilanteessa ovat osapuolina työntekijä ja esihenkilö. Kehityskeskusteluille varataan aikaa yhdestä kahteen tuntia. Kehityskeskustelun paikaksi varataan rauhallinen ja häiriötön tila. Kehityskeskustelutilanteessa keskustelu tapahtuu työntekijän ennakkoon täyttämän lomakkeen pohjalta. Kehityskeskustelutilanteen päätteeksi asetetaan tavoitteet tulevalle kaudelle.

Kehityskeskustelutilanteen jälkeen työntekijöille lähetetään sähköpostitse palautekysely kehityskeskustelusta. Esihenkilö täyttää myös palautekyselyn. Kyselyssä arvioidaan mennyttä kehityskeskustelua ja omaa toimintaa siihen

liittyen. Arviointi tehdään kehityskeskustelua seuraavana päivänä. Kehityskeskusteluista tehdään esihenkilön toimesta yhteenveto sekä johdolle että työntekijöille.

Kehityskeskusteluihin liittyvät seurantakeskustelut pidetään kuuden kuukauden kuluttua varsinaisesta kehityskeskustelusta. Seurantakeskusteluissa seurataan ja arvioidaan sovittujen tavoitteiden toteutumista. Seurantakeskustelut pidetään varsinaista kehityskeskustelua lyhyempinä ja niihin varataan aikaa noin 45 minuuttia.

6.2 Uusi kehityskeskustelulomake

Uusi kehityskeskustelulomake on luotu sähköiseksi Microsoft Forms -alustalle (Liite 3). Kehityskeskustelulomake sisältää avoimia kysymyksiä ja arviointiasteikkoja. Kaikki kysymykset on määritetty vastaajalle pakollisiksi. Kaavake koostuu yhdeksästä osiosta. Nämä osiot ovat omat tiedot, perustehtävä, menneen kauden arviointi oman toiminnan ja osaamisen näkökulmasta, menneen kauden arviointi työyhteisön ja yrityksen näkökulmasta, työhyvinvointi, tiimityöskentely oman tiimin näkökulmasta, tiimityöskentely oman toiminnan ja tiimijäsenyyden näkökulmasta, esihenkilö sekä yhteenveto ja tulevan kauden suunnittelu.

Omat tiedot -osiossa kysytään oma nimi, pääasiallinen toimipaikka, jossa työntekijä työskentelee sekä kehityskeskustelun ajankohta. Perustehtäväosiossa työntekijää pyydetään kuvaamaan keskeisimmät työtehtävänsä. Osiossa käsitellään keskeisimpien työtehtävien lisäksi muita mahdollisia työtehtäviä, jotka vievät työaikaa: ”vievätkö jotkut muut tehtävät työaikaasi, mitkä” sekä työtehtävien vastaavuutta työntekijän omiin odotuksiin ja osaamiseen: ”vastaavatko työtehtävät odotuksiasi ja osaamistasi”. Osiossa pyydetään työntekijää kertomaan mahdollisista toiveistaan työtehtäviin tai kouluttautumiseen liittyen.

Menneen kauden arviointi -osio oman toiminnan ja osaamisen näkökulmasta sisältää kaksi avointa kysymystä, jotka ovat ”missä olet erityisesti onnistunut ja

mitä olet oppinut kuluvan vuoden aikana” ja ”millaisia haasteita olet kohdannut ja mikä on ollut vaikeaa”. Menneen kauden arviointi -osio työyhteisön ja yrityksen näkökulmasta koostuu kolmesta avoimesta kysymyksestä, jotka ovat ”miten olemme mielestäsi yrityksenä ja työyhteisönä selvinneet kuluneesta vuodesta”, ”missä olemme onnistuneet” ja ”missä meillä on vielä kehittymisen varaa”.

Työhyvinvointiosio koostuu arviointiasteikosta ja kahdesta avoimesta kysymyksestä. Arviointi tapahtuu asteikolla 1-5 (1= täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä). Arviointiasteikolla arvioidaan kahdeksan eri väittämää, jotka ovat ”työhyvinvointini taso on hyvä”, ”työni tuntuu merkitykselliseltä”, ”työasiat eivät yleensä pyöri mielessäni vapaa-ajalla”, ”minulla on riittävästi energiaa vielä työpäivän jälkeen”, ”pidän omasta työstäni”, ”työtehtävien vaihto on vain harvoin tai ei ollenkaan mielessäni”, ”huolehdin omasta jaksamisestani riittävästi” ja ”en koe olevani usein stressaantunut”. Avoimien kysymyksien avulla kartoitetaan työntekijän työhyvinvointia edistäviä ja tukevia sekä heikentäviä tekijöitä: ”mitkä tekijät edistävät ja tukevat omaa työhyvinvointiasi” ja ”mitkä tekijät heikentävät omaa työhyvinvointiasi”.

Tiimityöskentelyosio oman tiimin näkökulmasta sisältää työhyvinvointiosion kaltaisen arviointiasteikon (arviointi asteikolla 1-5) ja kaksi avointa kysymystä. Arvioinnin kohteena on yksitoista väittämää, jotka ovat ” tiimissäni on hyvä ilmapiiri”, ” yhteistyö on sujuvaa”, ”en ole havainnut kiusaamista tiimissäni”, ”tiimin ongelmat pyritään ratkaisemaan nopeasti”, ”luotan tiimini jäseniin”, ”koen oloni turvalliseksi tiimissäni”, ”tiimissäni vallitsee hyvä yhteishenki”, ”vuorovaikutus on toimivaa tiimissäni”, ”tiimissäni autetaan ja tuetaan toisia tarvittaessa”, ”voin olla oma itseni tiimin jäsenenä” ja ”koen olevani tärkeä osa tiimiä”. Avoimien kysymyksien avulla kartoitetaan tiimityöskentelyä edistäviä sekä heikentäviä ja vaikeuttavia tekijöitä: ”mitkä tekijät edistävät hyvää tiimityöskentelyä omassa tiimissäsi” ja ”mitkä tekijät heikentävät ja vaikeuttavat tiimityöskentelyä omassa tiimissäsi”.

Tiimityöskentelyosio oman toiminnan ja tiimijäsenyyden näkökulmasta koostuu seitsemästä eri väittämästä ja niiden arvioinnista (arviointi asteikolla 1-5) sekä yhdestä avoimesta kysymyksestä. Arvioitavat väittämät ovat ”luon omalla

toiminnallani hyvää yhteishenkeä”, ”hoidan oman osuuteni ja kannan vastuun sovituista tehtävistä”, ”hyväksyn erilaiset persoonat ja mielipiteet”, ”tunnistan omat vahvuuteni ja heikkouteni”, ”autan tiimini jäseniä tarvittaessa”, ”edistän omalta osaltani avointa ja luottamuksellista vuorovaikutusta” ja ”tulen toimeen tiimini jäsenten kanssa”. Osion avoimen kysymyksen kautta tarkastellaan työntekijän omia keinoja hyvän yhteishengen ja tiimityöskentelyn edistämiseksi: ”millä tavoin voit itse edistää hyvää yhteishenkeä ja tiimityöskentelyä”.

Esihenkilöosio alkaa oman esihenkilön määrittelyllä: ”kenet seuraavista koet pääasiallisesti esihenkilöksesi”. Vastausvaihtoehtoina ovat kolmen eri esihenkilön nimet. Osioon kuuluu oman valinnan mukaisen esihenkilön toiminnan arviointi kuuden väittämän kautta (arviointi asteikolla 1-5). Väittämiä ovat ”esihenkilöni on helposti tavoitettavissa”, ”esihenkilöni on riittävästi läsnä”, ”saan riittävästi tukea ja kannustusta esihenkilöltäni”, ”kohtelu esihenkilöni toimesta on tasapuolista ja reilua”, ”esihenkilöni toimii johdonmukaisesti” ja ”vuorovaikutus esihenkilöni kanssa on sujuvaa ja riittävän helppoa”. Osio sisältää kaksi avointa kysymystä, joiden avulla tuodaan esille oman esihenkilön vahvuuksia ja onnistumisia sekä mahdollisia kehittämiskohteita: ”mitkä ovat esihenkilösi vahvuuksia ja onnistumisia omassa tehtävässä” ja ”miten esihenkilösi voisi vielä kehittää omaa toimintaansa”.

Uuden kehityskeskustelulomakkeen viimeinen osio ”yhteenveto ja tulevan kauden suunnittelu” koostuu kahdesta avoimesta kysymyksestä. Kysymykset ovat ”onko vielä jotain, mitä haluat tuoda esille” ja ”millaisia tavoitteita haluaisit asettaa tulevalle kaudelle”.

7 Eettisyys ja luotettavuus

Tämän opinnäytetyön toteutuksessa noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä ja toimittiin näin ollen Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) asettamien ohjeistusten mukaisesti. Opinnäytetyön tekijä on tutustunut näihin ohjeistuksiin sekä Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvoston (Arene) opinnäytetöiden eettisiin suosituksiin ja toteutti opinnäytetyön teossa näitä ohjeita.

Opinnäytetyön toteutuksessa, lähteiden käytössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä opinnäytetyön julkaisemisessa noudatettiin Turun ammattikorkeakoulun ohjeita. Opinnäytetyön toteutuksesta laadittiin tarkka ja selkeä suunnitelma. Opinnäytetyön eri vaiheista ja tuloksista raportoitiin mahdollisimman tarkasti, selkeästi ja avoimesti. Luotettavuutta pyrittiin lisäämään käyttämällä asianmukaisia ja mahdollisimman tuoreita, luotettavina pidettäviä lähteitä mahdollisimman laajasti. Kaikki opinnäytetyössä ilmaistavat lähteet ovat merkityksellisessä käytössä opinnäytetyön raportissa, eikä tekijä esimerkiksi ole lisännyt lähdeluetteloon käyttämättömiä lähteitä lähdemäärän suurentamiseksi. Opinnäytetyön tekijä oli tietoinen, että opinnäytetyölle tehdään plagioinnintarkistus Turnitin-ohjelmalla. (TENK 2012; Arene 2020.)

Opinnäytetyön aiheesta, toteutuksesta ja menetelmistä sovittiin ennakkoon toimeksiantajayrityksen johdon kanssa. Opinnäytetyön teosta laadittiin opinnäytetyösopimus toimeksiantajayrityksen kanssa ja tutkimusluvan tarve selvitettiin. (TENK 2012; Arene 2020.) Tässä opinnäytetyössä ei tarvittu erillistä tutkimuslupaa.

Opinnäytetyön toteutuksesta tiedotettiin toimeksiantajayrityksen yhteisessä viestintäkanavassa, ensimmäisen työpajan kutsun yhteydessä. Opinnäytetyön työpajoihin osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen. Halukkaat toimeksiantajayrityksen työntekijät saivat ilmoittautua mukaan kehittämistehtävän työstämiseen. Osallistuminen työpajaan oli mahdollista perua tai keskeyttää osallistujan niin halutessaan. Tämä kerrottiin osallistujille kutsun yhteydessä ja heti työpajan alkaessa. Opinnäytetyön työpajoissa ei kerätty osallistujien henkilötietoja eikä niiden käsittely ollut tarpeellista opinnäytetyön

toteutuksessa. Opinnäytetyön toteutuksesta ei syntynyt henkilötietoja sisältävää aineistoa. (Arene 2020.)

8 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää kehityskeskustelumallia painottaen toimeksiantajayrityksen alaan eli suun terveydenhuoltoon liittyvää tiimityöskentelyä. Kehittämistehtävänä oli luoda toimeksiantajayritykselle uusi kehityskeskustelumalli. Tuotoksena luotu uusi malli koostuu neljästä vaiheesta: valmistautumisesta ja tiedottamisesta, varsinaisesta kehityskeskustelutilanteesta, itsearvioinneista ja yhteenvedosta sekä seurannasta. Uuden mallin mukainen toiminta laajentaa kehityskeskustelua prosessina merkittävästi toimeksiantajayrityksessä. Tämä voi vaatia toimeksiantajayrityksessä uudenlaista resursointia kehityskeskustelujen toteuttamisen osalta. Tämän panostuksen voi nähdä kuitenkin kannattavana, sillä säännöllisillä ja toimivilla kehityskeskusteluilla on todettu olevan paljon hyötyjä koko organisaatiolle, sekä johdolle että työntekijöille (Autio ym. 2011, 56–57; Rauramo 2012, 142; Aarnikoivu 2016, 13, 89; Aura & Ahonen 2016, 136–137; Dessler 2017, 332).

Tämän opinnäytetyön tuotoksena syntynyt kehityskeskustelumalli sisältää toimeksiantajayrityksen nykyisestä mallista poiketen selkeän valmistautumisvaiheen ja tiedottamisen sekä itsearviointeja, yhteenvedoa ja jatkuvan seurannan. Nämä voivat parhaimmillaan tuoda toimivuutta, syvyyttä ja sitoutumista toimeksiantajayrityksen kehityskeskusteluihin. Kehityskeskustelujen onnistumista edistää osapuolten huolellinen valmistautuminen ennakkoon sekä osapuolten tietoisuus kehityskeskustelujen tarkoituksesta ja tavoitteista ennen varsinaista kehityskeskustelutilannetta (Lindholm ym. 2012, 61, 64; Rauramo 2012, 141–142; Aarnikoivu 2016, 109; Valpola 2016; Fokus-hankkeen työryhmä 2023, 80). Itsearviointien sisällyttämisellä kehityskeskusteluprosessiin voidaan kehityskeskustelujen laatua tarkkailla ja kehittää. Itsearviointit auttavat myös osapuolia kehittymään kehityskeskusteluissa. (Lindholm ym. 2012, 156–157; Meretniemi 2012, 87, 93, 94–99; Aarnikoivu 2016, 134, 138, 140.) Kehityskeskusteluista tehtyjen yhteenvedojen avulla johto saa tärkeää tietoa, mutta niiden avulla kyetään osoittamaan myös työntekijöille, millaisia asioita

kehityskeskusteluissa nousi esille ja miten niihin tullaan vastaamaan. Tämä edistää omalta osaltaan työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista kehityskeskusteluja kohtaan. (Aarnikoivu 2016, 136–137.) Jatkuvan ja toimivan seurannan sisällyttäminen osaksi kehityskeskustelumallia tukee ja varmistaa kehityskeskusteluissa sovittujen asioiden ja tavoitteiden toteutumista. Seurannan avulla kyetään myös luomaan jatkumoa ja kokemusta kehityskeskustelujen hyödyllisyydestä. (Lindholm ym. 2012, 58, 100–101; Meretniemi 2012, 99; Aarnikoivu 2016, 99.)

Kehittämistehtävän toteutus tapahtui mukailien suunniteltua aikataulua. Työpajat kyettiin pitämään suunnittelu- ja opinnäytetyön toteutuksen kannalta sopivissa ajankohdissa. Opinnäytetyön ja kehittämistehtävän toteutuksesta viestittiin työntekijöille ja yrityksen omistajat pidettiin ajan tasalla kehittämistehtävän aikataulusta ja etenemisestä.

Kehittämistehtävän toteutukseen osallistui melko kattavan kokoinen osallistujajoukko toimeksiantajayrityksen työntekijöitä yrityksen eri toimipaikoista sekä yrityksen omistajat ja lähiesihenkilö. Uusi kehityskeskustelumalli ja -lomake mukailevat näin ollen työntekijöiden toiveita ja ajatuksia hyödyllisistä kehityskeskusteluista sekä ottavat huomioon toimeksiantajayrityksen resurssit ja mahdollisuudet yrityksen omistajien ja lähiesihenkilön osallistamisen kautta. Uutta kehityskeskustelumallia ja -lomaketta muodostaessa on hyödynnetty vahvasti myös aiheesta olemassa olevaa teoretietoa. Uuden kehityskeskustelumallin ja -lomakkeen voidaan odottaa näin ollen olevan toimivia kyseisessä yrityksessä. Toimeksiantajayrityksen yksilölliset ominaisuudet, tarpeet, resurssit ja erityispiirteet on pyritty huomioimaan uudessa kehityskeskustelumallissa ja -lomakkeessa osallistamalla kehittämistyöhön yrityksen johto ja työntekijöitä työpajojen avulla, mikä tukee osaltaan myös uuden kehityskeskustelumallin ja -lomakkeen käyttöönottoa ja toimivuutta toimeksiantajayrityksessä (Kehusmaa 2011, 165; Meretniemi 2012, 43; Aarnikoivu 2016, 95, 108).

Uusi kehityskeskustelulomake on pyritty luomaan mahdollisimman selkeäksi ja napakaksi, sisältäen kuitenkin toimeksiantajayrityksen näkökulmasta

keskeisimmät ja olennaisimmat osa-alueet. Sisällyttämällä lomakkeeseen myös asteikkokysymyksiä kyetään entistä tehokkaampaan asioiden tarkasteluun ja seurantaan esimerkiksi työhyvinvoinnin osalta ja luomaan konkreettisempia tavoitteita kehittämistä vaativien tekijöiden osalta (Lindholm ym. 2012, 92–93). Alaan liittyvän tiimityöskentelyn painottaminen on huomioitu lomakkeessa sisällyttämällä siihen osa-alueet sekä tiimityöskentelystä oman tiimin näkökulmasta että tiimityöskentelystä oman toiminnan ja tiimijäsenyyden näkökulmasta.

Uuden kehityskeskustelumallin ja -lomakkeen toimivuus tullaan näkemään käytännössä silloin, kun toimeksiantajayrityksessä aloitetaan uuden kehityskeskustelumallin mukaiset kehityskeskustelut. Nykytilanteessa toimeksiantajayrityksessä kehityskeskustelut eivät ole toteutuneet säännöllisesti. Uuden kehityskeskustelumallin käyttöönotto, kehittyminen rutiiniksi ja kehityskeskustelujen hyötyjä saavuttavaksi muodoksi voi viedä aluksi aikaa (Lindholm ym. 2012, 105; Meretniemi 2012, 20). Keskeistä onnistumisen kannalta kuitenkin on, että kehityskeskusteluihin panostetaan ja sitoudutaan jokaisella tasolla, työntekijöitä ja ylimpää johtoa myöden. Kehityskeskusteluiden laatu ja syvällisyys useimmiten paranevat, kun kehityskeskustelut saavuttavat jatkumon ja säännöllisyyden. (Lindholm ym. 2012, 64, 105.)

Kehityskeskustelut vaativat kuitenkin aina jatkuvaa arviointia ja kehittämistä, jolloin myös nyt muodostettua mallia ja lomaketta on mahdollista ja suositeltavaa jatkokehittää tulevaisuudessa toimeksiantajayrityksessä toteutetuista kehityskeskusteluista saatujen palautteiden ja kokemusten pohjalta (Aarnikoivu 2016, 113). Kehityskeskustelujen jatkuva kehittäminen tukee antoisien ja hyödyllisiksi koettujen kehityskeskustelujen toteutumista myös pidemmällä aikavälillä (Valpola 2016).

Toimeksiantajayrityksen, saavuttaessa ensin kehityskeskustelujen säännöllisyyden, on tulevaisuudessa mahdollista myös kehittää erilaisia muotoja kehityskeskusteluille esimerkiksi kehityskeskustelujen toteuttaminen kävellen tai lisäämällä ryhmäkeskustelut osaksi kehityskeskusteluprosessia.

Ryhmäkeskustelujen kautta tiimityöskentelyn merkitystä ja kehittämistä on mahdollista painottaa entisestään (Meretniemi 2012, 39–40).

Lähteet

- Aaltonen, A. 2007. Moniammatillinen yhteistyö suun terveydenhuollossa. Pro gradu -tutkielma. Lääketieteellinen tiedekunta. Hoitotieteen laitos. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 17.2.2024.
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/78050/gradu01912.pdf;jsessionid=AB899BE51D473D33EF639598BB400052?sequence=1>.
- Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 3., uudistettu painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari, Helsingin Kamari Oy.
- Arene (Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto). 2020. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Viitattu 18.2.2024.
<https://arene.fi/julkaisut/raportit/opinnaytetoiden-eettiset-suositukset/>.
- Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.
- Autio, V.; Juuti, P. & Wink, H. 2011. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen: tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. 2., painos. Johtamistaidon opisto: JTO-Palvelut Oy.
- Dessler, G. 2017. Human Resource Management. 15., painos. Global edition. Pearson Education UK. Saatavilla: ProQuest Ebook Central. Vaatii kirjautumisen.
- Elms, A. K.; Gill, H. & Gonzalez-Morales, M. G. 2023. Confidence Is Key: Collective Efficacy, Team Processes, and Team Effectiveness. *Small Group Research*. Vol. 54, No 2, 191–218. Viitattu 6.10.2024.
<https://doi.org/10.1177/10464964221104218>.
- Finto. n.d. Työpajatyöskentely. Suomalainen asiasanasto ja ontologiapalvelu. Viitattu 10.2.2024. <https://finto.fi/keko/fi/page/p79>.
- Fokus-hankkeen työryhmä. 2023. Fokus työhyvinvoinnin johtamiseen: Arviointi, kehittämissuositukset, keinot ja menetelmät kehittämiseen. Viitattu 12.8.2024.
https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/15182/Fokus_tyohyvinvoinnin_johtamiseen_final.pdf?sequence=2&isAllowed=y.

Gersdorf-Van den Berg, M. E.; Akkermans, J.; Hoeksema, L. H. & Khapova, S. N. 2024. The Whole Is Greater Than the Sum of Its Parts: Exploring Attributes of Team Work Engagement Climate. *Group & Organization Management*. Vol. 49, No 1, 3–39. Viitattu 6.10.2024.

<https://doi.org/10.1177/10596011211073218>.

Gupta, P. 2009. What makes a team work?. *Management and labour studies*. Vol. 34, No 4, 596–606. Viitattu 21.2.2024.

<https://doi.org/10.1177/0258042X0903400409>.

Hakanen, J. 2011. *Työn imu*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Innokylä. n.d. *Aivoriihi*. Viitattu 10.2.2024. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/aivoriihi>.

Juholin, E. 2015. Vastuullinen dialogi vahvistaa kollegiaalisuutta. Teoksessa Becker, E.; Hahtela, N. & Ranta, I. (toim.). 2015. *Hoitotyön vuosikirja 2015: Kollegiaalisuus hoitotyössä*. Helsinki: Fioca Oy.

Kangasniemi, M.; Haapa, T.; Tilander, E.; Arala, K. & Suutarla, A. 2015. Ammattien välinen kollegiaalisuus. Teoksessa Becker, E.; Hahtela, N. & Ranta, I. (toim.). 2015. *Hoitotyön vuosikirja 2015: Kollegiaalisuus hoitotyössä*. Helsinki: Fioca Oy.

Kaverinen, J. 2024. *Kehityskeskusteluista kehityskävelyihin*. Pohjois-Karjalan Liikunta ry. Buusti360. Viitattu 6.10.2024.

<https://www.buusti360.fi/ajankohtaista/kehityskeskusteluista-kehityskavely/>.

Kehittämiskeskus Opinkirjo. n.d. *Ideariihi*. Muotoilupakki. Viitattu 10.2.2024.

<https://muotoilupakki.fi/menetelmat/ideariihi/>.

Kehusmaa, K. 2011. *Työhyvinvointi kilpailuetuna*. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari, Helsingin Kamari Oy. Viitattu 14.8.2024.

[https://kauppakamaritieto.fi/ammattikirjasto/teos/tyohyvinvointi-kilpailuetuna-2011#kohta:Ty\(\(f6\)hyvin\(\(ad\)vointi\(\(20\)kilpailu\(\(ad\)etuna](https://kauppakamaritieto.fi/ammattikirjasto/teos/tyohyvinvointi-kilpailuetuna-2011#kohta:Ty((f6)hyvin((ad)vointi((20)kilpailu((ad)etuna).

Knight, R. 2020. How to Do Performance Reviews – Remotely. *Harvard Business Review*. Viitattu 9.11.2024. <https://hbr.org/2020/06/how-to-do-performance-reviews-remotely>.

Koivisto, S. & Ranta, R. 2019. *Näin motivoin yhteistyöhön – ryhmän johtamisen käsikirja.1., painos*. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari, Helsingin Kamari Oy.

Lehtinen, E. & Pälli, P. 2016. Osallistuminen näkökulmana tekstien ja keskustelujen suhteeseen: Kehityskeskustelulomake osana kehityskeskustelun vuorovaikutusta ja organisatorisia käytänteitä (A participation perspective on the relationship of text and talk). *Virittäjä*. Vol. 120, No 2, 164–187. Viitattu 3.10.2024. <https://journal.fi/virittaja/article/view/49728>.

Leppänen, M. 2017. Näin kehityskeskustelua voi uudistaa: ”Esimies ja alainen voivat mennä yhdessä reippailemaan”. *Yle*. Viitattu 6.10.2024. <https://yle.fi/a/3-9494931>.

Lindholm, T.; Pajunen, R. & Salminen, J. 2012. *Keskustele ja kehity – Lisää tehoa kehityskeskusteluihin*. 1. painos. Helsinki: J-Impact Oy.

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

Mikkola, P. 2016. Teksti, agenda, artefakti. Kehityskeskustelulomakkeen erilaiset roolit kehityskeskustelujen topikaalisissa siirtymissä. *Virittäjä*. Vol. 120, No 3, 1–7. Viitattu 3.10.2024. <https://journal.fi/virittaja/article/view/59172>.

Nordtouch. n.d. *Flinga*. Viitattu 7.11.2024. <https://www.nordtouch.fi/flinga/>.

Rantanen, J.; Leppänen, I. & Kankaanpää, H. 2020. *Johda tunneilmastoa: vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali*. Helsinki: Alma Talent Oy.

Rauramo, P. 2012. *Työhyvinvoinnin portaat – Viisi vaikuttavaa askelta*. 2., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Rauramo, P. 2023. Kehityskeskustelu – museokamaa vai tätä päivää?. Blogi: Työturvallisuuskeskus. Viitattu 5.2.2024. <https://ttk.fi/2023/05/08/kehityskeskustelu-museokamaa-vai-tata-paivaa/>.

Renault, M.-A. & Tarakci, M. 2023. Affective Leadership in Agile Teams. *California Management Review*. Vol. 65, No 4, 137–157. Viitattu 6.10.2024. <https://doi.org/10.1177/00081256231179993>.

Salminen, J. 2017. *Onnistu tiimityössä – Tiimin jäsenen kirja*. 3., uudistettu painos. Helsinki: J-Impact Oy.

Salminen, O. 2021. Kannattaako palkasta puhua kehityskeskustelussa? – Lue asiantuntijan vinkit hyödylliseen kehityskeskusteluun. HR viesti *Henkilöstöosaamisen ammattilehti*. Viitattu 9.11.2024.

<https://www.hrviesti.fi/natiivi/2662/kannattaako-palkasta-puhua-kehityskeskustelussa>.

Salonen, K.; Eloranta, S.; Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 10.2.2024. <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>.

Seppänen, M. 2022. Näin selviät tiimin jäsenenä – Tunnetaidot työkaluna sosiaali- ja terveystalalla. Jyväskylä: PS-kustannus.

Suomen Lääkäriliitto. 2021. Lääkärin etiikka. Työnjako, tiimityö ja hoidon porrastus suun terveydenhuollossa. 8. painos. Helsinki: Suomen Lääkäriliitto. Viitattu 17.2.2024. <https://www.laakariliitto.fi/site/assets/files/29259/laakarini-etikka-2021.pdf>.

Surakka, T. 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla - näin haetaan ja sitoutetaan osaajia. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tilastokeskus. n.d. Tiimityö. Viitattu 6.10.2024. <https://stat.fi/meta/kas/tiimityo.html>.

TENK (Tutkimuseettinen neuvottelukunta). 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 18.2.2024. <https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot/HTK-ohje-2012>.

Työterveyslaitos n.d. Stressi ja työuupumus. Viitattu 12.8.2024. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/stressi-ja-tyouupumus>.

Työturvallisuuskeskus. n.d. Suun terveydenhuollon työperäisiä riskejä. Viitattu 5.8.2024. <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/toimialakohtaista-tietoa/terveydenhuoltoala/suun-terveydenhuollon-tyoperaisia-riskeja/>.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Upadhyay, R.; Ansari, K. & Bijalwan, P. 2019. Performance appraisal and team effectiveness: A moderated mediation model of employee retention and employee satisfaction. *Vision: The Journal of Business Perspective*. Vol. 25, No 4, 395–405. Viitattu 17.2.2024. <https://doi.org/10.1177/0972262919875542>.

Valpola, A. 2016. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: Alma Talent Oy.
Viitattu 14.8.2024. <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/FABBBXXTBBAED>.

Ensimmäisen työpajan runko

Työpajarunko 1

Osallistujamäärä: (tavoite 5-12 osallistujaa)

Paikka: Teams tai kasvotusten (paikka selviää myöhemmin)

Tarvikkeet: Flinga (ja projektori) tai post-it-lappuja ja kyniä

Kesto: n. 1-2 tuntia

1. Aiheen esittely ja ajatusten herättely (15 min)
 - Työpajan tarkoitus ja tavoitteet
 - Lyhyt vapaaehtoinen kokemusten jako aiemmista kehityskeskustelukokemuksista
 - Menetelmät ja aikataulu
2. Miellekartan luonti (15-30 min)
 - Mikä kehityskeskusteluissa toimivaa ja mikä ei?
 - Mitkä tekijät edistävät hyvää kehityskeskustelua ja mitkä estävät?
 - Vapaata, matalan kynnyksen ideointia (Flinga tai post-it-laput)
3. Asian syventäminen ja tarkentaminen (30-60 min)
 - Millaisin menetelmin (sähköinen vai paperinen, yksilökeskustelut vs. ryhmäkeskustelut, kehityskeskustelun vaiheet (ennakkovalmistautuminen, keskustelu, seuranta), kuinka usein, kenen pitämänä)?
 - Millaisia asioita/teemoja?
 - Ehdotuksia, ideoita (tarvittaessa ohjaajan tukemana, ajatusten herättelyä, kysymyksiä, täydentämistä, tarkentamista)
4. Lopetus (15 min)
 - Yhteenvetoa
 - Kiitokset
 - Jatkosuunnitelmat/eteneminen, mitä seuraavaksi tapahtuu/ideoiden käyttö

Toisen työpajan runko

Työpajarunko 2

Osallistujamäärä: 3 + opinnäytetyön tekijä

Paikka: kasvatusten (paikka selviää myöhemmin)

Tarvikkeet: ensimmäisen työpajan materiaalien havainnollistamisvälineet

Kesto: n. 1-2 tuntia

1. Ensimmäisen työpajan tuotosten/ideoiden esittelyä. (15 min)
 - Mitä nousi esiin, mitä keskusteltiin ja mitä ideoitin?
 - Miellekarttojen esittely
2. Kehityskeskustelu teoriaan pohjautuen (15-30 min)
 - Mitä ideoita ja kehittämistarpeita nousee esille teoriaosuudesta
 - Kehityskeskustelun vaiheet (valmistautuminen, keskustelu, seuranta)
3. Toimeksiantajan resurssit (30-60 min)
 - Mitä ajatuksia herää aiemmista kohdista?
 - Mikä mahdollista ja toteuttamiskelpoista kyseisessä yrityksessä?
 - Miltä näyttävät yrityksen tulevaisuuden kehityskeskustelut?
4. Lopetus (15 min)
 - Yhteenvetoa
 - Kiitokset
 - Miten tästä eteenpäin/seuraavat askeleet

Uusi kehityskeskustelulomake

Kehityskeskustelu, Sinun Hammashoiva Oy

Palauta täytetty lomake viimeistään kaksi (2) päivää ennen oman kehityskeskustelusi ajankohtaa. Kehityskeskustelulomake käsitellään luottamuksellisesti ja jää ainoastaan kehityskeskustelun osapuolten väliseksi, ellei kehityskeskustelun yhteydessä toisin erikseen yhdessä sovita.

* Pakollinen

Omat tiedot

1. Nimi *

2. Toimipaikka *

Mikä on pääasiallinen toimipaikkasi, jossa työskentelet?

3. Kehityskeskustelun ajankohta *



Perustehtävä

4. Kuvaa keskeisimmät työtehtäväsi. *

5. Vievätkö jotkut muut tehtävät työaikaasi? Mitkä? *

6. Vastaavatko työtehtävät odotuksiasi ja osaamistasi? *

Perustele vastauksesi.

7. Kerro mahdollisista toiveistasi työtehtäviin tai kouluttautumiseen liittyen. *

Menneen kauden arviointi

Oma toiminta ja osaaminen.

8. Missä olet erityisesti onnistunut ja mitä olet oppinut kuluvan vuoden aikana? *

9. Millaisia haasteita olet kohdannut ja mikä on ollut vaikeaa? *

Menneen kauden arvointi

Työyhteisön ja yrityksen näkökulmasta.

10. Miten olemme mielestäsi yrityksenä ja työyhteisönä selvinneet kuluneesta vuodesta? *

11. Missä olemme onnistuneet? *

12. Missä meillä on vielä kehittymisen varaa? *

Työhyvinvointi

Vastaa väittämiin oman kokemuksesi mukaan (1= täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä).

13. Oman työhyvinvoinnin tila *

	1	2	3	4	5
Työhyvinvointini taso on hyvä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni tuntuu merkitykselliseltä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työasiat eivät yleensä pyöri mielessäni vapaa-ajalla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on riittävästi energiaa vielä työpäivän jälkeen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pidän omasta työstäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtävien vaihto on vain harvoin tai ei ollenkaan mielessäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huolehdin omasta jaksamisestani riittävästi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En koe olevani usein stressantunut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Mitkä tekijät edistävät ja tukevat omaa työhyvinvointiasi? *

15. Mitkä tekijät heikentävät omaa työhyvinvointiasi? *

Tiimityöskentely

Vastaa väittämiin oman kokemuksesi mukaan (1= täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä). Tiimillä tarkoitetaan tässä yhteydessä oman pääasiallisen toimipaikkasi työyhteisöä. Tee arviointi oman pääasiallisen toimipaikkasi näkökulmasta.

16. Oman tiimin tilan arviointi. *

	1	2	3	4	5
Tiimissäni on hyvä ilmapiiri.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö on sujuvaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En ole havainnut kiusaamista tiimissäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimin ongelmat pyritään ratkaisemaan nopeasti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotan tiimini jäseniin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen oloni turvalliseksi tiimissäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimissäni vallitsee hyvä yhteishenki.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutus on toimivaa tiimissäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimissäni autetaan ja tuetaan toisia tarvittaessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin olla oma itseni tiimin jäsenenä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen olevani tärkeä osa tiimiä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Mitkä tekijät edistävät hyvää tiimityöskentelyä omassa tiimissäsi? *

18. Mitkä tekijät heikentävät ja vaikeuttavat tiimityöskentelyä omassa tiimissäsi? *

Tiimityöskentely

Vastaa väittämiin oman kokemuksesi mukaan (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä). Tiimillä tarkoitetaan tässä yhteydessä oman pääasiallisen toimipaikkasi työyhteisöä. Tee arviointi oman pääasiallisen toimipaikkasi näkökulmasta.

19. Oma toimintani tiimin jäsenenä *

	1	2	3	4	5
Luon omalla toiminnallani hyvää yhteishenkeä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hoidan oman osuuteni ja kannan vastuun sovituista tehtävistä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyväksyn erilaiset persoonat ja mielipiteet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnistan omat vahvuuteni ja heikkouteni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autan tiimini jäseniä tarvittaessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Edistän omalta osaltani avointa ja luottamuksellista vuorovaikutusta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulen toimeen tiimini jäsenten kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Millä tavoin voit itse edistää hyvää yhteishenkeä ja tiimityöskentelyä? *

Esihenkilö

21. Kenet seuraavista koet pääasialliseksi esihenkilökseksi? *

- Esihenkilön nimi 1
- Esihenkilön nimi 2
- Esihenkilön nimi 3

22. Esihenkilön toiminnan arviointi *

Vastaa väittämiin oman kokemuksesi mukaan (1= täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä). Tee arvio aiemmin tekemäsi esihenkilön valinnan perusteella.

	1	2	3	4	5
Esihenkilöni on helposti tavoitettavissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni on riittävästi läsnä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi tukea ja kannustusta esihenkilöltäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kohtelu esihenkilöni toimesta on tasapuolista ja reilua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni toimii johdonmukaisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutus esihenkilöni kanssa on sujuvaa ja riittävän helppoa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Mitkä ovat esihenkilösi vahvuuksia ja onnistumisia omassa tehtävässään? *

24. Miten esihenkilösi voisi vielä kehittää omaa toimintaansa? *

Yhteenveto ja tulevan kauden suunnittelu

25. Onko vielä jotain, mitä haluat tuoda esille? *

26. Millaisia tavoitteita haluaisit asettaa tulevalle kaudelle? *