

Saimaan ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysala Lappeenranta
Terveysten ja hyvinvoinnin edistämisen koulutusohjelma
Johtamisen osaamisen opinnot

Anne Kautiainen

Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen välineenä koulukodissa

Opinnäytetyö 2015

Sisältö

1 Johdanto	5
2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet	6
3 Henkilöstövoimavarat strategisena menestystekijänä	7
3.1 Henkilöstövoimavarojen johtaminen	8
3.2 Henkilöstön sitouttaminen	8
4 Osaamisen johtaminen.....	12
4.1 Yksilön ja organisaation osaaminen	13
4.2 Suoritusarviointi ja palkitseminen	16
5 Kehityskeskustelu osaamisen johtamisen välineenä	17
5.1 Kehityskeskusteluprosessi	19
5.2 Kehityskeskustelumenetelmät.....	21
6 Koulukodit toimintaympäristönä.....	23
6.1 Koulukotitoiminnan kehittyminen.....	24
6.2 Koulukodit vaativan lastensuojelun osajina.....	26
6.3 Osaamisen vaatimukset ja henkilöstöjohtaminen.....	28
6.4 Kehityskeskustelu, osaamisen kehittäminen ja suoritusarviointi	30
7 Opinnäytetyön toteutus	31
7.1 Tutkimuksen lähtökohta	32
7.2 Tutkimusmenetelmät	33
7.3 Aineiston analyysi.....	35
7.4 Tutkimuksen luotettavuus	35
7.5 Opinnäytetyöhön liittyvät eettiset näkökohdat.....	36
8 Tutkimustulosten tarkastelua	37
8.1 Esimiesten kokemuksia kehityskeskustelukäytännöstä	38
8.2 Kehityskeskustelu osaamisen johtamisen välineenä	43
8.3 Kehittämisehdotuksia.....	46
9 Pohdinta	48
Lähteet	53
Liitteet (4).....	58

Tiivistelmä

Anne Kautiainen

Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen välineenä koulukodissa

57 sivua, 4 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu (YAMK)

Sosiaali- ja terveysala Lappeenranta

Johtamisen osaamisen opinnot

Opinnäytetyö 2015

Ohjaajat: Yliopettaja Pirjo Vaittinen, Saimaan ammattikorkeakoulu

Terveyden ja Hyvinvointilaitoksen (THL:n) tulosohjauksessa toimivat kuusi koulukotia ovat suuren muutosprosessin keskellä, sillä kuudesta erillisestä koulukodista on muodostumassa yksi yhteinen toimintaympäristö. Koulukotien yhteinen toimintastrategia ulottuu vuoteen 2020. Lastensuojelutyössä henkilöstön osaaminen, sitoutuminen, motivaatio ja työhyvinvointi ovat strateginen perusta laadukkaalle lastensuojelutyölle. Muutosvaiheen keskellä osaamisen johtamisen tärkeys korostuu.

Kehityskeskustelu on väline toteuttaa hyvää osaamisen johtamista. Kehityskeskusteluja tulee käydä säännöllisesti, jotta niistä on hyötyä organisaatiolle. Hyödyllinen kehityskeskustelu edellyttää ymmärrystä siitä, millainen on laadukas kehityskeskusteluprosessi. Onnistunut kehityskeskustelu edellyttää kaikilta osapuolilta sitoutumista ja huolellista valmistautumista.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata kehityskeskustelukäytäntöä eräässä koulukodissa esimiesten näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää kehityskeskustelukäytäntöä osaamisen johtamisen välineenä. Tutkimustulosten avulla saatiin tietoa kehityskeskustelukäytännön kehittämiseen.

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen. Empiirinen tutkimusaineisto koottiin haastattelemalla esimiesasemassa olevia koulukodin osastojen vastaavia ohjaajia. Aineisto käsiteltiin sisältöanalyysin avulla. Tutkimushaastattelun pääteemoiksi muodostuivat kehityskeskustelukäytäntö esimiesten kokemuksena, kehityskeskustelut osaamisen johtamisen välineenä ja kehityskeskustelujen kehittäminen.

Tämän tutkimuksen mukaan kehittämiskohteiksi nousivat johtamisvalmennus, yhteisen linjan luominen kehityskeskusteluihin ja suoritusarviointiin, henkilöstön osaamisen tehokkaampi hyödyntäminen johtamisen avulla, koulukodin arvojen ja strategian peilaaminen arkityöhön kehityskeskusteluissa sekä avoimen dialogin harjaannuttaminen.

Asiasanat: koulukoti, kehityskeskustelut, osaamisen johtaminen

Abstract

Anne Kautiainen

Name of the Thesis, 57 Pages, four Appendices

Saimaa University of Applied Sciences

Health Care and Social services, Lappeenranta

Master's Degree Program in Health Promotion

Specialisation in Management and Leadership

Master's Thesis 2015

Instructor: Principal Lecture Dr. Pirjo Vaittinen,

Health and Well-being Institute (THL), the result of work under the guidance of six are in reform schools in Finland in the middle of the process of change, as the six separate reform schools are becoming one of the common operating environment. Reform schools joint action strategy extends until 2020. Child welfare work of staff competence, commitment, motivation and well-being are the strategic foundation of quality child welfare work. The transition stage in the middle of the importance of knowledge management is emphasized.

Performance appraisal is a tool to implement good management skills. Development discussions will visit on a regular basis to provide benefit to the organization. A useful discussion of development requires an understanding of what is a high quality performance appraisal process. Successful development of dialogue requires commitment from all parties and careful preparation.

Purpose of this study was to describe the development discussion practice in a reform schools supervisors perspective. The aim was to develop a performance appraisal practice of knowledge management tool. The results provided information on the development of a discussion of practical development.

Study was carried out a qualitative research method. The empirical material was collected by interviewing managerial position with a school-house departments responsible for instructors. The data was processed using content analysis. The research main themes of the interview consisted of the development discussion practice managers experience, performance skills as a management tool and development discussions Development.

According to this study development targets rose to leadership training, the creation of the joint policy development discussions and performance evaluation of staff competence more effective use of management by means of a reform schools values and strategy reflects the everyday work of development discussions and open dialogue vocabulary.

Keywords: reform school, performance, knowledge management

1 Johdanto

Henkilöstövoimavarojen johtaminen on osoittautunut merkittäväksi niin rekrytoinnin ja työpaikkaan sitoutumisen edistämisessä. Hyvällä johtamisella vaikutetaan myönteisesti työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen, työssä jaksamiseen ja tuloksellisuuteen. Sosiaali- ja terveydenhuolto muuttuu ja kehittyy jatkuvasti. Muutokset lisäävät sekä henkilöstön että johtajien osaamistarpeita, mikä taas edellyttää osaamisen johtamisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen vahvistamista. (Lammintakanen 2011, 238 - 40.)

Osaaminen on keskeisin voimavara, jolla työnantaja vastaa tulevaisuuden kilpailuun. On nähtävissä, että työelämän osaamisvaatimukset kasvavat ja henkilöstön kysyntä kohdistuu erityisesti koulutettuun henkilöstöön työtehtävien vaatiessa entistä pitemmälle menevää ja kehittyvää osaamista. Kehityskeskustelut toimivat osaamisen johtamisen keskiössä, kun arvioidaan, kehitetään ja suunnataan henkilöstön osaamista kohti organisaation tavoitteita. Kehityskeskustelut ovat olennainen osa osaamisen johtamisjärjestelmää. Ne ovat osa toimintaa organisaatioissa, joissa osaamisen kehittämistä pidetään strategisesti tärkeänä asiana. (Sarkkinen 2012, 5-6.)

Osaamisen johtaminen on yksi henkilöstöjohtamisen osa-alue, ja sen tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen. Tämä prosessi lähtee liikkeelle organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista. Osaamisen strategisella johtamisella varmistetaan yksilöllinen ja yhteisöllinen kokonaisosaaminen, joka vahvistaa työyhteisöjen toimivuutta. Organisaation strategiassa määritellyt arvot ohjaavat parhaimmillaan organisaation jäseniä. Arvoissa ja etiikassa on tärkeää, mitä tehdään, sillä teot ja sanat ovat valintoja. (Ollila 2006, 183; Aarnikoivu 2010, 66.)

Terveiden ja Hyvinvointilaitoksen (THL:n) tulosohjauksessa toimivat kuusi koulukotia ovat suuren muutosprosessin keskellä. Parhailaan on meneillään valtion koulukotitoimintojen uudistaminen; kuudesta erillisestä on muodostumassa yksi yhteinen toimintaympäristö. Historiallisesti vankkaa asemaa erityisen vaativan lastensuojelutyön sijaishuoltopaikkoina kehitetään ja yhtenäistetään. Koulukotien yhteinen toimintastrategia ulottuu vuoteen 2020. Lastensuojelutyössä henkilöstön osaaminen, sitoutuminen, motivaatio ja

työhyvinvointi ovat strateginen perusta laadukkaalle lastensuojelutyölle. Muutosvaiheen keskellä osaamisen johtamisen tärkeys korostuu.

Tarkastelen opinnäytetyössäni kehityskeskusteluja osaamisen johtamisen välineenä. Opinnäytetyön toteuttamisympäristönä on koulukoti vaativan lastensuojelun laitoksena. Tarkoituksena on kuvata nykyistä kehityskeskustelukäytäntöä ja tuoda esiin mahdollisia kehitysehdotuksia. Tavoitteena on kehittää kehityskeskustelusta entistä parempi osaamisen johtamisen työväline.

Tässä opinnäytetyössä keskeiset käsitteet ovat henkilöstöjohtaminen, osaamisen johtaminen ja kehityskeskustelut. Teoreettisena kulmakivenä osaamisen johtamisesta ovat mm. Viitalan (2002, 2005, 2013) tutkimukset ja teokset. Kehityskeskustelujen teoreettisen viitekehyksen muodostaa Aarnikoivun (2010) kehityskeskusteluprosessi. Koulukodin tehtävänä on tuottaa määriteltyihin arvoihin ja toimintastrategiaan perustuvaa laadukasta ja arvokasta lastensuojelutyötä, mikä auttaa lapsia ja perheitä selviytymään elämässä eteenpäin.

2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyössä on tarkoituksena kuvata esimiesasemassa olevien henkilöiden kokemuksia kehityskeskustelukäytännöistä eräässä koulukodissa. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa kehityskeskustelukäytännön kehittämiseen osaamisen johtamisen välineenä.

Opinnäytetyön tehtävät

1. Kuvata esimiesten kokemuksia nykyisestä kehityskeskustelukäytännöstä
2. Kuvata, kuinka esimiehet käyttävät kehityskeskustelua osaamisen johtamisen välineenä.
3. Kuvata, kuinka suoritusarviointi on yhdistetty osaksi kehityskeskustelua
4. Tuottaa ehdotuksia kehityskeskustelukäytännön kehittämiseen

3 Henkilöstövoimavarat strategisena menestystekijänä

Henkilöstöjohtamisella on nykyään yhä selvemmin strateginen rooli. Sen lähtökohdiana on, että henkilöstövoimavarat ovat organisaation keskeinen strategisen kilpailukyvyn perusta. Organisaation menestystekijöitä ovat pätevien asiantuntijoiden lisäksi pätevät esimiehet ja johtajat. Molempia tarvitaan ja molemmat ovat menestyksen ehdottomia edellytyksiä. Organisaation arvot ohjaavat käytännön työtä eri tilanteissa. Yhteisten arvojen ylläpitäminen ja niistä viestiminen ovat tärkeitä henkilöstöä sitouttavia tekijöitä. Toiminnan tulee perustua yhteiselle arvoperustalle ollakseen tuloksellista. Työyhteisön niin kuin myös jokaisen yksilönä tulee myös tietää työn tavoitteet. (Laiho 2008, 42; Ristikangas ym. 2010, 18–19; Viitala 2013, 24.)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen korostaa henkilöstöä organisaation voimavarana. Tavoitteellinen johtaminen on perusta organisaation menestymiselle. Tavoitteellisuus antaa tekemiselle suunnan ja sitä kautta motivoi henkilöstöä. Strategioiden, tavoitteiden ja linjausten läpikäyminen henkilöstön kanssa on tärkeä osa johtamista. Toimintaedellytyksiä luovassa johtamisessa on tärkeää resursseista huolehtiminen, kuten vastuu henkilöstön riittävästä määrästä, asianmukaisista työvälineistä ja koulutuksesta. (Rissanen & Lammintakanen 2011, 241; Rauramo 2007, 11 – 12.)

Henkilöstöstrategian ja -politiikan tarkoitus on luoda puitteet organisaation perustehtävän toteuttamiseen pitkäjänteisesti, tehokkaasti ja jatkuvasti kehittyen sekä uudistuen. Julkisjohtamisen lähtökohdiana on ajatus hyvinvoivasta henkilöstöstä organisaatioiden tuloksellisuuden, tuottavuuden ja laadukkuuden aikaansaajana. Jokainen organisaatio kehittää henkilöstöstrategiaprosessinsa omista lähtökohdistaan. Henkilöstöstrategia onnistuu kuitenkin parhaiten osallistavana prosessina – sellaisena yhteistoimintana, joka kytkee prosessiin mahdollisimman monia osallistujia organisaation eri tasoilta. (Valtionkonttori 2007.)

Pyöriä (2012) tarkastelee työelämän eri osatekijöitä yksilön hyvinvoinnin ja organisaation menestyksen näkökulmasta. Hän valottaa yhteiskunta- ja ihmistieteelliseltä näkökannalta työelämän viimeaikaisia haasteita. Organisaation menestys on pelkkiä taloudellisia tunnuslukuja laajempi kokonaisuus. Menestyvä organisaatio on tuottava, kantaa vastuun

henkilöstöstään ja kehittää toimintaansa vuorovaikutuksessa sidosryhmiensä ja ympäröivän yhteiskunnan kanssa. Yksilön hyvinvointi ja organisaation menestys ovat saman kolikon kääntöpuolia. (Pyöriä 2012, 6-7.)

3.1 Henkilöstövoimavarojen johtaminen

HRM (human resource management) eli henkilöstövoimavarojen johtaminen on tehtäväkokonaisuus, jossa huolehditaan siitä, että yrityksessä on riittävä, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö. Henkilöstövoimavarojen johtamiseen kuuluu organisaatiolle parhaan mahdollisen henkilökunnan valitseminen, rekrytointi, perehdyttäminen, palkkauksen hoitaminen, lakisääteisten etujen takaaminen, irtisanominen sekä etujärjestöjen ja organisaation välisistä suhteista huolehtiminen. Lisäksi siihen kuuluu henkilöstön kehittäminen, urasuunnittelu, työsuorituksen arviointi, palkitseminen ja hyvinvointi. Henkilöstöstrategia ohjaa henkilöstöjohtamista. Henkilöstöjohtaminen perustuu strategiassa asetettuihin tavoitteisiin, keinoihin ja aikatauluihin. (Bergström 2013; 7, Kauhanen 2009, 16).

Henkilöstövoimavarojen johtamisen juuret johtavat ihmissuhdekoulukuntaan ja humanismiin. Henkilöstövoimavarojen johtaminen antaa mahdollisuuden tarkastella henkilöstöä organisaation voimavarana sekä henkilöstön mahdollisuutta kasvuun ja kehitykseen organisaation sisällä. Henkilöstövoimavarojen johtaminen on lähestymistapa, jossa työnantaja haluaa saavuttaa strategiallaan vahvasti organisaatioon sitoutuneita työntekijöitä ottaen huomioon kulttuuriset, rakenteelliset ja henkilökohtaiset taustat. Hyvä henkilöstöjohtaminen on joustavaa, luottamusta herättävää ja oikeudenmukaista ja se mahdollistaa hyvän työnteon käytännössä. Keskeistä on henkilöstön ammattitaidon eli asiantuntijuuden, osaamisen, tietojen ja taitojen jatkuva kehittäminen. (Bergström 2013, 7; Viitala 2013, 20.)

3.2 Henkilöstön sitouttaminen

Henkilöstön sitoutuminen on nähty perinteisesti organisaatiossa erittäin tärkeänä asiana niin toiminnan laadun, tavoitteiden saavuttamisen kuin jatkuvan kehittymisen ja uudistumisen kannalta. Henkilöstövoimavarojen taitavalla johtamisella voidaan vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen. Tehtävä on

moniulotteinen ja siinä tulee huomioida yksilöiden henkilökohtaiset ominaisuudet, kulttuuriset haasteet ja olemassa olevan työyhteisön tuomat haasteet. Organisaation etu on huomioida eri-ikäisen henkilöstön kyvyt ja osaaminen. Henkilöstön sitouttamisen keinoja ovat hyvä henkilöstöpolitiikka, kilpailukykyinen palkkataso, muut edut ja hyödyt työntekijälle, hyvä johtaminen, mahdollisuus uuden oppimiseen ja kehittymiseen, työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen ja kiinnostava työ. (Rissanen & Lammintakanen 2011, 263; Viitala 2013, 85, 88.)

Organisaation toiminta on ihmisten varassa. Heistä riippuu millaisena organisaation perustehtävä tai strategia toteutuu tietyissä puitteissa. Viitala (2013) kuvaa, miten organisaatiossa olevat ihmiset ovat toiminnan kivijalka, mutta voimavarana samalla hauras. Ihminen viihtyy työssään ja kokee sen mielekkääksi, jos työ on riittävän haastavaa, siinä on realistiset ja hyväksytyt tavoitteet, työstä saa palkkion ja työympäristö on tyydyttävä. Sitoutunut työntekijä pysyy työpaikassa, kokee kuuluvansa työpaikan yhteisöön, olevansa osa organisaation menestystarinaa, kehittyvänsä organisaation tuella ja tekevänsä merkityksellistä työtä. Vastavuoroisesti työpaikalta odotetaan sitoutumista työntekijään, mikä näkyy käytännössä siinä, että työntekijään luotetaan, hänelle annetaan mahdollisuuksia vaikuttaa, käyttää kykyjään sekä kehittyä työssään. Työntekijän oivallettua oman osuutensa organisaatiosta kykenee hän sitoutumaan ja antamaan täysipainoisen työpanoksensa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Kehityskeskustelussa organisaatiotason tavoitteet puretaan työntekijän työn konkreettisiksi tavoitteiksi. (Viitala 2013, 8; 15–16, Aarnikoivu 2010, 66)

Tyytyväinen työntekijä on motivoitunut ja työhönsä sitoutunut. Tällainen työntekijä parhaimmillaan varmistaa tuloksellisuuden. Avaimena on työyhteisön ja koko organisaation vuorovaikutus. Tärkeää on kuulluksi tulemisen kokemus. Esimiehen aito läsnä olo ja kyky rakentavaan vuorovaikutukseen alaisten kanssa vahvistavat organisaatiota. Arvostava suhtautuminen aikaansaa myönteistä ilmapiiriä työyhteisössä. Työntekijän tulee saada tuntee kuuluvansa työyhteisöön sen hyväksyttynä jäsenenä voidakseen hyvin ja pystyäkseen työskentelemään täysipainoisesti. Johtamiselta odotetaan valmentavaa otetta. Voimaantumisen näkökulmaan sisältyy ihmisen omien arvojen kunnioittaminen. Voimaantumisen edellytyksenä on havahtuminen, mikä tarkoittaa pysähtymistä

ja asioiden perinpohjaista uudelleen arvioimista. Kun voimaantumisen esteet murtuvat, työnilo, inhimillisyys ja välittäminen mahdollistuvat. (Laiho 2008, 41–42; Mattila 2008, 34.)

Pulkkinen (2011) kartoitti tutkimuksessaan työhyvinvointia tukevia johtamisen malleja työkaluiksi esimiehille. Kirjallisuuskatsaus tuotti vahvaa näyttöä siitä, että johtajalla ja johtamisella on vahva merkitys työhyvinvoinnille. Tulosten mukaan johtaja voi tukea työntekijöiden hyvinvointia kolmella eri tavalla. Johtaja voi tukea suoraan yksilön ja työyhteisön hyvinvointia ja johtaja voi kehittää itse työtä työhyvinvointia tukevaksi. Hyvä vuorovaikutussuhde esimiehen ja työntekijöiden välillä on suoraan yhteydessä yksilön ja työyhteisön hyvinvointiin. Työhyvinvointia tukevat esimiehen läsnäolo ja kiinnostus työntekijöitä ja heidän työtään kohtaan, henkinen tuki työntekijöille ja ammatillisen kehittymisen edistäminen. Työhyvinvointia tukevan työympäristön ja toimintaedellytysten mahdollistaminen vaatii johtamiselta mm. toimivaa ja tehokasta johtamista, oikeudenmukaisuutta sekä riittävästä resursseista huolehtimista. Strategian läpikäyminen ja toimintasuunnitelman tekeminen yhdessä henkilöstön kanssa auttavat henkilöstöä sitoutumaan organisaation tavoitteisiin. Selkeä työnjako ja vastualueet sekä töiden tasapuolinen kuormittavuus ovat myös avainasemassa siinä, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus tehdä työtään parhaalla mahdollisella tavalla. Eettinen johtajuus muodostuu oikeudenmukaisuudesta, tasa-arvosta, vaikutusmahdollisuuksien antamisesta, työntekijöiden arvostamisesta, kehittymisen mahdollistamisesta sekä palautteen, tuen, kiitoksen ja kannustuksen antamisesta. (Pulkkinen 2011, 29–30.)

Eettinen johtaminen on hyvää johtamista: reilua, oikeudenmukaista ja tuloksellista. Eettinen johtaminen on vastuunkantamista. Oikeudenmukainen johtaminen muodostuu alaisten kuulemisesta heidän työtään koskevissa asioissa ja muissa tärkeissä asioissa sekä avoimesta ja totuudenmukaisesta tiedonkulusta. Oikeudenmukaisuuden kokemus liittyy kiitoksen antamiseen onnistuneista suorituksista ja kriittisen palautteen esittämiseen siten, että henkilöstö kokee sen reiluna. On merkittävää, että organisaation korkea moraalit korreloi taloudellisen tuoton kanssa positiivisesti. Henkilöstön pysyvyys, lojaalisuus ja tuottavuus ovat suurempia niissä organisaatioissa, joilla on selkeä, linjakas ja julkistettuihin arvoihin perustuvat toimintatavat. Hyvinvointi ja

jaksaminen ovat paremmalla tasolla eettisesti ja oikeudenmukaisesti johdetussa organisaatiossa. (Heiskanen & Salo 2008, 15–19, 21.)

Kivinen (2008) selvitti tiedon ja osaamisen johtamista suhteessa työtyytyväisyyteen. Tutkimustulosten mukaan lähijohtajan toiminnalla on oleellinen merkitys työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemiseen. Henkilöstö kokee tyytyväisyyttä ja heidän työkykynsä säilyy ja toiminta on tuloksellista, kun vaikutetaan työhön, työoloihin, toimintaympäristöön ja työyhteisön toimintaan. Työhyvinvoinnin johtamisessa on kuitenkin oltava keinoja ja yhteistä ymmärrystä koko organisaation tasolla, jotta henkilöstön kokemaa hyvinvointia voidaan arvioida ja kehittää toimintaa edelleen. (Kivinen 2008, 37.)

Työtyytyväisyys tai flow-kokemus saadaan aikaan vasta työn sisällön ja kohteen merkityksellisyyden avulla. Työn sopiminen omaan elämänprojektiin, arvoihin ja henkilökohtaiseen kehityssuunnitelmaan ovat työntekijälle kannustetekijöitä, jotka motivoivat osallistumaan työhön. Uudet työntekijäsukupolvet haluavat tietää, minkä eteen he työskentelevät ja mikä on heidän työnsä yhteiskunnallinen merkitys. Johtamisen merkityksen korostaminen ei tarkoita alaistaitojen vähättelyä. Jotta työelämää voitaisiin kehittää nykyistä laadukkaammaksi, tarvitaan luottamusta ja vastavuoroisuutta työnantajan ja työntekijöiden välillä. (Pyöriä 2012, 15, 21–22.)

Yhteisöllisellä johtajuudella, joka on pääosin osaamisen johtamista, pyritään saavuttamaan erinomainen tulos yhteisen kehittymisen ja innostuksen myötä. Luottamus on keskiössä ja se syntyy yhteisesti kokemalla ja avoimesti jakamalla ajatuksia ja osaamista. Toimiva vuorovaikutus on edellytys hyvälle tuloksille. Jokaisella on mahdollisuus oppia yhdessä, tehdä tiimityötä, käyttää joustavia työtapoja ja hyödyntää erilaisia verkostoja. Luottamuksen ilmapiirissä osaaminen ja tieto ovat yhteisiä. Ihmisten erilaisuus kääntyy työyhteisön vahvuudeksi. Hyvä itsetunto sallii toisten erilaisuuden persoonana ja tapana tehdä töitä. Näin työntekijät arvostavat toisiaan ja luottavat toisiinsa. Henkilökohtainen läsnäolo työssä lisääntyy osallistumisen, valintojen tekemisen ja omien näkemysten kautta. (Kaivola & Launila 2007, 81- 82.)

Työntekijän sitoutuminen on tärkeä osa työhyvinvointia ja johtaa usein myös organisaation menestykseen. Sitoutumisen teoreettiseen määritelmään sisältyy oletus työntekijän halusta pysyä osana organisaatiota sekä ponnistella

yhteisesti jaettujen tavoitteiden ja arvojen saavuttamiseksi. Sitoutunut työntekijä pyrkii hoitamaan työnsä hyvin ja haluaa jatkaa työssään. Menestys mahdollistaa työntekijöiden palkitsemisen sekä parantaa työpaikkakoulutuksen edellytyksiä ja osaavan työvoiman rekrytointia. Sitoutuminen tuottaa menestymistä ja menestys voi sitouttaa. (Saari & Pyöriä 2012, 42 - 43.)

4 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on strategista johtamista, missä huomio kiinnitetään osaamisen ennakointiin, olemassa olevan tiedon ja osaamisen hallinnan kehittämiseen sekä organisaatiossa tapahtuvan oppimisen ohjaamiseen. Osaamisen johtaminen edellyttää tietoa siitä, mitä osaamista tarvitaan, kenellä tarvittavaa tietoa on ja kenellä sitä tulisi olla. (Koskinen 2008, 12.)

Osaamisen johtaminen on yksi keskeisimmistä johtamisen teemoista. Organisaatiolle osaaminen on strategisen kyvykkyyden perusta, kun taas yksilölle se on työssä menestymisen perusta. Johtamisen näkökulma yhdistää näitä, sillä osaaminen on keino tavoitteiden saavuttamiseen ja samalla johtamistyön kohde. Kun osaamisen johtaminen on osa organisaation toimintaa, organisaatio pystyy soveltamaan osaamistaan, tunnistamaan osaamisen puutteet ja suuntaamaan voimavarat osaamisen kehittämiseen. (Ristikangas ym. 2010, 22; Viitala 2002, 49.)

Osaamisen johtaminen on kokonaisnäkemysten kehittymistä edistävää organisaation toimintaa, jossa yhteisesti määriteltyjen arvojen, vision, toimintafilosofian ja tavoitteiden kautta pyritään tuottavuuteen. Se on strategisten tavoitteiden mukaista, suunnitelmallista tiedon ja osaamisen hallinnan sekä oppimisen prosesseja yhdistävää ja edistävää toimintaa eri organisaatioissa ja niissä vallitsevissa kulttuureissa. (Kivinen 2008, 192; Ollila 2006, 214–215.)

Viitalan (2013) henkilöstöjohtamisen malli esittää henkilöstöjohtamisen osat alueet, joita ovat henkilöstösuunnittelu, henkilöstön valinta, perehdyttäminen, suorituksen seuranta ja palkitseminen, työhyvinvoinnin edistäminen, irtisanomiset ja uudelleen sijoittamiset, päivittäisjohtaminen sekä osaamisen kehittäminen. Henkilöstösuunnittelulla varmistetaan organisaation osaava ja

motivoitunut henkilöstö, jatkuva kehittyminen ja uudistuminen sekä määritellään niitä keinoja, joilla henkilöstövoimavaroja muodostetaan, vaalitaan ja johdetaan. Henkilöstön hankinta eli rekrytointi sisältää ne toimenpiteet, joilla organisaatioon saadaan sen tarvitsemat ihmiset. Rekrytointiprosessi muodostuu suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista. Perehdyttäminen on yksi yksilön osaamisen kehittämisen muoto. Kokonaisvaltainen organisaation perehdyttämisjärjestelmä sisältää tiedottamisen ennen työhön tuloa, uuden työntekijän vastaanoton sekä organisaatioon ja työsuhteasioihin perehdyttämisen ja työnopastuksen. (Viitala 2013, 50, 100, 189.)

Viitalan (2002) väitöstutkimuksen tarkoituksena oli määritellä ilmiötä ”osaamisen johtaminen esimiestyössä”. Tutkimuksen välillisenä tavoitteena oli luoda viitekehystä esimiestoiminnan kehittämiseksi, joka on pidetty menestyksellisenä strategiana kehitettäessä organisaatiota. Tutkimusaineiston perusteella osaamisen johtaminen on tietoisesti valittu lähestymistapa, joka tuottaa oppimista tukevan otteen esimiestyöhön. Osaamisen johtamisen elementeiksi tarkentui oppimisen suuntaaminen, oppimista edistävän ilmapiirin luominen, oppimisprosessin tukeminen sekä esimerkillä johtaminen. Viitala kuvasi aineistosta esiin nousseita neljää erilaista johtamistapaa termeillä: luotsi, valmentaja, kapteeni ja kollega. Valmentajat pystyivät parhaiten huolehtimaan osaamisen johtamisen toteutumisesta. Osaamisen johtaminen sisältää olemassa olevan osaamisen tehokkaan hyödyntämisen organisaation päämäärien hyväksi sekä osaamisen kehittämisen ja uudistamisen. Kehityskeskustelut nousivat esiin tärkeänä keskustelua tuottavana ja vuoropuhelua ylläpitävänä järjestelmänä. (Viitala 2002, 10, 37, 127.)

4.1 Yksilön ja organisaation osaaminen

HRD (Human Resource Development) tarkoittaa henkilöstön ja organisaation (osaamisen) kehittämistä. HRD-toiminnot ovat yksi keskeisimmistä keinoista edistää sekä yksilöiden, että organisaatioiden oppimista ja kehittää henkilöstöä ja sen hyvinvointia. Yksilön ja organisaation osaaminen muodostuu ihmisten tiedoista, taidoista ja kokemuksesta sekä ihmisten mahdollisuudesta ja kyvystä yhdistää osaamisiaan (Ojala 2008, 346.)

Työntekijöiden henkilökohtaisista osaamisista muodostuu varanto, jonka varassa toimintamallit, prosessit, rakenteet ja muut organisaatiossa näkyväksi muovautunut tietämys kehittyy. Työntekijän omalta kannalta hänen osaamisensa on samalla perusta, jonka varassa hän onnistuu ja kehittyy omassa tehtävässään ja työyhteisössään. Ihminen selviytyy työtehtävistään sitä sujuvammin ja luotettavammin, mitä paremmin hän osaa. Osaamisen kautta ihminen saa muilta arvostusta, ja osaaminen määrittää hänen asemaansa sosiaalisessa yhteisössä. Työviihtyvyytutkimusten mukaan ihminen odottaa työltä muun muassa sitä, että hän voi kokea olevansa pätevä ja tarpeellinen. Ammattitaito koostuu monen tyyppisistä kvalifikaatioista, joita on ryhmitelty yleisiin, ammattikohtaisiin ja tehtäväkohtaisiin kvalifikaatioihin, joita kaikkia yhdessä voidaan nimittää valmiuksiksi. Työelämän valmiuksiin, tietoihin ja taitoihin, liitetään lisäksi myös asenteet ja motivaatio. Nykyisessä työelämässä lähes jokaisen on uudistettava osaamistaan pätevyyden säilyttämiseksi. (Viitala 2013, 180 - 181.)

Organisaatiossa pohditaan, mikä on organisaation ydinosaamista, jota tulisi säilyttää ja kehittää. Organisaation osaaminen on perustehtävän kannalta relevanttia tietoa ja informaatiota, joka muuttuu osaamiseksi ihmisen toimiessa organisaatioiden toiminta-ajatusten ja tavoitteiden mukaisesti. Jos asiaa tarkastellaan yksilön näkökulmasta, niin puhutaan yksilön ammattitaidosta, asiantuntijuudesta, kvalifikaatiosta tai kompetenssista. Johtamisen tehtävänä on yhdistää nämä kaksi näkökulmaa toisiaan tukeviksi. (Lammintakanen 2011, 250.)

Kivinen (2008) kuvaa, miten tiedon ja osaamisen lähtökohtana pidetään käsitystä tiedosta, johon liittyy toiminnallisuuden merkitys, taitaminen ja osaaminen. Osaaminen korostaa hiljaista tietoa, jolloin osaaminen on sidottu kiinteästi ihmisen toimintaan, menettelytapoihin, tilanteisiin ja arvoihin. Se on henkilökohtaista ja kokemuksellista. Organisatorinen osaaminen perustuu aina yksilöiden osaamiseen, mutta sisältää lisäksi organisaation toimintaympäristönä historioineen ja kulttuureineen. Yleisesti osaamista voidaan pitää monitahoisena ilmiönä, mutta tiivistetysti ilmaistuna osaamisella tarkoitetaan työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa ja niiden

soveltamista käytännön työtehtävissä. (Kivinen 2008, 115–116; Sarkkinen 2012, 15.)

Osaamisen on oltava oleellinen osa organisaation strategiaa, jotta osaamisresurssien kehittäminen ei jäisi irralliseksi eikä osaamisen kehittämiseltä puuttuisi tavoitteellisuus. Ensin tulee kuitenkin selvittää, mitä organisaation ja sen henkilöstön pitäisi osata, jotta strategia toteutuisi ja tavoitteet saavutettaisiin. Organisaation ydinosaaminen luo kilpailuetua ja se tulee konkretisoida osaamisalueiksi ja osaamiseksi. (Ojala 2008, 38; Sydänmaanlakka 2007, 122)

Huotari (2009) kartoitti tutkimuksessaan kuinka hyvin esimiehet tunnistivat millaista osaamista vision ja strategian perusteella henkilöstöltä edellytetään. Parhaiten esimiehet tunnistivat alaistensa nykyhetkellä edellytettävän osaamisen. Alaisten nykyosaamisen ja strategian toteutumiseen tarvittavan osaamisen eron tunnisti noin 80% vastaajista, mutta strategista osaamista kehittävää koulutusta tai muuta toimintaa pystyi suunnittelemaan vain reilu puolet vastaajista. (Huotari 2009, 165–66.)

Ristikankaan ym. (2010) mukaan osaaminen on kytköksissä yksilön motivaatioon, sosiaaliseen kyvykkyyteen, arvoihin ja henkiseen orientaatioon. Osaaminen on oppimisprosessin tulos – osaaminen on siis jotain, mitä ihmiset voivat kehittää ja harjoitella. Osaaminen voi olla myös tiedostamatonta, jolloin henkilö ei osaa hyödyntää sitä. Osaamisen kehittämisen lähtökohtana voidaan pitää tietoisuutta omasta osaamisestaan ja sen puutteista. (Ristikangas ym. 2010, 23; Sydänmaanlakan 2004, 151.)

Osaamisen kehittymisen tulee koskea henkilön koko kyvykkyyttä, eikä vain tietoja ja taitoja. Pätevyyteen sisältyvät henkilökohtaiset ominaisuudet, motivaatio ja energia, arvot ja asenteet, ihmissuhdeverkot, kokemus, taidot ja tiedot. Osaamisen kehittäminen tuo työntekijälle onnistumisen kokemuksia, mikä vahvistaa työhyvinvointia ja työn merkitystä. (Rissanen & Lammintakanen 2011, 252.)

Vastuu osaamisen vaalimisesta on aina koko organisaation henkilökunnalla. Työntekijän ei tulisi antaa organisaatiolle ainoastaan työpanostaan, vaan myös sen taustalla olevan osaamisen ja sen jatkuvan kehittämisen organisaation

tavoitteiden mukaan. Jokainen työntekijä vastaa oman ammattitaitonsa kehittymisestä ja ajan tasalla pitämisestä. Esimiesten tehtävä on vastata siitä, että tämä on mahdollista. (Viitala 2005, 23.)

4.2 Suoritusarviointi ja palkitseminen

Työssä suoriutumisen arviointi on usein haasteellista. Tavoiteasetannan ja suorituksen seurannan tavoitteena on tuottaa tehokkaasti tulosta, mutta samalla sen tulee kyetä säilyttämään ihmisten motivaatio, työn ilo ja työssä jaksamisen edellytykset. Onnistunut palkitsemisjärjestelmä edellyttää selkeää ja oikeuden mukaiseksi koettua palkitsemiskäytäntöä sekä hyvin valmennettua esimieskuntaa, joka pystyy käymään tavoitteiden saavuttamiseen motivoivia ja kehittymistä tukevia keskusteluja. (Viitala 2013, 137.)

Osaamisen arvioinnin kriteereissä joudutaan usein tekemään näkyväksi sellaista, jonka tiedetään olevan olemassa, mutta johon ei ole sanoja. Hyvä työelämä ja sujuva työsuoritus edellyttävät työntekijältä ammatillista pätevyyttä, oikeaa asennetta, yhteistyökykyä, kokeneisuutta, kykyä oppia uusia asioita ja kehittyä työnsä tasolle ja sen ylikin. Näiden ominaisuuksien arviointi on haastavaa ja usein joudutaan määrittelemään menestyksellisen työsuorituksen laatukriteerejä tavalla, johon ei välttämättä organisaatiossa ole totuttu. (Viitala 2005, 159.)

Henkilöstön palkitseminen on henkilöstöjohtamisen keskeinen osa-alue. Se on johtamisen väline, jolla tuetaan organisaation menestystä ja kannustetaan henkilöstöä. Henkilöstön palkitseminen jaetaan aineelliseen ja aineettomaan. Aineellisia palkitsemistapoja ovat muun muassa palkka, palkkio, rahanarvoiset etuudet. Aineettomia palkitsemistapoja ovat kiitoksen ja arvostuksen antaminen, luovuuden ja itsensä kehittämisen mahdollistaminen, joustavuus ja vapaus työssä sekä lisähaasteet ja – vastuut. Henkilöstön motivoinnissa palkitseminen on hienovarainen ja herkkä väline. Oikeudenmukainen palkitseminen tuo työntekijälle turvallisuuden ja luottamuksen tunnetta, joten organisaation palkitsemiskulttuurin tulisi olla helppoa tulkita. (Janhonen 2009, 205; Viitala 2005, 248.)

Palkitsemisjärjestelmää kehitettäessä joudutaan päättämään, minkä perusteella organisaatiossa maksetaan palkka. Yksi vaihtoehto on määritellä palkka suhteessa siihen, miten työntekijä käyttää panoksiaan eli ennen kaikkea aikaa ja osaamistaan. Tällöin työntekijän toimintaa arvioidaan erityisesti osaamisen, kehittymisen, yhteistyökyvyn ja tavoitteiden mukaisen toiminnan kannalta. Tavallisimmin osa palkasta on kiinteä ja osa määräytyy suoriutumisen tai tulosten perusteella. Palkkauksen reunaehdot määräytyvät työsopimuslain ja toimialakohtaisten työsopimusten mukaan. Työn vaativuuden arviointiin perustuvassa palkkausjärjestelmässä on tavanomaista, että palkka perusteena on työn vaativuus ja henkilökohtainen suoriutuminen. Vaativuutta tulisi arvioida työjärjestö ILO:n (1985) suositusten mukaan neljän eri vaativuuskomponentin suhteen: osaaminen, vastuu, kuormitus ja työolot. Arviointi edellyttää hyviä työnkuvauksia eli kuvaukset työn tarkoituksesta, sisällöstä, keskeisistä tehtävistä ja tavoitteista. Työn vaativuuden arviointia tehdään, jotta oikeudenmukaisuus ja läpinäkyvyys palkkauksen perusteissa toteutuisivat. (Viitala 2013, 146–150.)

5 Kehityskeskustelu osaamisen johtamisen välineenä

Kehityskeskustelun tavoitteena on edistää sitä, että organisaatio menestyy ja saavuttaa tavoitteet. Menestymisen perustana on osaava ja osaamisen kehittämiseen panostava, motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö. Kokonaisuus on osiensa summa, joten esimiehen ja alaisten välisessä kehityskeskustelussa fokus on yksilön työsuorituksessa. (Aarikoivu 2010, 68 – 69.)

Hyvin suunniteltujen ja toteutettujen kehityskeskustelujen avulla esimies saa tärkeää tietoa alaisten osaamisista ja niiden puutteista. Kirjallisuudessa painottuu kehityskeskustelujen merkitys osana koko organisaation johtamisjärjestelmää, sillä keskustelujen avulla voidaan jalkauttaa organisaation visio ja tavoitteet ja näin saada organisaation kaikki jäsenet toimimaan tavoitteiden mukaisesti kohti haluttua päämäärää. Kehityskeskustelu on johtamisen väline ja sen rooli on tärkeä suoritusarvioinneissa, tavoitteiden asettamisessa ja henkilökohtaisessa kehittämisessä. Lisäksi kehityskeskustelulla on merkitystä motivoinnin välineenä. (Sarkkinen 2012, 88.)

Osaamistason selvittämisen ja osaamisen kehittämisen tärkein väline on toimiva ja säännöllinen kehityskeskustelu, jonka pohjana voidaan käyttää osaamiskartoitusta. Osaamisen tasoa ja sisältöä tulisi varmistaa läpi yksilön työuran. Kehityskeskustelun avulla luodaan myös perusteet ja puitteet organisaatiossa tapahtuvalle yhteistyölle sekä esimiehen ja työntekijän väliselle jokapäiväiselle kanssakäymiselle, poistetaan työnjakoon ja tehtäviin liittyviä epäselvyyksiä sekä luodaan perusta henkilöstön työhön sitoutumiselle ja jatkuvalla työssä kehittymiselle. (Helsilä, 2009, 59–60; Ahvo -Lehtinen 2006, 101–105.)

Esimiehet vastaavat siitä, että heidän omissa yksiköissään työntekijät ovat ammattitaitoisia. Organisaatiossa ja sen yksiköissä tulee siis olla tavoitteiden edellyttämää osaamista. Esimiehet viestivät osaamistarpeista organisaatiolle, laativat osaamisstrategian ja osaamisen kehittämissuunnitelman osana toimintasuunnitelmaa ja päättävät, miten yksikössä hyödynnetään organisaation osaamisen kehittämisohjelmia. Esimiehet varmistavat, että työntekijöiden hankkima tieto ja osaaminen hyödynnetään toiminnassa sekä heidän vastuullaan on käydä kehityskeskustelut jokaisen työntekijän kanssa. (Ojala 2008, 96; Koski 2008, 58.)

Laiho (2008) tutki kehityskeskusteluja tuloksellisen esimiestyön apuvälineenä. Tutkimustulosten mukaan esimiehet ymmärtävät työntekijän merkityksen yrityksen menestymisessä. Esimiehet tiedostavat myös oman roolinsa työntekijän tuloksellisuuden edistämisessä. Esimiesten henkinen valmius ja tahtotila ovat olemassa, mutta he tarvitsevat koulutusta ja organisaation tukea voidakseen täysipainoisesti toteuttaa tuloksellista esimiestyötä. Tärkeäksi kehittämiskohteeksi nousi kehityskeskustelukäytännön suunnittelemisen kohdeorganisaation tarpeisiin sopivaksi sekä kehityskeskustelujen merkityksen ja tavoitteiden määrittelemisen. (Laiho 2008, 80–82.)

Kehityskeskustelut ovat organisaatioissa paljon käytettyjä osaamisen johtamisen välineitä ja niiden avulla pyritään kehittämään organisaatiota ja vahvistamaan yhteistyötä ja yhteistä näkemystä organisaation merkityksestä. Kehityskeskustelujen avulla esimies voi yhdessä työntekijän kanssa kartoittaa sekä yksittäisen työntekijän että koko yhteisön osaamisen tasoa ja tulevaisuuden osaamisen tarpeita. Kehityskeskustelujen taso on kuitenkin edelleen hyvin kirjava, ja jopa samassa organisaatiossa kehityskeskusteluja pidetään eri tavoin eri yksiköissä. Kehityskeskustelujen tehokkaassa

hyödyntämisessä on parantamisen varaa. (Koskinen 2008, 131; Kokko 2006, 7.)

Sarkkinen (2012) käsitteli tutkimuksessaan kehityskeskustelujen hyödyntämistä ja osaamisen johtamista. Tutkimustulosten perusteella selviää, että esimiesten on käytävä kehityskeskustelut säännöllisesti, jotta niistä olisi hyötyä organisaatiolle. Keskusteluissa on pyrittävä sopimaan asioista ja sovittavia asioita on seurattava. Osaamistarpeet tulee kartoittaa ja henkilöstölle tulee tehdä kehittämissuunnitelmat. Osaamisen johtamisen kehittämiseksi esimiesten tulee vahvistaa omaa johtamistaan, seurata alaisen osaamista ja tukea osaamisen kehittymistä sekä lisätä vuorovaikutusta sekä alaisten että muiden esimiesten kanssa. Nykytilanne ei tuo lisäarvoa organisaatiolle, vaan kehityskeskustelua pidetään työntekijöiden mielestä ajanhukkana. (Sarkkinen 2012, 2.)

5.1 Kehityskeskusteluprosessi

Aarnikoivun (2010) mukaan kehityskeskustelu on esimiehen ja hänen alaisensa välinen luottamuksellinen ja systemaattisesti, vähintään kerran vuodessa toteutuva keskustelu, joka käydään ennalta sovittuna ajankohtana ja johon valmistaudutaan. Kehityskeskustelussa käydään läpi menneen kauden arviointi ja tulevan kauden tavoitteet, mutta myös työntekijän vahvuudet ja kehittämistarpeet. Kehityskeskusteluun olennaisesti liittyvän työntekijän henkilökohtaisen kehittymisen tarkoituksena on työsuorituksen paraneminen. Kehityskeskustelu edistää henkilöstön sitoutumista, kehittymistä ja parhaan mahdollisen suorituksen syntymistä. Kehityskeskustelu ankkuroi työntekijän ja hänen työpanoksensa organisaation kokonaisuuteen. (Aarnikoivu 2010, 63,115; Meretniemi 2012, 33.)

Kehityskeskustelu poikkeaa päivittäisistä esimiehen ja alaisen käymistä keskusteluista siitä, että kehityskeskustelun tarkoitus on syventyä työhön laajemmin ja syvemmin. Siinä tarkastellaan pidempää ajanjaksoa, mennyttä ja tulevaa. Hyvin hoidetut kehityskeskustelut ohjaavat vahvasti henkilöstön oppimista ja uudistumista. (Salojärvi, 2009, 163; Viitalan 2005, 267.)

Kehityskeskustelut rakentuvat kolmen teeman ympärille. Nämä teemat ovat 1) tuloksen käsittely ja suorituksen arviointi, 2) tavoitteet ja mittarit tulevalle

kaudelle sekä 3) henkilökohtainen kehittyminen. Tuloksesta keskusteltaessa eli työntekijän suoriutumista käsiteltäessä on tärkeää osoittaa suoriutuminen konkreettisesti. Esimiehen tulee suoritusarvioinnissa hyödyntää faktoja työntekijän suoriutumisesta, faktatiedon eli havaintoihin perustuvan tiedon lisäksi esimies voi tuoda esille myös omia näkemyksiään työntekijän suoriutumisesta. Faktatiedon käyttäminen suorituksen arvioinnissa vahvistaa palautteen merkitystä ja esimiehen uskottavuutta, suorituksen arviointi ei siis saa pohjautua pelkästään näkemyksiin, mielikuviin tai virheellisiin ja väriin tulkintoihin. Usein epäonnistuneen vuorovaikutustilanteen taustalla on osapuolten tekemät väärät tulkinnat. Suorituksen arvioinnissa on suositeltavaa antaa työntekijän arvioida omaa suoritustaan, jonka jälkeen esimies esittää oman arvionsa työntekijän suorituksesta. Annettavan palautteen on oltava molemminpuolista, myös työntekijä antaa palautetta esimiehelle. Palaute on kehittymisen edellytys eikä suorituksen arviointia voi toteuttaa ilman palautetta ja vastaavasti työsuoritus ei voi kehittyä ilman palautetta. Esimies, joka ei anna koskaan korjaavaa palautetta, ei mahdollista alaistensa kehittymistä, mutta palautteenannon perussääntö kuitenkin on, että työntekijän tulisi saada määrällisesti enemmän palautetta onnistumisista kuin epäonnistumisista. Kaikilla edellä mainituilla tekijöillä tuetaan hyvää ja onnistunutta kehityskeskustelua, mikä puolestaan tukee työntekijän että esimiehen kehittymistä. (Aarnikoivu, 2010, 91–100, 127–128.)

Kehityskeskusteluun valmistautuminen vaikuttaa suoraan keskustelun antiin. Valmistautumisen tärkeyttä korostaa se, että kehityskeskustelussa käsiteltävät asiat edellyttävät lähes aina pohtimista ennakkoon. Valmistautumista ja kehityskeskustelun toteutusta voidaan tukea siten, että esimies käy ennen kehityskeskusteluja alaisten kanssa läpi olennaiset asiat ja motivoi keskustelun käymiseen. Esimies ja työntekijä voivat valmistautua keskusteluun esimerkiksi pohtimalla osaamisia, kehittymistä ja tulevia tavoitteita. (Aarnikoivu 2010, 81; Koski 2008, 54.)

Kehityskeskustelut ovat tärkeä keskustelua tuottava ja vuoropuhelua ylläpitävä järjestelmä. Vakavasti otettuna toimintatapana hyvin rakennettu kehityskeskustelukäytäntö on ehkä paras keino luoda tuloksellinen, vuorovaikutteinen ilmapiiri koko työyhteisössä. Kehityskeskustelut ovat luonteva paikka viestittää strategioista, visioista ja arvoista. Organisaation tulevaisuus on ennustettavissa organisaatiossa työskentelevien henkilöiden vuoropuhelun

sisällöstä ja sävystä. Arvostava vuorovaikutus saa aikaan myönteistä ilmapiiriä, kun taas negatiivisuuden sävyttämä puhe johtaa helposti kielteisten tunteiden tunnelmaan. Mielikuvat ohjaavat tutkitusti ihmisen toimintaa. (Juuti 2005, 167; Laiho, 2008, 42.)

Onnistuneita kehityskeskusteluja voidaan pitää yhtenä hyvän esimiehen merkinä. Hyvän esimiehen tunnistaa mm. siitä, että hän kertoo selkeästi haluavansa johtaa ja arvostaa esimiestyötä; hän ei ole vaan ajautunut esimieheksi. Hyvä johtaja on kiinnostunut alaisensa palautteesta ja pyrkii kehittämään esimiestaitojaan aktiivisesti. Hyvä esimies ymmärtää johtamisen välineiden merkityksen ja haluaa oppia käyttämään niitä. Hyvä esimies pitää kehityskeskusteluja, yhtä johtamisen välinettä, arvossa ja haluaa niissä saada palautetta alaisiltaan. (Kokko 2006, 7.)

5.2 Kehityskeskustelumenetelmät

Aarnikoivun (2010) mukaan kehityskeskustelun tulee täyttää seuraavat laatuksiteerit. Kehityskeskustelu käydään alaisen ja lähiesimiehen välillä. Keskustelu käydään säännöllisesti tietyin väliajoin. Keskustelua hyödynnetään johtamisen ja henkilöstön kehittämisen työkaluna, myös ylin johto hyödyntää kehityskeskustelujen sisältöä johtamisessa. Keskusteluajankohta on varattu etukäteen, keskustelu käydään häiriöittä ja siihen on valmistauduttu ennakoita. Keskustelun sisältö muodostuu kolmesta osa-alueesta: tavoitteet, tulos ja henkilökohtainen kehittyminen, ja se dokumentoidaan. Kehityskeskusteluissa sovitut asiat toteutetaan ja niitä seurataan toimintakauden aikana. Lisäksi kehityskeskustelu rakentuu kolmesta vaiheesta: valmistautuminen, keskustelutilanne ja jälkihuolto, mitkä kaikki tulee toteuttaa huolella, jotta kehityskeskustelusta tulee onnistunut. (Aarnikoivu 2012, 79 - 81.)

Yksilökehityskeskustelussa esimies ja työntekijä puhuvat keskinäisestä työsuhteestaan, vahvuuksista ja heikkouksistaan sekä kehittämistarpeistaan. Kehityskeskustelu on työntekijän ja esimiehen välistä säännöllistä yhteydenpitoa ja hyvin valmisteltua keskustelua organisaation tehtäviin, yhteistyöhön, työtehtäviin ja muihin tärkeisiin asioihin liittyen. Esimiehen ja alaisen välisessä kehityskeskustelussa kyse on kommunikaatiosta ja viime kädessä organisaation

tavoitteen saavuttamisesta. Henkilökohtaista kehittymistä käsiteltäessä olennaista on arvioida työntekijän osaamisen nykytila ja kehityskohteet. Lisäksi kehityskeskustelussa tulisi käsitellä myös työntekijän jäsenyyttä ja toimijuutta työyhteisössä. (Aarnikoivu 2010, 94, 98 - 100.)

Ryhmäkehityskeskustelun tarkoitus on kehittää työryhmää vahvistamalla ryhmätunnetta ja tietoa siitä, että kaikki työskentelevät yhteisen asian hyväksi. Se luo lisäarvoa toimintaan vahvistamalla osaltaan yksilötason keskustelujen vaikuttavuutta ja vahvistamalla yhteisöllisyyttä. Koko työyhteisön yhteisessä keskustelussa tavoitteena on vahvistaa ryhmän yhteisten tavoitteiden saavuttamista ja tukea yksilöiden työhyvinvointia ja kehittymistä. Lisäksi ryhmän kehityskeskustelu edistää tulokselliselle työyhteisölle tyypillistä positiivista riippuvuutta, missä toiset työntekijät huomioidaan ja toimitaan vastuullisesti. Ryhmäkehityskeskustelussa kirkastetaan yhteisiä pelisääntöjä ja kannustetaan avoimeen ja arvostavaan vuorovaikutukseen. (Meretniemi 2013, 109 – 110.)

Yksilökehityskeskustelut ja ryhmäkeskustelut lisäävät osaltaan tiedonkulkua organisaatiossa, mikä puolestaan parantaa organisaation sisäistä työskentelyilmapiiriä ja on yhtä arvokas lisä myös ulkoisille asiakassuhteille. Säännölliset yksilökehityskeskustelut yhdessä säännöllisten ryhmäkeskustelujen kanssa antavat uutta elinvoimaa koko organisaatiolle. Kuten esimiehen ja alaisen välisessä kahdenkeskisessä kehityskeskustelussa niin myös ryhmäkehityskeskusteluissa on esimiehen roolina luoda puitteet vuorovaikutukselle. Keinona voivat olla erilaiset osallistavat ja aktivoivat menetelmät. (Ronthy-Östberg ym. 2000, 153, 157; Aarnikoivu 2010, 114.)

Ryhmäkeskustelu toimii kahdenkeskisten kehityskeskustelujen täydentäjänä. Keskustelussa tarkastellaan ryhmän tehtäväkentän vaativaa osaamista ja sen tilaa. Ryhmä voi arvioida osaamisensa vahvuuksia ja heikkouksia. Yhdessä sovitut asiat kirjataan ja yhteenveto toimii seuraavan kauden kehityskeskustelujen pohjana. (Viitala 2005, 361, 364.)

Olennaista ryhmän kehityskeskustelussa on ryhmän synergisyyden tukeminen. Esimies pystyy omalla toiminnallaan tukemaan synergian syntymistä antamalla tilaa uusille ideoille ja kannustamalla innovoimaan. Synergisen ryhmän jäsenet ovat innostuneita, sitoutuneita ja motivoituneita luomaan jotakin uutta. (Aarnikoivu 2010, 110.)

6 Koulukodit toimintaympäristönä

Terveyden ja Hyvinvoinnin Laitoksen (THL) ja Opetushallituksen (OPH) tulosohjauksessa toimii kuusi valtion koulukotia: Sairilan koulukoti Mikkelissä, Sippolan koulukoti Kouvolassa, Vuorelan koulukoti Vihdissä, Harvialan koulukoti Janakkalassa, Lagmansgården Pietarsaareissa ja Limingan koululutuskeskus Limingalla. Valtion koulukotien toiminnan tavoitteet ja painopistealueet on kirjattu yhteiseen strategiaan, mikä on voimassa vuoteen 2020.

Koulukodit ovat vaativan lastensuojelun asiantuntijoita. Koulukotien toimintaa säätelee laki Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen alaisista lastensuojeluyksiköistä 1379/2010. Laissa on toiminnan sisältöä, henkilöstörakennetta ja henkilökunnan valintaa koskevia säännöksiä. Koulukodeilla on yhteinen johtaja, jonka tehtävänä on koulukotien johtaminen, kuuden koulukodin toimintojen koordinointi, yhteisökuvan kehittäminen, asiakas- ja verkostotyö, talousjohtaminen sekä tutkimus ja kehittäminen. Koulukotien perustehtävänä on lastensuojelulain mukainen avo-, sijais- ja jälkihuolto sekä peruskouluopetus ja ammatillinen koulutus tai sen tukeminen. Koulukodit edistävät sosiaalisin, terapeuttisin ja kasvatuksellisin keinoin lapsen ja nuoren sekä hänen perheensä voimavaroja vahvistavaa selviytymiskykyä sekä iän mukaista kehitystä. (THL 2014.)

Lastensuojelulaki (417/2007) on toiminnan peruslähtökohtana. Lapsen sijaishuollolla tarkoitetaan huostaanotetun, kiireellisesti sijoitetun tai avohuollon tukitoimenpiteen nojalla sijoitetun lapsen hoidon ja kasvatuksen järjestämistä kodin ulkopuolella. Lapsen sijaishuolto voidaan järjestää perhehoitona, laitoshuoltona taikka muulla lapsen tarpeiden edellyttämällä tavalla. Valviran valtakunnallisen valvontaohjelma 2012 - 2014 listaa joukon lakeja, jotka osiltaan vaikuttavat kaikkiin ympärivuokautista hoitoa tarjoaviin laitoksiin. Näiden lakien lisäksi toiminnassa huomioidaan Euroopan ihmisoikeussopimus ja Yleissopimus lasten oikeuksista. (Valvira 2012, 62; Finnlex 2014)

Uudessa valtion koulukotien toimintastrategiassa vuodelle 2020 strategisia linjauksia on neljä. Ensimmäinen niistä on osallisuus ja dialogisuus, jonka perustana on se, että lapsen ja nuoren osallisuuden kokemusta ja turvallisuus-

den tunnetta vahvistetaan sekä lasta kunnioitetaan arvokkaana että ainutlaatuisena yksilönä. Toisena linjauksena on lapsen ja yksilöllisten tarpeiden huomioiminen koko prosessin ajan syventämällä myös työntekijöiden osaamista. Kolmantena strategisena linjauksena on moniammatillinen asiantuntijuus. Neljäntenä strategisena linjauksena on jatkaa edelleen tutkimus- ja kehittämistyötä. Tutkimus- ja kehittämistyön avulla voidaan todentaa tuloksellisuutta ja arvioida toiminnan vaikuttavuutta. (THL 2014)

6.1 Koulukotitoiminnan kehittyminen

Koulukotien historia ulottuu 1800-luvulle, jolloin on perustettu ensimmäiset valtion kasvatuslaitokset. 1900-luvun taitteessa puhuttiin suojelukasvatuksesta ja 1940-luvun lopulla kaikkien laitosten nimet muutettiin koulukodeiksi. 1900-luvun alun kasvatuslaitoksissa asuvien lasten oli määrä työn- ja koulunkäynnin avulla kehittyä kelvollisiksi, rehellisiksi ja työtä kaihtamattomiksi ihmisiksi. Sen aikaiset tavoitteet perustuivat vuoden 1889 rikoslainsäädäntöön. Tiukka kuri, säännöllisyys ja järjestelmällisyys loi vahvan rakenteen toiminnalle. (Harrikari 2004, 21- 22; Haikari 2009, 20.)

Vuonna 1947 kasvatuslaitokset muutettiin koulukodeiksi. Toiminnan tavoitteeksi tuli tukea normaalia sielunelämää, tyydyttää toimintatarpeita yhdistettynä vahvaan kasvatuksellisuuteen otteeseen. 1950 - 60 luvulla alettiin kiinnittää huomiota myös lasten turvallisuuteen, tarpeisiin ja lasten sosiaalisiin suhteisiin. 1970-luku taas toi mukanaan laajan lainsäädännöllisen uudistusajan. Koulukoteja pyrittiin muokkaamaan oikeusvaltiollisten periaatteiden mukaan ja osaksi laajaa sosiaalipalvelujärjestelmää – yksilöiden oikeuksiin alettiin kiinnittää huomiota. 1980-luku toi uuden lastensuojelulain mukana ajatuksen siitä, että lasta kohdellaan itsenäisenä oikeussubjektina. (Harrikari 2004, 48 – 51; Terämä 2013, 11.)

Kihlmanin & Rautiaisen (2010) tutkimuksessa selvitettiin sitä, mitä ja miten koulukodeista on kirjoitettu sosiaali- ja opetusalan ammattilehdissä. Tutkimus loi katsauksen myös kaikkiin niihin tieteellisiin julkaisuihin, joissa koulukoteja on käsitelty. Lehtiartikkeleiden sekä tieteellisten julkaisujen kautta selvitettiin myös sitä, millaisena koulukodit ovat näyttäytyneet yhteiskunnallisessa keskustelussa viiden vuosikymmenen aikana. Tutkimus osoitti sen, että vähäisen tutkimuksen

lisäksi alan ammattilehdet ovat käsitelleet koulukoteja artikkeleissaan niukasti. Koulukotitoiminnan sisällöistä on kirjoitettu ammattilehtien artikkeleissa eniten, mutta viimeisen kymmenen vuoden aikana kirjoitukset ovat käsitelleet entistä enemmän koulukotinuoria ja heidän kokemuksiaan. Myös uusimpien tutkimusten keskittyminen koulukotinuoriin kertoo siitä, että koulukotikeskustelussa on siirrytty rakenteista kohti yksilöä. Tutkimus vahvisti myös sitä käsitystä, että koulukodit ovat kehittäneet toimintaansa verkkaisesti ja ilman yhtenäistä linjaa. Tuore kehittämisstrategia kertoo siitä, että koulukodit ovat kuitenkin tiedostaneet ongelman ja pyrkivät yhtenäistämään tavoitteitaan ja perustelemaan näin asemansa suomalaisessa lastensuojelujärjestelmässä. (Kihlman & Rautiainen 2010, 5.)

Viime vuosikymmenen aikana on valmistunut useita koulukoteihin liittyviä tutkimuksia: Jahnukainen & Kekoni & Pösö 2004, Pösö 2004, Kitinoja 2005, Bardy & Känkänen 2005a, Kekoni & Kitinoja & Pösö 2008, Vehkalahti 2008, Pekkarinen 2010, Lehto-Salo 2011, Manninen ym. 2012 ja Känkänen 2013. Edellä mainitut tutkimukset ovat lähestyneet aihetta muun muassa historiallisesti, kulttuurisesti ja yhteiskuntapoliittisesti. Tarkastelun kohteina ovat olleet hoitomallit ja työkäytännöt, nuorten psykososiaaliset ongelmat, lastensuojeluasiakkuuden syntyminen ja koulukotiin sijoitettujen nuorten taustatekijät, koulukodin jälkeiset vaiheet, lasten ja nuorten kokemukset koulukodissa olosta sekä taidelähtöisten työmenetelmien soveltaminen lastensuojeluun. (THL 2014.)

Koulukodista ja sen asukkaista on tehty tutkimuksia hyvin monesta eri näkökulmasta ja hyvin monella eri menetelmällä. Suurin osa on tehty sijoitetun lapsen tai nuoren näkökulmaan tai historiaan liittyen. Tutkimukset ovat pääasiallisesti yliopistojen pro gradu – tason opinnäytetöitä tai ammattikorkeakoulujen opinnäytetöitä. Tutkimusten joukosta löytyy muutamia koulukotia käsitteleviä lisensiaattitöitä ja väitöskirjoja. Terämä (2013) kuvaa sosiaalityön pro gradussaan perusteellisesti Suomessa sekä ulkomailla tehtyjen koulukotiympäristöön sijoittuvien tutkimusten tutkimuskysymyksiä ja tärkeimpiä tuloksia. (Terämä 2013, 17, 18 – 25.)

Valtion koulukodit ovat viimeisten vuosien aikana olleet suurten muutosten edessä. Aiemmin jokaisella koulukodilla on ollut oma johtokuntansa, nykyisin

kaikilla koulukodeilla on yksi yhteinen johtokunta, joka on aloittanut toimintansa 2011. Tämän lisäksi koulukodit ovat saaneet yhteisen koulukotitoiminnasta vastaavan johtajan vuoden 2012 alusta lähtien. Tällä hetkellä koulukotien toimintaa pyritään yhtenäistämään ja kehittämään. (Terämä 2013, 7.)

Gissler ym. (2014) ovat selvittämässä meneillään olevassa seuranta-tutkimuksessaan, mitä koulukodissa olleille nuorille tapahtuu koulukodista lähtemisen jälkeen. Ensivaiheessa selvitetään eri rekistereistä kerättävien tietojen avulla nuorten tilanne koulukodista lähdön jälkeen ja määriteltiin epäsuotuisalle kehitykselle altistavia riskitekijöitä. Tavoitteena on selkiyttää koulukotijärjestelmän tulevaisuuden haasteita. Kakkosvaiheessa tehdään osalle ykkösosastoon nuorista yksilötutkimus, jossa selvitetään tarkemmin epäsuotuisalta kehitykseltä suojaavia tekijöitä. (THL 2014.)

Sijaishuollossa laatu liittyy palveluun, sitä tuottavaan organisaatioon ja palvelua tuottaviin prosesseihin. Sijaishuollon laatu on lapsen edun toteutumista. Sijaishuollon arjessa laatu syntyy työntekijän ja lapsen kohtaamisessa. Tämän kohtaamisen tulee olla tarkoituksenmukainen, vaikuttava ja hyvä. Laatu syntyy, kun työntekijä on tietoinen työn tavoitteista, perustehtävästä, toimintatavoista, omista toimintaedellytyksistä ja voimavaroista sekä lopputuloksesta. Sosiaalityön vuorovaikutuksellisesta luonteesta johtuen laatua ei voi tarkastella vain lopputuloksesta käsin, vaan laatu saadaan esille prosessikuvausten kautta. Sijaishuollon laatu syntyy tietyistä kokonaisuuksista esimerkiksi kasvatus- ja hoitoprosessista ja tämän kokonaisuuden kyvystä täyttää sille asetetut vaatimukset ja siihen kohdistuneet odotukset. (Salminen 2005, 110.)

6.2 Koulukodit vaativan lastensuojelun osajina

Pitkäkestoinen ja vakava käytösoireilu johtaa Suomessa osalla nuorista koulukotisijoitukseen. Päihde- ja kouluongelmien keskeisyys psykiatristen ongelmien rinnalla kuvaa koulukodin nykyistä ongelmakenttää. Koulukodeissa hoidetaan pääsääntöisesti yli 12-vuotiaita nuoria. THL:n tilastojen mukaan vuoden 2010 aikana huostassa olleista lapsista yhteensä 372 lapsen kohdalla on merkintä koulukoti. Koulukodeilla on omat erityiskoulut, moniammatillinen henkilöstö ja vahva henkilöstöresursointi. (Känkänen 2013, 64 – 66.)

Valtion koulukodeilla on johtava ja keskeinen asema vaativan lastensuojelun asiakasryhmän kasvatuksessa ja opetuksessa. Hyvä valvonta takaa koulukotien luotettavan toiminnan. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen (THL) ja Opetushallituksen (OPH) tulosohjaus, eduskunnan oikeusasiamiehen sekä sijoittajakuntien tarkastuskäynnit merkitsevät koulukodeille jatkuvaa toiminnan järjestämiseen ja lainmukaisuuteen liittyvää valvontaa. Koulukodeissa on käytössä sähköinen IMS- toiminnanohjausjärjestelmä, jolla itsearvioinnin avulla pyritään varmistamaan laadukas ja säädösten mukainen toiminta. THL:n asettaman Valtion koulukotien ja Vanajan vankilan perheosaston johtokunnan keskeisenä tehtävänä on kehittää, valvoa ja yhteen sovittaa lastensuojeluyksiköiden toimintaa sekä tehdä aloitteita niiden tuloksellisuuden ja toimintaedellytysten parantamiseksi. Valtion koulukodit ovat voittoa tavoittelemattomia lastensuojelulaitoksia. (Terämä 2013, 9; THL 2014.)

Koulukodin palvelut ovat laaja-alaisia. Ne vastaavat monenlaisiin lapsen ja nuoren tarpeisiin eri elämän vaiheissa. Palvelut muodostavat kokonaisuuden, jossa yhdistyvät huolenpito, hoito, kasvatusta ja opetus. Koulukodissa on oma peruskoulu. Koulunkäynti tapahtuu pienryhmässä ja erityisopettajien lisäksi koulussa työskentelee koulunkäyntiavustajia. Yksilöllisellä opetuksella on mahdollista poistaa oppimisen esteitä, tukea oppilaan omia vahvuuksia ja löytää uusia voimavaroja. Osastosijoitus on tarkoitettu nuorille, jotka hyötyvät vahvarakenteisesta ja moniammatillisesta toimintaympäristöstä. Toimintatavat ovat yksilöllisiä, yhteisöllisiä, perhekeskeisiä ja ne edistävät nuoren tavoitteiden mukaista eheytymistä. Perhekoti taas sopii lapsille, joiden kokonaistilanne on sellainen, että heitä on mahdollista kasvattaa kahden perhekotiohjaajan toimesta perhekotiympäristössä. Ne soveltuvat parhaiten pitkiin sijoituksiin. Erityisen huolenpidon osastojakso on aina määräaikainen ja sen aikana tavoitteena on lapsen hyvinvointia uhkaavan tilanteen pysäyttäminen, vakauttaminen ja arviointi. Itsenäistymisharjoittelu on suunnattu alle 18-vuotiaille nuorille, jotka ovat siirtymässä itsenäiseen elämään täysi-ikäisyyden lähestyessä. Koulukoti tarjoaa myös nuorten tarpeista lähtevää jälkihuollon palvelua. (THL 2014.)

6.3 Osaamisen vaatimukset ja henkilöstöjohtaminen

Työpaikan kaikkein toiminnan lähtökohtana on sen perustehtävä, joka määrittelee mitä työpaikalla pitäisi tehdä ja aikaansaada. Esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on huolehtia, että työyhteisö tietää perustehtävänsä ja työskentelee sen noudattamiseksi. Perustehtävä on pidettävä muutosprosessissa ajan tasalla ja sitä on selkiytettävä jatkuvasti. (Järvinen 2004, 27 – 28.)

Valtion koulukotien toiminta rakentuu lapsen ja nuoren tavanomaisen kasvatuksen, huolenpidon, harrastustoiminnan ja koulunkäynnin lisäksi monista hoitoon liittyvistä toiminnoista sekä perheiden ja viranomaisverkostojen kanssa tehtävästä yhteistyöstä. Nuoren iänmukaisen kehityksen turvaamiseksi koulukodeilla on hoidon, kasvatuksen ja opetuksen erityisasiantuntijoita sekä luotettavia yhteistyökumppaneita. Osaavat ja hyvinvoivat työntekijät ovat toiminnan tärkein voimavara. Valtion koulukodeissa työskenteleviltä edellytetään lainmukaista kelpoisuutta niin lastensuojelun kuin perusopetuksenkin tehtävissä. Erityistason työ koulukodeissa edellyttää myös erikoistumis- ja täydennyskoulutusta – työnohjauksen ohella työntekijöiden kouluttaminen on yksi laadukkaan ja kehittyvän työn tae. Työntekijöiden hyvinvointia tuetaan mm. Aslak- kuntoutuksella, tyky- toiminnalla sekä kulttuuri- ja liikuntaseteleillä. (THL 2014)

Sijaishuoltoon sijoitettavilla lapsilla on tänä päivänä taustallaan paljon traumaattisia kokemuksia ja usein myös monia sijaishuoltopaikkoja. Näille lapsille on tärkeää, että sijaishuoltopaikoissa on tarpeeksi asiantuntemusta ja henkilökunnalla on koulutukseen perustuvaa ammattitaitoa ja osaamista. Koulukotien perustyö on psyykkisesti vaativaa ja siihen liittyy myös väkivallan riski. Henkilöstöresurssit ylittävät Valviran ohjeistuksen määrittämän minimimäärän. Henkilökuntaa koulukodeilla oli vuonna 2012 yhteensä 358. Valtion koulukodit panostavat työntekijöiden hyvinvointiin erilaisin keinoin. (Terämä 2013, 12; Valvira 2012, 21.)

Koulukodeissa työskentelee moniammatillinen henkilöstö, joka huolehtii hoito- ja kasvatustehtävästä. Johtajien, ohjaajien, opettajien ja koulunkäynninohjaajien lisäksi koulukodeissa työskentelee erityistyöntekijöitä kuten lääkäreitä, psykologeja, sosiaalityöntekijöitä, erikoissairaanhoitajia ja perhetyöntekijöitä.

Lisäksi koulukodeissa työskentelee toimistonhoitajia, keittiöhenkilökuntaa, siistijöitä ja tilanhoitajia. (THL 2014)

Henkilöstöstrategia määrittää henkilöstövoimavaroja koskevat määrälliset, rakenteelliset, osaamiseen ja hyvinvointiin liittyvät pitkäaikaistavoitteet sekä keinot näiden saavuttamiseksi. Henkilöstöpolitiikka taas määrittelee käytännön toimet vastuut ja aikataulut strategian saavuttamiseksi. Henkilöstövoimavarat muodostuvat henkilöstörakenteesta, henkilöstön yksilöllisistä ominaisuuksista kuten osaamisesta, motivaatiosta, sitoutumisesta, ikä- ja sukupuolijakaumasta sekä organisatorisista tekijöistä kuten johtajakäytännöistä ja organisaation osaamisen johtamisesta. (Lammintakanen 2011, 244 - 245.)

Henkilöstöjohtaminen on strategisten henkilöstövoimavarojen johtamisen yläkäsite. Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen on keino toteuttaa henkilöstöjohtamista. Sen konkreettisena ilmiönä on henkilöstöstrategia, minkä lähtökohtana on johtamismenettelyjen ja työhyvinvoinnin välisten yhteyksien tunnistaminen ja terävöittäminen. Työhyvinvointia tukevan johtamisen kulmakiviä ovat selkeä töiden järjestely, työntekoa palveleva johtaminen, lähiesimiestyö, osaamisen kehittäminen, työntekoa tukeva organisaatio, yhteisten pelisääntöjen noudattaminen, avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi ja kehittäminen. (Valtionkonttori, Henkilöstövoimavarojen johtaminen, 2007.)

Kaikki henkilöt, joilla on vähintään yksi hänelle raportoiva alainen, ovat esimiehiä. Esimiestyö sisältää kaiken sen toiminnan, jolla esimies suuntaa ja tukee alaisiaan saavuttamaan tavoitteet. Viitala jaottelee esimiestyön kahteen osa-alueeseen: työrooliin ja ammattiosaamisalueeseen. Esimies on alaisilleen suunnan selkiyttäjä, innostaja, osaamisen kehittäjä ja asioiden hallinnoija. Esimiestyö pitää sisällään toiminnan kehittämisen, olosuhteiden luomisen, ilmapiirin vaalimisen, alaisten motivoimisen sekä osaamisen ja hyvinvoinnin edistämisen. Esimies on tukija ja koordinaattori. (Viitala 2013, 269–270.)

Esimiehen velvollisuus on tarkkailla työympäristöä ja työyhteisön tilaa. Alaisten jaksaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus ovat riippuvaisia hyvästä johtamisesta. Johtamisessa onnistuneet esimiehet ovat kiinnostuneita organisaation ja oman esimiestoiminnan kehittämisestä sekä alaisten hyvinvoinnista. Hyville esimiehille on yhteistä kyky arvioida yksikön

kokonaistilannetta, rohkeus arvioida omaa esimiestoimintaa, valmius kohdata sekä kritiikkiä että myönteistä palautetta ja erityisesti halu toimia yhdessä alaisten kanssa työhyvinvoinnin edistämiseksi. (Rauramo 2008, 146–147.)

Ihmisten johtaminen on aina moniulotteinen prosessi ja se edellyttää hyviä vuorovaikutustaitoja. Luottamussuhteen syntyminen on edellytys aidolle vuorovaikutukselle. Kunnioittavassa ja arvostavassa ilmapiirissä on mahdollisuus hyvään ja rakentavaan vuorovaikutukseen. Luottamussuhteen saavuttamiseksi sekä alaisten että esimiesten tulee pohtia, miten omalta osaltaan voi edistää, mahdollistaa ja ylläpitää luottamussuhdetta. Luottamuksen edistäminen työyhteisössä on yhteinen asia. Aidossa vuorovaikutuksessa esimies pystyy kohtaamaan ihmisen aidosti, rehellisesti, avoimesti ja on helposti lähestyttävä. Silloin hän pystyy toimimaan työyhteisössä tulevaisuutta luovana johtajana, tukemaan muutoksessa ja tunnistamaan herkästi erilaisia ongelmatilanteita ja reagoimaan niihin. (Aarnikoivu 2010, 18, 25; Mattila 2007, 15.)

6.4 Kehityskeskustelu, osaamisen kehittäminen ja suoritusarviointi

Kehityskeskustelut ovat tärkeä osa organisaation osaamisen ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämisessä. Kehityskeskusteluja käydään organisaatiossa säännöllisesti, niissä kartoitetaan työntekijän osaamisen taso sekä toimenpiteet, joiden avulla työntekijä pystyisi mahdollisimman hyvin vastaamaan tuleviin haasteisiin. Lisäksi tarkastellaan mennyttä kautta ja ongelmakohtia. Tämän pohjalta tehdään tarvittavat kehityssuunnitelmat tulevalle vuodelle sekä yksilölle että työyksikölle. (Koski 2008, 5.)

Osaamisen kehittäminen edellyttää myös osaamisen arviointia, missä paras arvioija on työntekijä itse, mikäli hänellä on riittävästi tietoisuutta ja kykyä itsereflektioon eli oman osaamisensa ja oppimisensa kriittiseen tarkasteluun. Kehityskeskusteluissa tarkastellaan sekä esimiehen että työntekijän omaa käsitystä osaamisen tasosta ja osaamisen tarpeista. Osaamisen varassa ihminen kykenee selviytymään omassa elinympäristössään ja työtehtävissä sitä sujuvammin ja luotettavammin, mitä paremmin hän osaa. Osaamisen kautta tulee arvostusta ja tämän myötä yksilö saa paikkansa sosiaalisissa yhteisöissä. Oppiminen itsessään tuo mielihyvää ja oman pystyvyyden tunteen

vahvistumista. Vastuu osaamisen kehittämisestä ja oman osaamisensa arvioinnista on yksilöllä itsellään. Organisaation on kuitenkin luotava oppimiselle suotuisat edellytykset ja mahdollisuudet. (Salojärvi 2009, 151, 153; Viitala 2013, 182–183; Viitala 2005, 111–112).

Tehtävien vaativuuden ja henkilökohtaisen työsuorituksen arviointia varten on olemassa virastokohtaiset arviointijärjestelmät. Vaativuuden osatekijät koskevat tehtävässä edellytettävää osaamista, vuorovaikutusta ja vastuuta. Työsuorituksen osatekijät koskevat tyypillisesti ammatinhallintaa, aikaansaavuutta ja yhteistyötä. Tehtävien vaativuutta ja henkilökohtaista suoritusta tarkastellaan vuosittain esimiehen ja henkilön välisissä tulos- ja kehityskeskusteluissa. Valtion palkkausjärjestelmän molemmat päätekijät, tehtäväkohtainen ja henkilökohtainen palkanosa, on tarkoitettu palkitsemaan kannustavasti. Järjestelmällä kannustetaan siihen, että henkilöstö hakeutuu vaativampiin tehtäviin ja parantaa työsuoritustaan ja osaamistaan. Järjestelmä vaatii osaltaan hyvää esimiestyötä ja johtamista. (Valtiovarainministeriö 2014.)

Valtion palkkausjärjestelmässä palkkaus on keskeisin palvelussuhteen ehto. Palkkapolitiikka toimii tuloksellisen johtamisen välineenä, jolloin tavoitteena on palkkauksella edistää valtionhallinnon ja sen toimintayksiköiden tuloksellisuutta ja parantaa kilpailukykyä osaavan henkilöstön saatavuudesta ja palveluksessa pysyttämiseksi. Valtion palkkausjärjestelmissä kuukausipalkkaus määräytyy pääasiassa tehtävien vaativuuden ja henkilökohtaisen työsuorituksen mukaisesti. Järjestelmät perustuvat sopimuslakohtaisiin virka- ja työehtosopimuksiin. Tehtävän vaativuuden mukaan määräytyvä palkanosa on porrastettu virastokohtaisesti noin 10 - 20 vaativuustason mukaisesti. Työsuorituksen ja pätevyyden mukaan määräytyvä henkilökohtainen palkanosa voi kunkin viraston järjestelmästä riippuen olla enimmillään 50 % tehtäväkohtaisesta palkanosasta ja sekin on porrastettu noin 5 - 15 suoritustason mukaisesti. (Valtiovarainministeriö 2014.)

7 Opinnäytetyön toteutus

Hirsjärven ym. (2009, 184) mukaan tutkimusmenetelmän valinta perustuu sille, minkälaista tietoa etsitään ja keneltä tai mistä sitä etsitään. Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa tarkastellaan merkitysten maailmaa, joka on ihmisten välinen ja sosiaalinen. Merkitykset ilmenevät suhteina ja niiden muodostamina merkityskokonaisuuksina. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ovat ihmisen omat kuvaukset koetusta todellisuudesta. Kananen (2008) mukaan laadullisella tutkimuksella pyritään tutkittavan ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen. Ihmisten kuvaamien kokemusten ja käsitysten avulla luodaan johtolankoja ja vihjeitä, joiden avulla voidaan tehdä tulkintoja eli ratkaista arvoituksia. Tulkinnan ja arvoituksen ratkaisemisen avulla luodaan tutkimuksessa malleja, ohjeita, toimintaperiaatteita ja kuvauksia tutkittavasta asiasta. Laadullinen tutkimus antaa uuden tavan ymmärtää ilmiötä. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita merkityksistä, kuinka ihmiset kokevat ja näkevät reaali maailman. Tiedon luonne on subjektiivista. (Kananen 2008, 24, 27; Vilka 2005, 97–98.)

7.1 Tutkimuksen lähtökohta

Laadullisen tutkimusten lähtökohtana on ihminen, hänen elämänpiirinsä sekä niihin liittyvät ilmiöt. Tutkimuksen avulla pyritään selvittämään totuutta näistä ilmiöistä ja jäsentämään todellisuutta entistä paremmin. Ihmisen asema on laadullisessa tutkimuksessa erityisen tärkeä kahdella tavalla: tutkijan ja tutkimuksen osallistujien välillä korostuu eettinen suhde. Jaamme yhdessä yhteistä maailmaa ja sen inhimillisiä piirteitä. (Kylmä & Juvakka 2007, 17, 20.)

Tämän opinnäytteen metodiksi olen valinnut laadullisen tutkimuksen, sillä laadullisen tutkimuksen ydintavoitteena voidaan pitää tietyn ilmiön ymmärtämistä. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole yleistettävyyttä, vaan ilmiötä ja sen luonnetta pyritään ymmärtämään aineiston avulla. Kiviniemen (2010) mukaan laadullinen tutkimus on prosessi, koska aineistoon liittyvien tulkintojen voidaan katsoa kehittyvän tutkijan mielessä vähitellen tutkimusprosessin edetessä. Halusin selvittää kehityskeskusteluun liittyvää kokemusmaailmaa, löytää esimiesasemassa olevien (kehityskeskustelujen vetäjien) näkökulma kehityskeskusteluihin ja saada mahdollisimman

totuudenmukaista tietoa siitä, miten kehityskeskusteluja on hyödynnetty tähän mennessä ja miten tulevaisuudessa niitä voitaisiin hyödyntää tehokkaammin osaamisen johtamisessa. Laadullisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä pikemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia totuusväittämiä. Tyypillistä kvalitatiiviselle tutkimukselle on myös se, että tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Tutkittavien tulisi tietää tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon. (Hirsjärvi ym. 2009, 161, 164; Kananen 2008, 37; Kiviniemi 2010, 70.)

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyn tutkimuksen tärkeä tehtävä on olla emansipatorinen. Tämä tarkoittaa, että tutkimuksen tulisi lisätä myös tutkittavien ymmärrystä asiasta ja sen myötä vaikuttaa myönteisesti tutkittavien tutkittavaa asiaa koskeviin ajattelu- ja toimintatapoihin. (Vilka 2005, 103.)

7.2 Tutkimusmenetelmät

Haastattelu on keskustelua, jossa haastattelijalla on ohjat päinvastoin kuin tavallisessa keskustelussa, jossa molemmat osapuolet ovat tasa-arvoisia. Tutkimushaastattelu on puolestaan systemaattinen tiedonkeruun muoto. Sillä on tavoitteet ja sen avulla pyritään saamaan mahdollisimman päteviä ja luotettavia tietoja. Tutkimushaastattelulajit erotetaan sen mukaan, miten strukturoitu ja miten muodollinen haastattelutilanne on. Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit, teema-alueet, on etukäteen määrätty, mutta menetelmästä puuttuu strukturoidulle haastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelun etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Teemahaastattelussa haastateltavat pääsevät puhumaan vapaamuotoisemmin ja ennalta valitut teemat varmistavat, että kunkin haastateltavan kanssa puhutaan samoista asioista. Teema-alueiden järjestys ja laajuus voivat kuitenkin vaihdella tutkimuksesta toiseen. (Eskola & Suoranta 2003, 86; Hirsjärvi & Hurme 2011, 47–48; Hirsjärvi ym. 2009, 207–208.)

Valitsin opinnäytetyössäni tutkimusmenetelmäksi teemahaastattelun, koska sen avulla saadaan tutkimusongelmasta tarkempaa tietoa pieneltä joukolta ja päästään syvällisempään tutkimusongelman ymmärtämiseen. Pyrkimyksenä oli kerätä mahdollisimman rikas aineisto tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Haastattelututkimuksen avulla saadaan vastaajien näkemyksiä heidän omilla sanoillaan ilman ennalta annettuja vastausvaihtoehtoja tai ideoita. Teemahaastattelu on astetta strukturoidumpi kuin avoin haastattelu. Teemahaastattelussa aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys ovat avoimia. Tämä mahdollistaa haastatteluaiheiden järjestyksen säätelemisen haastattelun ja haastateltavan mukaan. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 34–35, Kylmä & Juvakka 2007, 27.)

Tutkimuksen osallistujat valitaan sen mukaan, kuka parhaiten tietää kokemuksellisesti tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Osallistujien valinnassa tarkoituksenmukaisuus menee määrällisen edustavuuden edelle. Haastattelun tavoitteena on saada monipuolisia ja värikkäitä kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä. Teemahaastattelulla on kaikki onnistumisen edellytykset, jos tutkimuksen tekijä onnistuu luomaan riittävän turvallisen ja luottamuksellisen ilmapiirin. (Kylmä & Juvakka 2007, 58, 80.)

Tutkimushaastattelut toteutin vuoden 2014 kesäkuussa. Aikataulullisista syistä sain haastateltua kolme neljästä vastaavasta ohjaajasta. Kaikki haastateltavat olivat kokeneita sosiaalialan ammattilaisia ja toimineet vastaavana ohjaajana yhdestä vuodesta yli kymmeneen vuoteen. Tein haastattelut koulukodin rauhallisessa ja viihtyisässä alakartanon neuvottelutilassa. Haastattelujen nauhoittaminen sujui hyvin ilman teknisiä ongelmia. Haastateltavat puhuivat avoimesti ja innostuneesti käsiteltävistä asioista. Teemahaastattelurunko varmisti, että kaikkien kanssa käsiteltiin tutkimuksen kannalta merkittävät asiat.

Opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli tuottaa tietoa, minkä perusteella kehityskeskusteluja olisi mahdollista hyödyntää entistä paremmin osaamisen johtamisen välineenä. Pyysin neljättä vastaavaa ohjaa perehtymään opinnäytetyöhöni siinä vaiheessa, kun haastattelut oli kirjoitettu, teemoitettu ja vertailtu teoriatietoon. Haastattelin häntä 2.1.2015 ja pyysin tuomaan esiin hänen mielestään tärkeitä kehittämiskohteita. Nämä asiat on otettu mukaan pohdintaosuuteen.

7.3 Aineiston analyysi

Kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko ovat tutkimuksen ydinasioita. Analyysiin tähdätään tutkimusta aloitettaessa, mutta voi käydä myös niin, että vasta analyysivaiheessa tutkijalle selviää, miten tutkimusongelmat olisi pitänyt asettaa. Induktiivinen tutkimusote päättyy yksityisistä havainnoista yleisiin merkityksiin. Koska tutkija lähtee liikkeelle empiirisistä havainnoista, tulkitsee tätä havaintomateriaalia, nostaa siitä merkittäväksi katsottavia teemoja ja muotoilee yleisempiä luokittelukategorioita, tämä kaikki edellyttää aineiston hyvää tuntemista. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 136; Hirsjärvi ym. 2009, 221, 266.)

Aineiston analyysi on lähtökohdaltaan induktiivinen. Kerättyä aineistoa kuvataan tutkimustuloksissa. Laadullisen aineiston käsittelyssä aineisto hajotetaan ensin asiasisällöiksi, ja sitten asiasisällöt yhdistetään uudelleen tutkijan näkemykseksi ja hyväksi kuvaksi ilmiöstä. Teemahaastatteluaineisto on ensin muutettava kirjalliseen muotoon. Tästä vaiheesta käytetään nimitystä litterointi. Aineisto kirjoitetaan tekstimuotoon eri tarkkuustasoilla. (Kananan 2013, 103; Kylmä & Juvakka 2007, 29.)

Aineiston analyysi edellyttää haastattelujen purkamista. Tein kolme haastattelua, jotka nauhoitin. Tallennetun aineistoin kirjoitin puhtaaksi sanatarkasti. Litteroidut haastattelut luin läpi useaan kertaan ennen analyysivaihetta. Aineistosta nostin esille esimiesten mielipiteitä tutkittavista teemoista. Teemat jaoin vielä osateemoihin, jotta tulosten käsittely olisi ollut helpompaa. Poimin eri teema-alueet tekstistä erivärisiä tusseja ja numerointia apuna käyttäen. Analyysitapani on ymmärtävä. Tulkitsin mielipiteitä ja tein niistä yhteenvedon. Yhteenvedossa käytin myös haastateltavien suoria lainauksia, jotta todelliset kommentit selkiyttäisivät kokonaisuutta. Johtopäätökset muodostin analysoimalla empiirisiä tuloksia ja vertaamalla niitä teoriaan.

7.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa selvitetään, kuinka totuudenmukaista tietoa tutkimuksella on kyetty tuottamaan. Tutkimuksen tekijän on kyettävä

toistamaan tutkimukseen osallistujien käsitykset tutkittavasta kohteesta. Tutkimuksen uskottavuutta voidaan vahvistaa keskustelemalla tutkimukseen osallistuvien kanssa tutkimuksen tuloksista eri vaiheissa. Vahvistettavuus edellyttää tutkimusprosessin kirjaamista niin, että toinen tutkija voi seurata prosessin kulkua pääpiirteissään. Tutkimuksen tekijän on arvioitava, kuinka hän voi vaikuttaa aineistoon ja tutkimusprosessiin sekä reflektoitava omia lähtökohtia. Raportissa tulee myös arvioida tutkimustulosten siirrettävyyttä, minkä vuoksi on ollut tarpeen kuvailla tarkasti tutkimusympäristö osallistujineen. (Kylmä & Juvakka 2007, 127 - 29.)

Reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli pyrkimystä välttää sattumanvaraisia tuloksia. Taustalla on siis oletus, että tutkimustulokset ovat samanlaiset, vaikka kaksi eri henkilöä suorittaisi tutkimuksen. Validius osoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Validius merkitsee kuvauksen ja siihen liitettyjen selityksen ja tulkintojen yhteensopivuutta eli pätevässä tutkimuksessa selitys on luotettava. Toisaalta Kalaja (2011) muistuttaa, että laadullinen tutkimus on kontekstisidonnaista ja näin ollen yleistettävyyys ei välttämättä olekaan tavoitteena. Pikemminkin voidaan tavoitella laadullisen tutkimuksen uskottavuutta, mitä voidaan vahvistaa tarkastelemalla tuloksia tutkimushenkilöiden näkökulmasta. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232; Kalaja 2011, 22.)

7.5 Opinnäytetyöhön liittyvät eettiset näkökohdat

Tutkimuksen ja opinnäytetöiden tekemisessä eettiset seikat ovat merkittäviä. Tutkimuksen tekemisen eettiset haasteet koskevat sekä toimijoiden asemaa että koko tutkimusprosessia aina suunnittelusta julkaisemiseen asti. Aineiston hankintaa ja tutkimusaineistoja määrittävät sekä tutkimuksen luotettavuutta koskevat normit sekä ihmisarvon suojelua koskevat normit. Tutkimusaineistojen avoimuus ja sen kautta tapahtuva tulosten tarkistamismahdollisuus on olennainen osa tieteen käytäntöjä. Aineiston hankinnassa taas painottuvat ihmisarvon suojelua koskevat normit, koska ne määrittävät tutkittavien kohtaamista, heihin suhtautumista sekä heitä koskevien tietojen käsittelyä. Eettisesti kestävien tutkimustapojen yhteinen lähtökohta on ihmisarvon kunnioittaminen. Se ilmenee pyrkimyksenä turvata tutkittavien

itseääräämisoikeus, vahingoittumattomuus sekä yksityisyys. (Kuula 2013, 60. Kylmä & Juvakka 2007, 137)

Tutkimusluvan antoi koulukodin johtaja. Ensimmäisen keskustelun kävin hänen kanssaan tutkimuksen ideavaiheessa 2013 ja sain ehdotuksia tutkimusaiheen valintaan. Toisen keskustelun kävimme maaliskuussa 2014, mitä ennen hän oli lukenut alustavan tutkimussuunnitelman laajennettuna teoreettisella osuudella. Olen keskustellut myös valtion koulukotitoiminnasta vastaava johtajan Matti Salminen kanssa, joka on ollut kiinnostunut tutustumaan opinnäytetyöhöni. Kehittämisen kannalta on tärkeää, että vastaavien ohjaajien näkemykset ja kehittämis ehdotukset tulevat myös ylimmän johdon tietoon.

Opinnäytetyöni kohdalla olen pyrkinyt laatuun ja luotettavuuteen tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa. Aluksi perehdyin tutkimusongelmani teoriataustaan, jonka jälkeen kirjoitin käsitteiden ympärille rakentuvan teoriaosuuden monivaiheisena prosessina. Valmistelin huolellisesti teemahaastattelurungon ja testasin kysymykset sosiaalialan ammattilaisella.

Ilmoitin haastateltaville etukäteen sähköpostitse teemahaastattelun aiheen. Haastattelujen kesto oli puolesta tunnista yhteen tuntiin. Kerroin kaikille haastateltaville, että heidän antamansa vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja nimettöminä. Nauhoitin haastattelut digitaalisella nauhurilla, jonka toiminnan tarkistin etukäteen. Litteroin haastattelut heti niiden jälkeen. Purin haastattelut sanatarkasti. Luin litteroidun aineiston useaan kertaan läpi. Haastattelutulokset olen kirjoittanut niin, ettei kenenkään henkilöllisyys tule ilmi. Suorat lainaukset olen muuttanut suurimmaksi osaksi kirjakielelle tunnistettavuuden estämiseksi ja luettavuuden sujumuuden vuoksi. Tutkijalla ei pidä olla lukkoon lyötyjä ennakkoolettamuksia tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksista, mutta havaintoihin vaikuttavat väistämättä aikaisemmat omat kokemukseni.

8 Tutkimustulosten tarkastelua

Empiirisen tutkimusaineisto kokosin haastattelemalla erään koulukodin esimiesasemassa olevia osastojen vastaavia ohjaajia. Tutkimustulosten pääteemoiksi muodostuivat kehityskeskustelukäytäntö esimiesten kokemuksen, kehityskeskustelut osaamisen johtamisen välineenä ja kehityskeskustelujen kehittäminen.

8.1 Esimiesten kokemuksia kehityskeskustelukäytännöstä

Haastattelun ensimmäisessä osassa käsittelemme vastaavien ohjaajien kokemuksia kehityskeskusteluista. Tarkoituksena oli selvittää, miten kehityskeskustelut toteutuvat käytännössä kyseisessä koulukodissa. Taustakysymyksistä selvisi, että haastateltavat olivat olleet töissä koulukodissa 8-14 vuotta ja esimiesasemassa vuodesta kymmeneen vuoteen. Kaikki haastateltavat olivat käyneet alustensa kanssa kehityskeskustelua kerran tai kaksi vuodessa. Ryhmäkehityskeskustelu toteutettiin jokaisen työryhmän kanssa toimintakauden alussa.

Kehityskeskustelujen tarkoitus – miksi niitä käydään

Esimiehet käyvät kehityskeskustelua, koska se kuuluu heidän tehtäväkuvaansa. Kehityskeskustelut koetaan tärkeiksi, koska silloin on mahdollisuus keskittyä kuuntelemaan työntekijän omia tavoitteita työn suhteen. Se on myös hyvä hetki antaa rakentavaa ja korjaavaa palautetta työntekijälle ja ohjata työntekijää arvioimaan itse omaa työtään ja selviämistään erilaisissa tehtävissä. Kehityskeskustelun avulla motivoitetaan työntekijää saavuttamaan parempia tuloksia työssä ja lisätään työssä viihtymistä. Samalla esimies saa tietoa työilmapiiristä ja työhyvinvoinnista sekä näkökulmia tilanteen parantamiseen. Kehityskeskustelussa työntekijät antavat palautetta myös työyhteisöstä ja esimiehen toiminnasta.

”Kehityskeskustelua kuuluu käydä, koska ne ovat osa minun tehtäviä.”

”Työntekijä pystyy kertomaan omat tavoitteensa työn suhteen ja antamaan palautetta työpaikasta eli se on sellainen palautteen vaihtohetki.”

”Siinä työntekijä pystyy peilaamaan itseään työntekijänä ja miettimään, mitä hän voisi tehdä, jotta hänellä olisi mukavampi olla töissä ja saisi parempaa tulosta.”

”Työntekijä pitää tulla kuulluksi, se on se tavoite.”

”Keskusteluissa tulee esiin, miten työt sujuvat, miten ihmiset jaksavat ja mikä on yleinen happi työryhmässä.”

”Siinä voi antaa ja saada vinkkejä, miten yleistä ilmapiiriä voidaan parantaa.”

Valmistautuminen ja dokumentointi

Kaikki haastateltavat korostivat ennalta valmistautumisen tärkeyttä kehityskeskustelujen onnistumisen edellytyksenä. Huolellinen valmistautuminen tarkoitti sekä konkreettisia käytännön toimenpiteitä kuten työvuorojen suunnittelua ja rauhallisen tilan varaamista että henkistä valmistautumista pohtimalla työntekijän vahvuuksia, kehittämistarpeita ja työssä suoriutumista tavoitteiden mukaisesti. Valmistautumiseen liitettiin myös positiivinen virittäytyminen kehityskeskusteluihin.

”Suunnittelen kehityskeskusteluajat työvuorolistojen mukaan ja merkkeään ne osaston kalenteriin ja huolehdin, että muut asiat eivät pyyhi niitä yli.”

”Varaan ennakkoon rauhallisen, hiljaisen paikan, missä kukaan ei keskeytä kehityskeskustelua. Aikaa varaan kaksi tuntia.”

”Valmistaudun käymällä läpi edellisen vuoden keskustelut. Pyrin siihen, että keskustelussa olisi aina esillä asiat, missä työntekijä voisi kehittyä ammatillisesti. Mietin niitä konkreettisia tilanteita ja tekemistä, mistä työntekijä on onnistunut ja missä voisi vielä kehittyä.”

”Käyn läpi edellisen vuoden arvioinnit ja mietin kulunutta vuotta ja mikä on tämän hetken tilanne esimerkiksi jaksamisen suhteen. Mietin myös perustehtävää eli kaikkea sitä, mitä kuuluu ohjaajan työhön nuoren kanssa. Tärkeää on myös oma asenne, se, että on oikeasti kiinnostunut työntekijän asioista.”

Esimiehet odottivat myös työntekijöiden valmistautuvan ennalta kehityskeskusteluun. Työntekijöiltä odotettiin itsearviointia kehityskeskustelulomakkeen avulla. Työntekijän ennalta valmistautumisen nähtiin edesauttavan kehityskeskustelun vaikuttavuutta ja onnistumista. Työntekijän valmistautuminen motivoi esimiestä kehityskeskustelun vetäjänä.

”Työntekijä tietää etukäteen varatun ajan ja hän voi valmistautua keskusteluun. Kehityskeskustelusta tulee vaikuttavampi, kun ihminen on sitoutunut siihen arviointiin ja keskusteluun.”

”Kun myös työntekijä on valmistautunut ja käynyt läpi lomakkeissa olevia asioita, niin kehityskeskustelu antaa paljon enemmän. Siinä on mahdollisuus sanoa avoimesti, miten asiat ovat.”

”Usein osaston työntekijät ovat arvioineet lomakkeen avulla ennakkoon omaa työtään ja itseään niin työntekijänä kuin työyhteisön jäsenenä. Siitä on paljon hyötyä.”

”Tuleehan siitä turhautunut olo, jos työntekijä tulee vaan keskusteluun, eikä ole siihen valmistautunut.”

Kehityskeskustelu dokumentoidaan, jonka kirjaa joko työntekijä tai esimies. Ennen johtajalle lähettämistä muistio käydään yhdessä läpi ja allekirjoitetaan. Muistioon kirjataan myös henkilökohtaiset koulutustoiveet.

”Kehityskeskustelussa teen itselleni muistiinpanot, mitkä kirjoitan puhtaaksi. Työntekijä lukee ne ja varmistaa, että olen ymmärtänyt asiat oikein sekä allekirjoittaa paperit, mitkä menevät koulukodin johtajalle.”

”Kehityskeskustelusta tehdään muistio, jonka kirjaa joko työntekijä tai vastaava ohjaaja. Ennen johtajalle lähettämistä muistio käydään yhdessä läpi ja allekirjoitetaan.”

”Työntekijän itse kirjoittama osuus lähetetään johtajalle, siinä näkyy esimerkiksi koulutustoiveet.

Palautteen anto

Palaute antaa tietoa suoriutumisesta sekä työntekijälle että esimiehelle. Se kiinnittää huomiota seikkoihin, missä on vielä parannettavaa. Kahdenkeskinen, luottamuksellinen kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden tarkastella työntekijän toimintaa tehtävien hoidon suhteen. Esimiehet toivoivat, että se on myös tilaisuus, missä työntekijä voi tuoda esiin työhön ja työyhteisöön liittyviä haasteita ja korjattavia epäkohtia.

”Kehityskeskustelut ovat luottamuksellisia keskusteluja, missä tulisi pystyä puhumaan avoimesti omasta tekemisestä ja miten kokee asiat sekä jos joku asia puristaa.”

Oikein annettu palaute kannustaa kehittymään ammatillisesti ja ihmisenä. Esimiehet pitivät tärkeänä, että työntekijä saa sekä positiivista palautetta hyvin tehdystä työstä ja onnistumisista että korjaavaa palautetta, mikä auttaa työntekijää kehittymään.

”Olen pyrkinyt siihen, että keskustelussa olisi aina esillä ne asiat, missä ohjaaja voisi vielä kehittyä. Ja aina myös se palaute, missä on onnistunut eli sekä positiivista ja negatiivista palautetta.”

Esimiehet toivovat myös itselleen rehellistä palautetta, mikä auttaa heitä korjaamaan omaa toimintaansa.

”Kun ihmiset antavat minulle palautetta niin toivon, että he tuovat sellaisia asioita esille, missä voin itse petrata, ettei siitä tulisi vain keskinäisen kehumisen kerho.”

Suoritusarviointi ja kehityskeskustelut

Kehityskeskusteluihin liittyy koulukodissa oleellisesti myös suoritusarviointi, mikä tehdään samassa yhteydessä kehityskeskustelun kanssa. Kaikki vastaajat kokivat suoritusarvioinnin ja kehityskeskustelujen yhdistämisen haasteellisena tehtävänä. Esimiesten kokemusten mukaan suoritusarviointikäytäntöä pitää kehittää.

”Kehityskeskustelun ja suoritusarvioinnin yhdistäminen on minun mielestä tosi raskasta, se on iso paketti yhdellä kertaa.”

”Kehityskeskustelu ja suoritusarviointi pitäisi pitää erikseen. Kehityskeskusteluja voisi pitää kaksi kertaa vuodessa, tulee satsata enemmän henkilökohtaiseen keskusteluun. Suoritusarviointia pitää kehittää.”

”Suoritusarviointi ei palvele tällaisena, jättäisin sen kokonaan pois.”

Suoritusarvioinnin perusteella määräytyy työntekijän henkilökohtainen palkanosa. Suoritusarvioinnista on annettu kirjalliset ohjeet. Esimiehet kokivat, ettei arvioinnin koko asteikko ollut todellisuudessa käytettävissä.

Suoritusarvioinnin tulisi toimia työntekijää kannustavasti, mutta nyt se koetaan negatiivisena.

”Suoritusarviointi ei toimi, se tuottaa vaan paha mieltä vaikka sen pitäisi olla kannustavaa. Käytännössä ne pisteet ovat jäädytetty eli niitä ei ole voinut nostaa.”

”Annettujen rajojen takia ei oikeasti pysty arvioimaan, miten ihminen tekee työnsä. Arvioinnista tulee väkisin negatiivinen. Se antaa sellaisen viestin, ettei tässä talossa ole ollenkaan hyviä työntekijöitä.”

”Suoritusarviointi ei luo minkäänlaista motivaatiota työntekijälle.”

Arviointi muodostuu myös helposti epäoikeudenmukaiseksi, koska esimiehillä ei ollut yhteistä linjaa sen suorittamiseen. Esimiehet kokivat, etteivät he pysty tällä hetkellä toteuttamaan suoritusarviointia oikeudenmukaisesti, koska palkkoja ei sen perusteella käytännössä nosteta taloudelliseen tilanteeseen vedoten. Palkkaus on yksi työn arvostuksen mittari.

”Lomakkeessa pisteet ovat ykkösestä vitoseen, mutta käytännössä ihmisten pisteet ovat siinä keskellä. Tasa-arvon kannalta olisi hyvä, että meillä olisi osaston vastaavien kesken yhteinen linja.”

”Olisi hyvä, jos pisteet pysyisivät henkilökohtaisen arvioinnin mukaan, eikä niitä muutettaisi. Minua turhauttaa, kun on nähnyt työntekijän kasvun ja kehityksen sekä onnistumiset ja pisteet pysyy vaan ennallaan. Perusteluna ovat ainoastaan taloudelliset syyt, se on huono perustelu.”

Ryhmäkehityskeskustelu

Haastattelussa tuli esille, että koulukodissa pidetään kerran vuodessa ryhmäkehityskeskustelut. Keskustelujen vetäjinä toimivat koulukodin johtaja ja koordinoiva ohjaaja. Kehityskeskustelussa arvioidaan mennyttä vuotta, työryhmän toimintaa ja mietitään tavoitteita tulevalle kaudelle. Ryhmäkehityskeskustelussa annetaan palautetta johdolle ja johto antaa palautetta osaston toiminnasta. Ryhmäkeskustelujen toivottiin olevan enemmän dialogisia

”Ryhmäkeskustelussa käydään lyhyt katsaus, miten kulunut vuosi on mennyt, mitkä ovat tavoitteet seuraavalle vuodelle ja annetaan palautetta puolin ja toisin.”

”Ryhmäkehityskeskusteluun on oma kaavake. Ne käydään ennen yksilökehityskeskusteluja heti vuodenvaihteen jälkeen.”

”Keskustelulle pitäisi olla enemmän tilaa ja aikaa, jotta niistä tulisi hedelmällisempiä.”

8.2 Kehityskeskustelu osaamisen johtamisen välineenä

Toisena opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella kehityskeskustelua osaamisen johtamisen näkökulmasta. Valtion koulukodit edustavat sijaishuollon kentässä vaativan lastensuojelun osaamista. Halusin selvittää esimiesten näkemyksen siitä, millaista osaamista työntekijöiltä edellytetään. Toisena teemana oli selvittää esimiesten kokemuksia osaamisen johtamisesta ja miten kehityskeskustelut toimivat osaamisen johtamisen välineenä.

Vaativa lastensuojelutyö edellyttää monipuolista osaamista

Haastatteluissa nousi esiin, että ohjaajan työ edellyttää monipuolista ammatillista osaamista ja laaja-alaista tietämystä nuorten elämään liittyvistä kysymyksistä. Koulutuksen ja kokemuksen tuoma perusammattitaito antaa pohjan lastensuojelun osaamiselle. Esimiesten vastausten perusteella vuorovaikutustaitojen hallinta korostui. Organisoitukyky ja tarkka dokumentointi on tärkeää koulukotityössä.

”Pitää pystyä ajattelemaan näitä asioita monesta eri suunnasta. Moniammatillisuus on tärkeä juttu.”

”Kyllä nyt pitää puhua moniosaamisesta, pitää hallita kasvatuspuoli, pitää olla psykiatrissa ja päihdepuolen osaamista.”

”Perusammattitaito on tärkeää, koska se tuo työntekijälle itsevarmuuden tunteen.”

”Mutta jos vuorovaikutustaidot puuttuvat, niin tätä työtä ei pysty tekemään.”

”Vuorovaikutustaidot ovat erittäin tärkeitä. Pitää pystyä kommunikoimaan ihmisten kanssa aidosti, kuulla mitä toinen sanoo, ymmärtää se ja osata vastata.”

”Pitää olla läsnäolon taito, hyvät sosiaaliset taidot ja ihmisten kanssa toimimisen taito.”

”Tehtävät edellyttävät hyvää organisointikykyä ja kirjoittamisen taitoa.”

Perheiden ja lasten kanssa tehtävä työ edellyttää hyviä ihmissuhdetaitoja ja arvostavaa työtettä. Omaohjaajatyö toimii koulukodissa keskeisenä työmenetelmänä. Tehtävien hoito edellyttää myötätuntoista kiinnostusta nuorten asioihin.

”Omaohjaajatyö on merkityksellinen osa tätä työtä ja edellyttää monenlaista osaamista samoin kuin vanhempien kanssa tehtävä yhteistyö. Tarvitaan ihmissuhdetaitoja, että perheille tulee sellainen olo, että heitä arvostetaan.”

”Tärkeää on hirmun iso uteliaisuus nuorta kohtaan ja empatian taito, jotta pystyy tunnistamaan nuoren vointia jo pelkän olemuksen ja tekemisen perusteella.”

Nykyisessä työelämässä jokaisen on uudistettava osaamistaan pätevyyden säilyttämiseksi. Työhyvinvointi ja jaksaminen nousivat myös tärkeiksi asioiksi, koska työtä tehdään oma persoonaa käyttäen. Sitoutunut ja osaava henkilökunta huolehtii perustehtävistä ja arjen sujumisesta.

”Oma persoona on se työkalu ja siksi on tärkeää omasta hyvinvoinnista ja ammattitaidosta huolehtiminen.”

”Ohjaajan pitää hallita elämän perusasiat, koska hän toimii koko ajan esimerkkinä.”

”Työhön pitää olla sitoutunut. Työntekijän ominaisuuksista tärkeitä ovat rehellisyys ja oikeudenmukaisuus. Lasten kanssa oleminen on usein arkisten asioiden hoitamista.”

Henkilöstö vaativan lastensuojelutyön keskeisenä voimavarana

Henkilöstö on lastensuojelutyön keskeinen voimavara. Työntekijät nähtiin organisaation käyntikorttina. Esimiehen tehtävä on huolehtia, että työntekijöiden osaaminen ja vahvuudet tulevat työyhteisön käyttöön.

”Ehdottomasti henkilöstö on lastensuojelutyön tärkein voimavara, mutta se on myös käyntikortti. Henkilöstöstä näkee, millainen se talo on, henkilöstö on kuin näyteikkuna.”

”Tätä työtä ihminen tekee omalla persoonallaan, sieltä se voimavara lähtee.”

”Esimiehenä minun tehtävänäni on tuoda ne vahvuudet esiin, että ei jäisi käyttämättä niitä resursseja, mitä on olemassa.”

Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen välineenä

Osaamisen johtaminen nähtiin haasteellisena ja paljon mahdollisuuksia sisältävänä tehtävänä koulukotityössä. Haastatteluissa nousi esiin koulukodissa työskentelevien työntekijöiden erilaiset koulutustaustat ja laaja-alainen ammatillinen ja muu taidollinen osaaminen.

”Tässä työssä tarvitaan monenlaista osaamista ja oma tehtävä on haastava, koska työntekijät tekevät työtä erilaisista lähtökohdista käsin, on monenlaista koulutusta ja kokemusta sekä hyvin voimakkaita persoonia. Pitää olla hyvät tuntosarvet.”

Vastaavat ohjaajat pohtivat, miten esimiestyössä osataan hyödyntää erilaista osaamista esimerkiksi antamalla erityistehtäviä niitä hallitseville työntekijöille. Osaamisen lähtökohtana nähtiin työntekijän huolellinen perehdyttäminen uusiin tehtäviin.

”Perehdyttäminen on nimenomaan osastovastaavan tehtävä. On parempi, että sen hoitaa yksi ja sama ihminen. Hyvä perehdytys tuottaa ohjaajalle turvallisen tunteen, että hallitsee nämä tehtävät.”

Vastaava ohjaaja on yksi tiimin jäsen, joka huolehtii siitä, että työprosessit ovat etenemässä oikeaan suuntaan ja tehtävät hoidetaan ajallaan. Omalla esimerkillisellä toiminnalla nähtiin olevan tärkeä merkitys työyhteisön ilmapiirin luomisessa myönteiseksi ja kehitystä kannustavaksi. Valmentava johtamistapa soveltuu parhaiten koulukotiympäristöön.

”Minun tehtävänä on tuoda uusia näkökulmia osastolla tehtävään työhön, huolehtia konkreettisesti siitä, että omaohjaajasuunnitelmat, yhteydenpito vanhempiin ja työparityöskentely toteutuvat sekä moniammatillisessa työryhmässä prosessi pysyy liikkeessä.”

”Minun roolini työntekijän osaamisen kehittämisessä on olla esimerkkinä sekä havainnoida ja ohjata asioita oikeaan suuntaan.”

”Avoimen ilmapiirin luominen on yksi tehtävä.”

”Valmentava johtamistapa istuu tähän työhön parhaiten.”

Kehityskeskusteluja tulisi hyödyntää tehokkaammin osaamisen johtamisen välineenä. Haastateltavat kokivat, että keskusteluissa pitäisi tehokkaammin nousta esiin työyhteisössä oleva osaaminen. Rakentavan palautteen avulla osaamista voi vahvistaa ja työntekijää motivoida oman osaamisensa kehittämiseen.

”Kehityskeskustelu olisi hyvä mahdollisuus keskustella rauhassa ja käydä läpi toisen ihmisen ajatuksia, oppia kuuntelemaan kehittymiskoiveita.”

”Olen sitä mieltä, että vahvuuksia vahvistetaan palautteen kautta. Ja on tärkeää, että työn tekemisessä itsearviointin prosessi pysyisi yllä.”

Kehityskeskusteluihin voisi tuoda ennalta sovitun teeman esimerkiksi koulukodin arvot, mitä pohditaan perustehtävän suorittamisen kannalta, sekä hakea yhteistä linjaa ja suuntaa koulukodissa tehtävälle työlle.

”Olisi sellainen teema, mikä nousisi sieltä käytännöstä. Ihmiset joutuisivat tarkastelemaan omaa toimintaansa saman teeman ympärillä, se olisi hyvä.”

”Onhan se tärkeää, että niissä puhutaan ääneen, mihin suuntaan ollaan menossa.”

8.3 Kehittämissuhteita

Vastaavat ohjaajat toivoivat, että heillä olisi riittävät tiedot ja taidot vetää kehityskeskusteluja. Kehityskeskustelujen pitämiseen ja yleensäkin johtamiseen toivottiin koulutusta.

”Haluaisin saada osastovastaavan tehtävään yleensä jotakin johtamiskoulutusta, koska se vie niin paljon voimavaroja. Kehityskeskustelujen pitämiseen on saatu koulutusta joskus Stakesin aikana. Päivitys ei olisi pahitteeksi.”

”Tarvitsen harjaantumista henkilöstöjohtamisessa, asiajohtaminen sujuu helpommin.”

Kehityskeskusteluista tulisi informoida työntekijöitä yleisesti, jotta ymmärretään kehityskeskustelun tavoitteet ja jotta niistä muodostuisi myönteinen ja rakentava keskusteluhetki. Itsearviointi tulee olla osa kehityskeskustelua.

”Kehityskeskusteluista saisi olla yleisesti infoa kaikille, mitä se on ja mitä sillä haetaan. Ehkä sen jälkeen kehityskeskustelu ei olisi niin pelottava tai vastenmielistä, vaan siitä tulisi miellyttävä, odotettu hetki.”

”Minun tehtävä on ohjata ihmisiä arvioimaan itse itseään työntekijöinä erilaisissa konteksteissa. Se ei ole aina helppoa. Olen myös miettinyt, pitäisikö työntekijöitä kouluttaa kehityskeskusteluihin tai ainakin antaa jokin selkeämpi ohjeistus.”

”Ne pitää olla luottamuksellisia keskusteluja, missä puhutaan avoimesti kaikista työhön ja jaksamiseen liittyvistä asioista. Työntekijän pitää myös itse arvioida omaa tekemistään, missä on onnistunut tai missä epäonnistunut. Silloin esimiehenä voin saada henkilökohtaisen käsityksen, missä tämän työntekijän kohdalla mennään.”

Vastaavat ohjaajat toivoivat itselleen aikaa keskittyä kehityskeskusteluihin etukäteen sekä työaikajärjestelyjä keskustelujen rauhalliseen toteuttamiseen. Kehityskeskustelujen onnistumisen edellytyksenä pidettiin niihin valmistautumista etukäteen.

”Teen sitä valmistelua kotona, omalla ajalla. Toivoisin, että siihen löytyisi aikaa työajalla, iltavuorossa se ei kyllä onnistu.”

”Sen tiedän kokemuksesta, että kaikki jotka osallistuvat siihen keskusteluun, niin valmistautuisivat siihen. Silloin löytyy niitä kehitettäviä asioita ja osataan antaa muuta palautetta.”

Kehityskeskusteluille haluttiin löytää yhteinen linja ja toimintamalli. Ennen kehityskeskustelujen aloittamista vastaavat ohjaajat voivat kokoontua pohtimaan henkilöstön työhyvinvointia, työilmapiiriä ja kehitettävistä asioista, jotka liittyä perustehtävän hoitamiseen tai suurempiin linjoihin kuten strategiaan ja arvokysymyksiin.

”Ennen kun kehityskeskusteluja aloitetaan, niin vastaavilla ohjaajilla olisi yhteinen kokoontuminen, missä tunnustellaan, mitä on ilmassa, millainen olotila on koulukodin työntekijöillä. Se auttaisi valmistautumaan ja motivoisi meitä. Ja saisi uusia näkökulmia yhdessä, mitä voisi kehittää koko talon kannalta esim. joku työmenetelmä tai arvo, mitä voisi nostattaa.”

”Toivoisin tasalaatuisuutta kehityskeskusteluihin. Väitän, että meidänkin talossa on monenkirjavuutta näissä keskusteluissa. Kehityskeskusteluissa olisi ehkä hyvä olla yhteinen, koko taloa koskeva teema tai linja. Kehityskeskustelukulttuuria pitäisi muuttaa ja se keskustelu pitäisi virittää esim. johtajan taholta, mutta en osaa sanoa miten.”

Osaamisen ja ammattitaidon lisäksi keskustelussa tulisi käsitellä työntekijän toimijuutta työyhteisössä ja sitä, miten hän omalta osaltaan vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin. Kehityskeskusteluja tulisi käydä useammin kuin kerran vuodessa.

”Kehityskeskusteluissa voisi enemmän pohtia hyvinvointia ja yleistä työilmapiiriä ja mieltä, miten niitä voitaisiin parantaa.”

”Varsinaisen keväällä olevan kehityskeskustelun lisäksi saisi olla joku lyhyempi juttu vuoden aikana, missä osastovastaavat juttelevat kaikkien omien työntekijöidensä kanssa. Tiimipäivät ovat sellaisia tiimien yhteisiä jutteluhetkiä.”

Kehityskeskustelukäytännössä nähtiin olevan vielä paljon käyttämätöntä voimavaraa.

”Toivon, että kehityskeskustelusta käytäisiin yleistä keskustelua, koska tässä on sellaista voimavaraa, mitä voisi hyödyntää paremmin.”

9 Pohdinta

Tutkimustulokset tulee tulkita. Tulkinnalla tarkoitetaan sitä, että tutkija pohtii analyysin tuloksia ja tekee niistä omia johtopäätöksiä. Tulkinta on aineiston analyysissa esiin nousevien merkitysten selkiyttämistä ja pohdintaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 229.) Pyrin olemaan uskollinen haastateltavien omille kuvauksille sekä vahvistamaan ja luomaan uusia polkuja kehityskeskustelukäytännön

kehittämiseen. Tienviittona toimivat aiemmat tutkimukset ja aiheesta julkaistut teokset.

Koko sosiaalisektori samoin kuin koulukodeissa tehtävä vaativa lastensuojelutyö muuttuu ja kehittyy jatkuvasti. Muutokset lisäävät sekä henkilöstön että johtajien osaamistarpeita, mikä taas edellyttää osaamisen johtamisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittämistä ja vahvistamista. Organisaatioiden menestykseen vaikuttaa se, miten työntekijöiden tietoa ja taitoa arvostetaan, ja miten johtaja osaa innostaa ja hyödyntää työntekijöitä käyttämään osaamistaan. Hyvällä johtamisella vaikutetaan myönteisesti työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen. Näkemys henkilöstöstä keskeisenä voimavaran sisältää henkilöstön oikeuden kasvuun ja kehittymiseen. Osaamisen johtamisen tulokset näkyvät kehittyneempinä toimintatapoina, työhyvinvoinnin kohenemisena, parempina palveluina ja lopulta kohentuneena taloudellisena tuloksena.

Työntekijöiden henkilökohtaisista osaamisista muodostuu perusta, jonka varassa toimintamallit, prosessit, rakenteet ja muut organisaatiossa näkyväksi muovautunut tietämys kehittyy. Yksilön osaamisen taso on perustana koko organisaation osaamiselle. Osaamisen johtamisen ytimessä on ymmärtää ja arvostaa yksilön osaamista. Yksilön näkökulmasta ihminen selviytyy työtehtävistään sitä sujuvammin ja luotettavammin, mitä paremmin hän osaa. Osaamisen kautta ihminen saa muilta arvostusta, ja osaaminen määrittää hänen asemaansa sosiaalisessa yhteisössä. Nykyisessä työelämässä jokaisella tulee olla mahdollisuus uudistaa osaamistaan pätevyyden säilyttämiseksi. Osaamisen johtamisen tärkein osa on organisaatiossa toimivien ihmisten osaamisen tason nostaminen, vaaliminen ja tehokas hyödyntäminen.

Pelkästään osaamisen kehittäminen ei yksin riitä, vaan samalla on kehitettävä organisaation järjestelmiä ja johtamista sekä ilmapiiriä ja kulttuuria. Haastatteluissa nousi esiin, että perehdyttäminen on yksi yksilön osaamisen kehittämisen muoto. Kokonaisvaltainen organisaation perehdyttämisjärjestelmä sisältää tiedottamisen ennen työhön tuloa, uuden työntekijän vastaanoton sekä organisaatioon ja työsuhdeasioihin perehdyttämisen ja työnopastuksen. Lisäksi on huolehdittava siitä, että työntekijät voivat hyvin ja säilyttävät motivaationsa.

Useissa suomalaisissa tutkimuksissa kehityskeskustelut on koettu hyödyllisiksi ja tarpeellisiksi kuten tässäkin opinnäytetyössä. Kehityskeskustelut helpottavat esimiehen johtamistyötä, koska niissä on mahdollisuus muodostaa kokonaiskuva oman osaston toiminnasta ja tilanteesta. Kahdenkeskisissä keskusteluissa esimies voi varmistaa, että jokainen työntekijä on selvillä organisaation tehtävästä, tulevaisuuden näkymistä ja työtä ohjaavista arvoista, joiden toivotaan näkyvän jokaisen työntekijän arkisessa työssä.

Kehityskeskustelu on väline toteuttaa hyvää osaamisen johtamista. Kehityskeskusteluja tulee käydä säännöllisesti, jotta niistä on hyötyä organisaatiolle. Hyödyllinen kehityskeskustelu edellyttää ymmärrystä siitä, mitkä ovat kehityskeskustelun hyödyt ja millainen on laadukas kehityskeskusteluprosessi. Onnistunut kehityskeskustelu edellyttää kaikilta osapuolilta hyvää tahtoa, sitoutumista ja huolellista valmistautumista. Tärkeää on myös oivaltaa, miten edistetään vuoropuhelua, kehittymistä mahdollistavaa dialogia ja luottamusta. Osaamisen ja ammattitaidon lisäksi keskustelussa tulisi käsitellä työntekijän toimimista työyhteisössä ja sitä, miten hän omalta osaltaan vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin.

Esimiesten kokemusten perusteella esiin nousi monia pohdittavia ja kehitettäviä asioita, jotta kehityskeskustelusta tulisi entistä hyödyllisempi osaamisen johtamisen väline esimiehelle sekä sitouttava ja kehittymiseen kannustava keskustelu työntekijöille. Se, miten alaiset kokevat kehityskeskustelut, kertoo usein siitä, kuinka tärkeänä ja toimivana johtamisen välineenä esimies ja organisaation johto pitävät kehityskeskusteluja. Esimiehen sitoutuminen kehityskeskusteluihin näkyy myös alaisten myönteisenä asenteena ja aktiivisena otteena keskustelutilanteessa. Esimiehet esittivät, että syksyisin voisi olla toinen henkilökohtainen keskustelu, missä tarkistettaisiin tavoitteiden toteutumista ja seurattaisiin työntekijän ja työyhteisön hyvinvointia. Kehityskeskustelut nähtiin sekä henkilökohtaisen ohjauksen keinona että tiedonkeruuna toiminnan kehittämiseen.

Valmistautumisen nähtiin vaikuttava suoraan keskustelun antiin. Huolellinen kehityskeskusteluun valmistautuminen ja sitoutuminen edellyttävät, että työntekijä ja esimies ovat sisäistäneet kehityskeskustelun merkityksen ja hyödyn. Valmistautuminen voi sisältää myös esimiehen pitämän tiedotustilaisuuden koko työyhteisölle, missä kerrataan kehityskeskustelun

periaatteet ja ohjeistetaan työntekijöitä valmistautumaan keskusteluun. Esimiehet kokivat, että työntekijän valmistautuminen ennalta itsearviointiin avulla osoittaa sitoutumista kehityskeskusteluun. Valmistautumiseen sisältyy myös konkreettiset toimenpiteet rauhallisen tilan varaamisesta työaikajärjestelyihin. Esimiesten kokemusten mukaan hyvä valmistautuminen on edellytys onnistuneelle kehityskeskustelutilanteelle.

Ratkaisukeskeinen työote sopii hyvin kehityskeskusteluun. Se näkyy vuorovaikutuksessa aitona kiinnostuksena ja läsnäolona sekä luottamuksena toisessa ihmisessä oleviin voimavaroihin. Voimavarasuuntautuneisuus tulee esiin kannustavana ja rohkaisevana toimintaotteena, jossa pääosassa ovat tavoitteet ongelmien sijaan. Kehityskeskustelutilanteessa esimies keskittyy työntekijässä oleviin voimavaroihin, kykyihin, osaamiseen ja taitoihin sekä ongelmat käännetään tavoitteiden muotoon. Korjaava palaute on edellytys kehittymiselle, mutta se annetaan keskustellen toisin tekemisen mahdollisuudesta.

Tutkimustuloksissa myös palaute koettiin erityisen tärkeäksi tekijäksi kehityskeskustelussa osaamisen kehittämisen kannalta. Palaute antaa tietoa suoriutumisesta sekä työntekijälle että esimiehelle. Se kiinnittää huomiota seikkoihin, missä on vielä parannettavaa. Oikein annettu palaute kannustaa kehittymään ammatillisesti ja ihmisenä. Palautteen antaminen tulee perustua henkilön auttamiseen ja edistymisen tukemiseen. Positiiviset kokemukset tukevat henkilön itseluottamusta ja kehittymistä, mikä auttaa suoriutumaan tehtävistä entistä paremmin. Korjaava palaute tulee kohdistaa tekoon tai tekemisen puutteeseen ei henkilön persoonaan.

Valtion palkkausjärjestelmä muodostuu tehtäväkohtaisesta ja henkilökohtaisesta palkanosasta. Koulukodissa henkilökohtaista työsuoritusta arvioidaan kehityskeskustelun yhteydessä käyttäen apuna suoritusarviointilomaketta. Esimiesten kokemuksen perusteella suoritusarviointikäytäntö ei ole tällä hetkellä toimiva, vaan sitä tulee kehittää. Ensinnäkin tulee pohtia, pitäisikö suoritusarviointi ja kehityskeskustelu tehdä erikseen. Molempien yhdistäminen samaan keskusteluun koettiin raskaaksi. Suoritusarviointia varten tulee tehdä selkeämmät ja yksityiskohtaisemmat ohjeet sekä käydä esimiesten ja ylemmän johdon välistä keskustelua arvioinnin

perusteista. Palkitsemisjärjestelmän tulee olla oikeudenmukainen ja läpinäkyvä, jotta se koetaan kannustavana.

Kehittämistoiveissa nousi esiin esimiesten tarve yleiseen johtamiskoulutukseen. Henkilöstöjohtamisella luodaan edellytykset organisaation toimintayksiköiden tuloksellisuudelle, tehokkuudella ja palvelukyvyille. Sosiaali- ja terveydenhuollossa johtamisosaamista ei ole säädetty kovin selkeästi. Johtamisen näkökulmasta sosiaalialan johtotehtävistä on todettu, että niihin edellytetään muodollisen tutkinnon lisäksi alan tuntemusta ja riittävää johtamistaitoa. Johtaminen on opittavissa oleva asia, jossa voi kehittyä. Viitala (2006) on todennut, että hyväksi johtajaksi tuleminen vaatii henkilökohtaisten kykyjen ja ominaisuuksien lisäksi myös muita elementtejä. Johtajana toimimiseen vaikuttavat esimerkiksi työ- ja elämäkokemus, halu toimia johtajana, itsetuntemus, jatkuva itsensä kehittäminen ja johtamiskoulutus. Hyvä henkilöstöjohtaminen vaikuttaa positiivisesti työntekijän työhyvinvointiin ja sitoutumiseen sekä sitä kautta työn laatuun sekä organisaation strategian ja tavoitteiden toteutumiseen. Johtamiskoulutusta tulee kehittää kaikkien koulukotien esimiehille.

Dialogin avain on kehittynyt kuuntelu. Siksi toivonkin, että haastatteluissa esiin tulleet vastaavien ohjaajien kokemukset ja kehittämis ehdotukset tulevat kuulluksi ja muodostavat kehittämistyön lähtökohdan. Hyvää dialogia voi oppia ja sitä voidaan yhdessä kehittää ja ohjata kohti yhdessä valittuja tavoitteita. Kehityskeskustelujen kehittäminen osaamisen johtamisen välineenä tulee olemaan yhtenä aiheena koko henkilöstön tiimipäivissä.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Edita Prima.

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WS Bookwell Oy.

Ahvo-Lehtinen, S. 2006. Osaamisen ennakointi ja arviointi kuntasektorilla. Teoksessa strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi. Työturvallisuuskeskus. Gummerus 2006. (s. 101–105)

Bardy, M & Heino, T. 2013. Katsaus lastensuojelun toimintaympäristöihin. Teoksessa: Bardy, M (toim.). Lastensuojelun ytimessä. Helsinki: Terveysten ja hyvinvoinninlaitos. (s. -)

Bergström, S. 2013. Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja Z-sukupolvi. Hämeen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö YAMK.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha (2003). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Haikari, J. 2009. Latu auki elämään, Sippolan koulukodin historia 1909–2009. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työterveyslaitos. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Harikkala, E. 2012. Työhyvinvointikysely työhyvinvoinnin kehittämisen apuna. Teoksessa: Harju, T (toim.) Työnohjauksen monet mahdollisuudet. Satakunnan ammattikorkeakoulun työnohjaajakoulutuksen artikkelit 2012. Satakunnan ammattikorkeakoulu: Pori.

Harisalo, R. 2011. Luovuuden teknologia. Ideointimenetelmät organisaatioiden luovuuden vahvistajina. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Heikkilä, J & Heikkilä, K. 2007. Voimaantumisen työyhteisön haasteena. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu: JTO.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen sosiaali- ja terveyshuollossa, Tampereen yliopisto, johtamistieteiden laitos.

Jaakkola, H. 2012. Huomio perehdyttämiseen. Talentia-lehti 2012 (7), 6-8.

Juvonen, T & Ollila, M. 2004. Poimintoja tutkimusten tuloksista ja työelämän kehittämisestä kunnissa. Teoksessa Forma, P & Väänänen, J. (toim.). Työssä

jaksaminen ja työssä jatkamisen tukeminen kunta-alalla. Kuntatyö 2010-tutkimus. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Aavaranta-sarja. Kustannusosakeyhtiö. Helsinki: Otava.

Järvinen, P. 2004. Onnistu esimiehenä. Juva: WS Bookwell Oy.

Jääskeläinen, A. 2005. Osaamisen mittaaminen ja osaamiseen liittyvä riskienhallinta terveydenhuollon organisaatiossa. Tampereen yliopisto, diplomityö.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/haastelu.luettu.7.9.2014>.

Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Suomen yritysikirjat.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Kananen, J. 2008. KVALI – kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja – sarja. Jyväskylä: yliopistopaino.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Porvoo: WSOYpro.

Kihlman, S & Rautiainen, T. 2010. Koulukodit esiripun takana. Koulukodit ammattilehtien artikkeleissa ja tieteellisissä julkaisuissa. Jyväskylän yliopiston kasvatustieteen laitos. Erityispedagogiikan pro gradu -tutkielma.

Kivinen, L. 2008. Työhyvinvoinnin johtaminen lähijohtajan näkökulmasta. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden ja – talouden laitos. Pro gradu-tutkielma.

Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Kuopio: Kopiojyvä

Kokko, L. 2006. Hyvä esimiestyö tuo tulosta. Yritystalous WalkAbout 4.

Koski, S. 2008. Kehityskeskustelut hoitotyön osaamisen johtamisen apuvälineenä. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro Gradu-tutkielma.

Kuoppala, J. Väänänen-Tomppo, I. Hinkka, K. & Lamminpää, A. 2009. Työhyvinvointipyramidi. Työhyvinvointi, työssä suoriutuminen ja työstä vetäytyminen valtiolla. Valtionkonttorin julkaisuja.

Kuula, A. 2013. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

Laatukäsikirja 2012. Sippolan koulukoti.

Laiho, H. 2008. Kehityskeskustelut tuloksellisen esimiestyön apuvälineenä. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteiden osasto. Pro Gradu-tutkielma.

Laki Terveyden ja hyvinvoinninlaitoksen alaisista lastensuojeluyksiköistä 1379/2010.

Lammintakanen, J. 2011. Henkilöstö voimavarana – osaamisen johtaminen haasteena. Teoksessa Rissanen, S & Lammintakanen J. (toim.). Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: WSOYpro. (s. 237 – 257).

Liukkonen, P. 2009. Henkilöstön arvon mittaaminen. Helsinki: Talentum.

Lehtonen, T. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta, Tampereen yliopisto.

Mattila, H. 2008. Voimaantumisen ydin, sosiaali- ja terveysalalla toimivien ihmisten mahdollisuuksia voimaantua työssään. Kuopion yliopisto. Hoitotieteen laitos. Väitöskirja.

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

Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Ollila, S. 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palvelujärjestelmissä. Vaasan yliopisto.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Pietikäinen, P. (toim.) 2011. Työstä, jouta ja jaksa. Työn ja hyvinvoinnin tulevaisuus. Helsinki: Gaudeamus.

Poikela, R. 2010. Kehittävä dialogi esimiehelle. Hankkeen loppuraportti. Hyvinkää.

Pyöriä, P. (toim.) 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Hakapaino.

Perehdyttämisopas 2012. Sippolan koulukoti.

Pulkkinen, A. 2012. Työhyvinvointia tukeva johtaminen Pääkaupunkiseudun Validia- palveluissa – Kirjallisuuskatsaus. Metropolian ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö YAMK.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Riikonen, E. 2011. Hyvinvointia tuottava organisaatio. Ratkes. Ratkaisu- ja voimavarakeskeisen kulttuurin lehti 2011 (3), 6-13.

Rissanen, S. & Lammintakanen, J. 2011. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: WSOYpro

Ristikangas, V. Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2010: Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Juva: WS Bookwell Oy.

Saari, T. & Pyöriä, P. 2012. Sitoutunut työntekijä: menestyksen merkki vai edellytys? Teoksessa Pyöriä, P. (toim.). Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Hakapaino.

Salminen, M. 2012. THL/ koulukotien tiedotteet 2012.

Salminen, M. 2005. Johtaminen, henkilöstön hyvinvointi ja sijaishuollon laatu. Teoksessa Laaksonen, S. & Kemppainen, M. (toim.). Oljista, risuista vai tiilestä? Artikkeleita hoidon laatua tukevista tekijöistä sijaishuollosta. Helsinki: Lastensuojelun keskusliitto.

Salojärvi, S. 2009. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino, 145–171.

Sarkkinen, A. 2012. Se on tyystin käyttämätön voimavara. Kehityskeskustelujen hyödyntäminen osaamisen johtamisessa. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Pro gradu-tutkielma.

Silvennoinen, M-H. 2011. Eettinen perehdyttäminen kunnan aikuissosiaalityössä. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden laitos. Pro gradu.

Sinisammal, J. 2011. Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltainen kehittäminen – tuloksia osallistuvista tutkimus- ja kehittämisprojekteista sekä asiantuntijahaastatteluista. Väitöstutkimus. Oulun yliopisto, Teknillinen tiedekunta, Tuotantotalouden osasto. Acta Univ. Oul. C 409.

Storey, J. 2007. Human resource management: a critical text. London: Thomson.

Strömer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Oy Edita.

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Painettu EU:ssa.

Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (toim.) 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs johtajuus. Jyväskylä: Gummerus.

Sydänmaalakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Hämeenlinna: Talentum.

Taruma, S & Lahti, C. 2006. Työn vaativuuden ja työssä suoriutumisen arviointiin perustuvat palkitsemisjärjestelmät. Teoksessa Vartiainen & Kauhanen (toim.) Palkitseminen globaalissa taloudessa. Helsinki: WSOY. 66-71.

Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. 2013. Valtioin koulukotien perustehtävä. http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/aiheet/tietopakettit/valtioon_koulukodit. Luettu 10.8.2013.

Terämä, A-M. 2013. Monitaituri kumppanina – Tutkimus valtion koulukotien erityistyöntekijöiden tehtävistä ja rooleista. Jyväskylän yliopisto. Sosiaalityön pro gradu-tutkielma.

Tienari, J & Jussila, I. 2006. Kehityskeskustelujen kehittäminen ja mahdollisuudet. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteiden osasto. Pro Gradu-tutkielma.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Työterveyslaitos 2013. Innostuksen spiraali.
http://www.ttl.fi/partner/inspi/Sivut/default.aspx_. Luettu 24.18.2012.

Valtionkonttori .2007. Hyvinvoiva henkilöstö strategisena voimavarana. Opas henkilöstöstrategian laatimiseen valtion virastoissa ja laitoksissa. Kaiku-työhyvinvointipalvelut. Net Effect Oy.

Wang, F K. & Plaskoff, J. 2002. An integrated development model for KM. Teoksessa Bellaver, F., Lusa, M. (toim.) Knowledge management strategy and technology, 113–134.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2014. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen strategiatyön keskiöön. <http://www.youtube.com/watch?v=hGxqDKZye6I> , katsottu 6.4.2014

Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasan yliopisto.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Wink, H. 2006. Dialoginen kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. Teoksessa Vesterinen, P (toim.) työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro.

Valtio työnantajana 2014.
https://www.vm.fi/vm/fi/12_Valtio_tyonantajana/15_Henkilostovoimavarojen_johtaminen/index.jsp, luettu 26.3.2014.

Liitteet (4)

Teemahaastattelurunko

Liite 1

Taustakysymykset

- Kuinka kauan olet ollut organisaation palveluksessa /esimiesasemassa
- Kuinka usein olet käynyt kehityskeskusteluja alaistesi kanssa?

Kokemukset kehityskeskustelukäytännöstä

- Miten organisoit ja valmistaudut kehityskeskusteluun
- Kehityskeskustelujen merkitys
- Kehityskeskustelutilanne
- Kehityskeskustelujen sisältö
- Suoritusarviointi/ palkkaus/ kehityskeskustelu
- Palautteen anto
- Dokumentointi
- Ryhmäkehityskeskustelut

Osaaminen ja osaamisen johtaminen

- Millaista osaamista vaativa lastensuojelu edellyttää?
- Mikä on mielestäsi esimiehen rooli osaamisen johtamisessa?
- Miten kehityskeskusteluja voitaisiin kehittää osaamisen johtamisen näkökulmasta?

Kehittäminen

- Miten kehityskeskusteluja voitaisiin hyödyntää paremmin osaamisen johtamisessa?
 - Millaista tukea, taitoja, koulutusta, resursseja odotat kehityskeskustelujen vetäjänä?
- Miten kehittäisit kehityskeskustelukäytäntöä?

Saatekirje**Liite 2**

Hei,

toukokuu 2014

Suoritan Saimaan ammattikorkeakoulussa yamk-tutkintoa koulutusohjelmassa Terveiden ja hyvinvoinnin edistäminen, johtamisen osaaminen..

Olen tekemässä opinnäytetyötä aiheena Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen välineenä Sippolan koulukodissa. Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata esimiesasemassa olevien henkilöiden kokemuksia kehityskeskustelukäytännöstä. Tavoitteena on saada tietoa, minkä avulla voidaan kehittää ja uudistaa kehityskeskustelukäytäntöä erityisesti osaamisen johtamisen suhteen.

Toivon, että voin haastatella Sinua tutkimustani varten.. Kyseessä on teemahaastattelu eli avoin keskustelutilanne, missä aihepiiri on rajattu. Haastattelu suoritetaan yksilöhaastatteluna Alakartanon neuvotteluhuoneessa ja se kestää noin tunnin. Tutkimusluvan olen saanut johtaja Tuija Lindbergiltä.

Ohessa olevista haastatteluajoista, voit valita Sinulle parhaiten sopivan.

Kiitos yhteistyöstä

Anne Kautiainen

0408320959

anne.kautiainen@hotmail.com

Kehityskeskustelut 2014**Liite 3**

Kehityskeskustelu käydään seuraavien aiheiden viitoittamana:

1. Henkilökohtaisten tavoitteiden sopiminen. Tavoitteiden yhteys suoritusarviointiin:

- Seuraavien tavoitteiden sopiminen?
 - Työn laatu, yhteistyö, työskentelytapa, ammatinhallinta.
- Mitä toimenpiteitä tavoitteiden täytyminen edellyttää?

Tavoitteet ja toimenpiteet kirjataan, kopio esimiehelle sekä työntekijälle.

Tavoitteiden toteutumista arvioidaan seuraavan suoritusarviointikierroksen aikana.

2. Esimiehen (=lähiesimies) toiminnan arvio. Keskeiset asiat kirjataan.

- Palaute esimiehen toiminnasta ja työskentelyotteesta
- Mitä odotuksia ja toiveita?

3. Työyhteisöön liittyvät asiat. Keskeiset asiat kirjataan.

- Ilmapiiri, viihtyvyys
- Arjen käytännöt ja sujuvuus
- Ongelmatilanteiden ratkaiseminen
- Tiedonkulku
- Johtamisen käytännöt
- Päätöksenteon sujuvuus ja oikeudenmukaisuus
- Avoimuus, palaute

4. Oma työhyvinvointi ja –jaksaminen. Keskeiset asiat kirjataan.

- Työtyytyväisyys

- Haasteet, kipukohtat
- Psyykkinen jaksaminen
- Fyysinen jaksaminen
- Tukevat tekijät
- Heikentävät / kuormittavat tekijät

Kehityskeskustelu käyty ____/____ 2014

Allekirjoitukset

SUORITUSARVIOINTI KOULUKODEISSA

Liite 4

ARVIOINTIKOHDE	kehittävää	hyvä suoritus	erinomainen
	pisteet	pisteet	pisteet
	1, 1½, 2	2½, 3, 3½	4, 4½, 5
<p>1. TYÖN LAATU</p> <p>1.1 on luotettava ja toimii sovitusti</p> <p>1.2 tekee asiat sovitussa aikataulussa</p> <p>1.3 tulokset ovat tavoitteiden mukaisia</p>			
	1. KESKIARVO		
<p>2. YHTEISTYÖ</p> <p>2.1 ottaa toiset huomioon ja kuuntelee muita</p> <p>2.2 luo hyvää ilmapiiriä, on rakentava</p> <p>2.3 ottaa vastuuta yhteisistä asioista</p>			
	2. KESKIARVO		

<p>3. TYÖSKENTELYTAPA</p> <p>3.1 pystyy itsenäiseen työskentelyyn</p> <p>3.2 joustaa tarvittaessa työtehtävissä</p> <p>3.3 on suunnitelmallinen ja aikaansaava</p>	<p></p> <p></p> <p></p> <p>3. KESKIARVO</p>
<p>4. AMMATINHALLINTA</p> <p>4.1 hallitsee oman ammattialansa</p> <p>4.2 kehittää työmenetelmiä</p> <p>4.3 on hankkinut jonkin erityistaidon</p>	<p></p> <p></p> <p></p> <p>4. KESKIARVO</p>
<p>KAIKKI KESKIARVOT YHTEENSÄ</p> <p>(vähintään 4, enintään 20)</p>	<p></p>

Olemme käyneet suoritusarviointikeskustelun .../... 2014..

Työntekijä

Esimies

Työnantajan päätös: _____ suorituspistettä

.../... 2014... _____

