



KEHITYSKESKUSTELUPROSESSIN UUDISTAMINEN KIRURGIAN LEIK- KAUSOSASTOLLA

Jenni Kaasalainen

Opinnäytetyö
Marraskuu 2015
Ylempi ammattikorkeakou-
lututkinto
Sosiaali- ja terveysalan ke-
hittäminen ja johtaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen

KAASALAINEN JENNI:

Kehityskeskusteluprosessin uudistaminen kirurgian leikkausosastolla

Opinnäytetyö 63 sivua, joista liitteitä 8 sivua
Joulukuu 2015

Opinnäytetyön aihe lähti Tampereen yliopistollisen sairaalan kirurgian leikkausosaston osastonhoitajan tarpeesta kehittää kehityskeskusteluprosessia leikkausosastolla. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa henkilökunnan näkemyksiä kehityskeskusteluprosessista ja luoda tulosten perusteella uusi kehityskeskustelumalli kirurgian leikkausosastolle. Tavoitteena oli kehittää niin henkilökuntaa kuin esimiehiä tyydyttävä kehityskeskustelumalli, jonka avulla lisätään henkilökunnan työhyvinvointia ja motivaatiota.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineistonkeruumenetelmänä käytettiin SWOT-analyysitaulukkoa. SWOT-analyysitaulukon avulla kerättiin tietoa henkilökunnan näkemyksiä tämän hetkisistä tarpeista ja ongelmista sekä tulevaisuuden mahdollisuuksista ja uhista liittyen kehityskeskusteluihin. Tutkimuskysymyksiä oli kaksi (1) Millainen kehityskeskusteluprosessi on tällä hetkellä ja (2) Miten kehityskeskusteluja tulisi kehittää kirurgian leikkausosastolla? Aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla.

Opinnäytetyön analyysin tulokseksi nousi neljä pääluokkaa, jotka olivat (1) Sitoutuminen kehityskeskusteluihin, (2) Esimiehen ja henkilökunnan välinen luottamus, (3) Työhyvinvoinnin lisääntyminen ja (4) Muutokset työyhteisössä ja kehityskeskusteluprosessissa. Tärkeänä asiana analyysin tulosten perusteella pidettiin palautteen saamista omasta työstään, luottamuksellista suhdetta esimieheen ja kehityskeskustelussa tehtävää omaa kehityssuunnitelmaa. Yhdeksi mahdollisuudeksi tulevaisuudessa nähtiin myös ryhmäkehityskeskustelut yksilökeskustelujen rinnalle. Tulosten perusteella osastolle luotiin kehityskeskustelumalli, jossa eritellään kolme tärkeää osa-aluetta: (1) Valmistautuminen, (2) Toimitus ja (3) Jälkihoito. Näiden kolmen osa-alueen koettiin olevan tärkeitä aikaisempien tutkimusten, kirjallisuuden ja tämän opinnäytetyön tulosten perusteella.

Johtopäätöksenä opinnäytetyön tuloksista voidaan sanoa, että henkilökunta kokee kehityskeskustelut tärkeäksi, mikäli he kokevat niiden olevan sisällöllisesti merkityksellisiä ja ajankohta on sopiva niin, ettei osaston muu toiminta kärsi siitä. Kehityskeskustelut nähdään tulevaisuudessa mahdollisuutena kehittää omaa työtään ja työyksikköä. Lisäksi henkilökunnan ja esimiehen välinen suhde on tärkeä kehityskeskustelun onnistumisen kannalta.

Asiasanat: kehityskeskustelu, kehityskeskusteluprosessi, työhyvinvointi

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Development and Management of Health Care and Social Services

KAASALAINEN JENNI:

Developing a Performance Appraisal Process in the Operating Theatre

Master's thesis 63 pages, appendices 8 pages
December 2015

The purpose of this study was to explore how employees experience the performance appraisal process in the operating theatre in Tampere University Hospital and create a new performance appraisal model based on the study results. The aim of this study was to develop a beneficial performance appraisal model for employees and managers. This study also increases the work motivation and well-being.

The study was implemented as a qualitative research and the method was action research. The data were collected using a SWOT-analysis form and data were content analysed. Useful information about performance appraisals at the moment and employees experience how appraisals should be implemented in the future were collected using the SWOT-analysis form.

The results of this study showed that receiving feedback and having good and open relationship with manager was an important part of successful performance appraisal. Employees expected that development plans were done during the performance appraisal. Conclusions of this study are that employees' feel that performance appraisals are important if the content and timing is right. Performance appraisals could be a tool for developing employees own work but also the whole unit in the future.

Key words: performance appraisal, performance appraisal process, work well-being

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	OPINNÄYTETYÖN TAUSTAT, TARKOITUS, TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TAVOITE	7
	2.1 Tutkimuksen taustat	7
	2.2 Opinnäytetyön tarkoitus, tutkimuskysymykset ja tavoite.....	9
3	KEHITYSKESKUSTELUT	10
	3.1 Kehityskeskustelut	10
	3.2 Kehityskeskusteluprosessi	13
	3.3 Kehityskeskusteluprosessin osat.....	16
	3.4 Ryhmäkehityskeskustelut	21
	3.5 Kirjallisuuskatsaus	23
4	MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT	25
	4.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä.....	25
	4.2 Toimintatutkimus.....	25
	4.3 Aineistonkeruu.....	28
	4.4 Aineistonanalyysi.....	29
5	TUTKIMUSTULOKSET.....	35
	5.1 Tämän hetkiset tarpeet ja ongelmat	35
	5.2 Tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat	40
6	POHDINTA.....	45
	6.1 Opinnäytetyön eettiset kysymykset	45
	6.2 Opinnäytetyön luotettavuus	46
	6.3 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset.....	48
	6.4 Kehityskeskustelumalli kirurgian leikkausosastolle.....	51
	6.5 Jatkotutkimusehdotukset.....	52
	LÄHTEET.....	53
	LIITTEET	56
	Liite 1. Kirjallisuuskatsauksen tutkimukset	56
	Liite 2. Näytönasteen arviointikriteerit	60
	Liite 3. Laadun arviointilomake	61
	Liite 4. SWOT-analyysikaavake	62
	Liite 5. Saatekirje tutkittaville	63

1 JOHDANTO

Kehityskeskustelut ovat jokavuotinen ”pakkopulla” monella työpaikalla. Vai onko sittenkään? Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöinä on viime vuosina tehty useita kehityskeskusteluihin liittyviä tutkimuksia. Margit Lappalaisen (2012) opinnäytetyössä ilmeni, että henkilökunnalla oli enemmän myönteisiä kuin kielteisiä kokemuksia kehityskeskusteluista. Kehityskeskustelukokemukseen vaikuttivat henkilökunnan aikaisemmat kokemukset, mitä vähemmän heillä oli kokemusta kehityskeskusteluista sitä enemmän kehityskeskustelut aiheuttivat jännitystä, ahdistusta ja pelkoa (Lappalainen 2012, 56). Monilla työpaikoilla mietitään joka vuosi, että voisiko kehityskeskustelun toteuttaa toisella tavalla, jotta kaikki osapuolet kokisivat sen hyödylliseksi. Työterveyslaitoksen tekemän Parempi-työyhteisökyselyn tulokset tukevat tätä ajatusta, sillä vuonna 2011 vain 28 % suomalaisista koki, että kehityskeskusteluista on ollut hyötyä oman työn kannalta (Parempi-työyhteisökysely).

Kehityskeskustelut tulivat Suomeen kansainvälisten organisaatioiden kautta 1970-luvulla. Varsinaisesti kehityskeskustelu-nimi alkoi vakiintua 1990-luvulla työelämän muutoksen myötä. Työyhteisöjen oli kehitettävä omaa toimintaansa jatkuvasti, jonka seurauksena myös yksilöiden oli kehitettävä omaa ammattitaitoaan. (Autio, Juuti & Wink 2010, 20–21.) Oman työn kehittämisen merkitys ei ole vähentynyt yhtään tähän päivään mennessä.

Opinnäytetyön aihe nousi oman työyksikköni osastonhoitajalta. Hän koki tarpeelliseksi kehittää meidän yksikön kehityskeskusteluprosessia. Itselleni aihe on merkityksellinen, sillä työskentelen kyseisessä yksikössä, jonne opinnäytetyöni teen. Vaikka aiheita on tutkittu paljon, mielestäni se on silti ajankohtainen. Kehityskeskustelujen merkitys on suuri esimerkiksi mitattaessa työhyvinvointia, työssä viihtyvyyttä ja työmotivaatiota. Raija Ruorasen (2011, 123) väitöskirjassa nousi esille kehityskeskustelun onnistumisen kannalta tärkeäksi asiaksi sisällön merkitys. Työntekijälle jää kehityskeskustelusta turhautuneisuuden ja tyytymättömyyden tunne, mikäli sisällöllisesti ei ole keskusteltu toivotuista aiheista. Tärkeimpinä teemoina pidettiin työnteossa onnistumista ja edellytyksiä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa henkilökunnan näkemyksiä kehityskeskusteluprosessista ja luoda tulosten perusteella uusi kehityskeskustelumalli Tampereen

yliopistollisen sairaalan kirurgian leikkausosastolle. Tavoitteena on tuottaa osastolle sellainen kehityskeskustelumalli, mikä palvelee paremmin niin henkilökunnan kuin esimiehen tarpeita ja odotuksia sekä samalla vaikuttaa henkilökunnan työhyvinvointiin ja työmotivaatioon.

2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTAT, TARKOITUS, TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TAVOITE

2.1 Tutkimuksen taustat

Opinnäytetyö tehtiin Pirkanmaan sairaanhoitopiirin kirurgian leikkausosastolle. Pirkanmaan sairaanhoitopiiri koostuu 23 kunnan kuntayhtymästä. Sairaanhoitopiirin tehtäviin kuuluu luoda edellytykset tieteelliselle tutkimukselle ja koulutukselle, jotta voidaan tuottaa terveyttä ja toimintakykyä edistäviä terveydenhuollon palveluja. (Pirkanmaan sairaanhoitopiiri.) Sairaanhoitopiirissä on menossa isoja muutoksia, mitkä vaikuttavat erityisesti tuki- ja liikuntaelinsairauksien vastuualueeseen (TULES-vastuualue), johon kirurgian leikkausosasto kuuluu. TULES-vastuualueen toimintaan kuuluu vastaaminen tuki- ja liikuntaelinsairauksien sekä tapaturmien niin konservatiivisesta kuin operatiivisesta hoidosta.

Tampereen yliopistollisen sairaalan uudistamisohjelma on vuosille 2015–2019. TULES-vastuualueutta uudistukset koskevat niin, että leikkausosastot tulevat muuttamaan uusiin tiloihin viimeistään vuonna 2019. Kuitenkin jo vuoden 2016 alusta Sairaanhoidonpalvelualue lopetetaan ja toimialuemuutosten myötä kirurgian leikkausosasto siirtyy eri toimialueelle. Puhutaan niin sanotuista Focus-sairaaloista. Näiden muutosten myötä myös leikkausosaston sisällä tapahtuu muutoksia esimerkiksi henkilökunnalla vaihtuvat esimiehet vuoden 2016 alusta.

Opinnäytetyön aihe nousi oman työyksikköni osastonhoitajalta. Ylemmän ammattikorkeakoulututkimuksen opinnäytetyö tulee olla kehittämistyö. Osastonhoitaja ehdotti aiheeksi kehittää osastolle uusi kehityskeskustelumalli, koska tämän hetkinen ei palvele esimiestä eikä henkilökunta koe kehityskeskustelua tarpeelliseksi ja mielekkääksi. Osastonhoitajalla on tällä hetkellä vuosittain noin 60 kehityskeskustelua ja jokaiseen keskusteluun on varattu aikaa yksi tunti.

Ruoranen (2011) oli myös asettanut oman väitöskirjansa jatkotutkimusaiheeksi kehityskeskusteluprosessien tutkimisen, koska avokysymyksien vastauksissa viitattiin monessa kohtaa prosessin eri osiin, valmistautumiseen ja keskustelun jälkeisiin tapahtumiin. Ruorasan väitöskirja on tehty Pirkanmaan sairaanhoitopiirin henkilökunnalle, joten siinäkin

mielessä tutkimus voidaan nähdä aiheellisena, vaikka aineisto kerätäänkin vain yhden Pirkanmaan sairaanhoitopiirin osaston henkilökunnalta.

Tällä hetkellä kehityskeskustelut toteutetaan samalla kaavalla, vaikka kehityskeskustelu-kaavaketta osastonhoitaja on muokannut enemmän osastoa palvelevaksi. Osastonhoitaja pitää kehityskeskustelut syksyllä. Henkilökunnan tulisi täyttää intranetistä tulostettava kehityskeskustelukaavake etukäteen, jonka mukaan kehityskeskustelu pääasiassa etenee. Osastonhoitaja lähettää kaavakkeen sähköpostilla vielä muistutukseksi ennen kehityskeskustelua. Useissa tutkimuksissa tuli esille kaavakkeiden täyttö ennen kehityskeskustelua. Hukkasen (2005) pro gradu -tutkielman tulosten perusteella hoitajat kokivat esitietokaavakkeen käytön hyödylliseksi, koska silloin tuli etukäteen mietittyä esimerkiksi kehittämistarpeita. Henkilökunta ei ollut saanut ohjeita kaavakkeen täyttöön ja se nähtiin ongelmallisena, sillä osa kysymyksistä koettiin vaikeasti ymmärrettäviksi. (Hukkanen 2005, 43.) Lappalaisen (2012) opinnäytetyötuloksissa nousi esiin samanlaisia tuloksia kuin Hukkasen tutkimuksessa. Negatiivisena asiana koettiin kehityskeskustelukaavakkeen täyttäminen, etenkin hankaluudet kohdistuivat kysymysten ymmärtämiseen sekä oman osaamisen arviointiin. Oman osaamisen arvioinnissa etenkin omien vahvuuksien ylös kirjaaminen koettiin vaikeaksi, koska sen ajateltiin kuulostavan itsekehulta. Henkilökunta koki kuitenkin kaavakkeen tärkeäksi, jotta asioita tulee mietittyä etukäteen. (Lappalainen 2012, 57, 60.)

2.2 Opinnäytetyön tarkoitus, tutkimuskysymykset ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa henkilökunnan näkemyksiä kehityskeskusteluprosessista ja luoda tulosten perusteella uusi kehityskeskustelumalli kirurgian leikkausosastolle.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millainen kehityskeskusteluprosessi on tällä hetkellä?
2. Miten kehityskeskusteluja tulee kehittää kirurgian leikkausosastolla?

Tavoitteena on kehittää niin henkilökuntaa kuin esimiehiä tyydyttävä kehityskeskustelumalli. Tutkimuksesta hyötyy koko osasto, sillä kehityskeskusteluprosessin uusi malli lisää motivaatiota ja työhyvinvointia. Tulosten perusteella toteutettu muutos kehityskeskusteluprosessissa auttaa muuttamaan henkilökunnan käsityksiä kehityskeskusteluista ja niiden tarpeellisuudesta.

3 KEHITYSKESKUSTELUT

3.1 Kehityskeskustelut

Kehityskeskusteluksi kutsutaan työntekijän ja lähimmän esimiehen välistä säännöllistä ja hyvin valmisteltua keskustelua. Kehityskeskustelun tulisi olla kehittävää vuoropuhelua, jossa keskustellaan työtehtävistä, keskustelukumppanien välisistä suhteista, organisaation tehtävästä, yhteistyöstä organisaatiossa ja muista työtilannetta koskevista tärkeistä asioista. Keskusteluissa esimiehellä on tilaisuus tarkistaa, että työntekijät ovat selvillä organisaation visioista, missioista, tulevaisuuden näkymistä, organisaation arvoista sekä strategioista visioin saavuttamiseksi. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 94; Meretniemi 2012, 24.)

Raija Ruoranen (2011) tutki väitöskirjassaan nimenomaan sairaalan strategioiden välitymistä kehityskeskusteluissa. Tutkimuksessa nousi esille kehityskeskustelujen aiheisisällöt kuten keskustelut tehtävästä, siinä suoriutumisesta ja työyhteisöstä. Palautteen vaikutus ja merkitys työssä suoriutumisen kannalta koettiin selkiytymättömäksi. Henkilökunnan ja esimiehen näkemykset kehityskeskustelujen kulusta oli suurimmaksi osaksi kuitenkin yhteneväiset. Ruorasan (2011) tutkimuksen mukaan työntekijät pitivät tärkeinä aiheina keskusteluissa työssä onnistumista sekä tehtävään liittyvien odotusten ja edellytysten käsittelyä. Esimiehet vastaavasti luonnehtivat tärkeimmiksi aiheiksi yksikön perustehtävää, kehittämistä, tavoitteita, palautetta ja työhyvinvointia. Ruorasan (2011) tutkimus nostaa hyvin esille sen miten esimiesten ja henkilökunnan odotukset eroavat toisistaan kehityskeskustelujen suhteen. Henkilökunta selkeästi odottaa palautetta juuri siitä omasta työsuorituksesta ja siitä miten omassa työssään suoriutuu.

Valitettavaa on, että suurin osa kehityskeskusteluista jää varsin huonolle tasolle. Valitettavasti lähes kaikki kehityskeskustelut käydään siksi, että organisaation johtamisjärjestelmässä on niin sovittu. Autio, Juuti ja Wink (2010) kutsuvat tällaisia kehityskeskusteluita määräemuotoisiksi kehityskeskusteluiksi. He kuitenkin toteavat, että tällaisista keskusteluista on mahdollista muodostua aito dialogi niitä käyvien henkilöiden välille. (Autio ym. 2010, 21.)

Satu Berlin (2008) tutki omassa väitöskirjassaan alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiesten ja alaisten välisestä palautevuorovaikutuksesta. Berlin (2008) ei käytä tutkimuksessaan termiä kehityskeskustelu, sillä hän on tutkinut ylipäättään palautteen antamista esimiehen ja alaisen välillä. Yhtenä palautteenantomuotona kuitenkin ovat kehityskeskustelut. Kehityskeskustelut koettiin yhdeksi merkityksellisimmäksi palautteen antotilanteeksi. Tutkimuksen mukaan kehityskeskustelukokemuksiin verrattuna spontaanit palautekokemukset olivat joko onnistuneita tai täysin epäonnistuneita. Ratkaisevan tärkeää oli esimiehen halu ja kyky keskustella rakentavasti ja kohdata alainen huomioon ottavalla tavalla. (Berlin 2008, 156–157.)

Useissa tutkimuksissa nousi esille se, ettei ole yhtä oikeaa tapaa suorittaa motivoivaa kehityskeskustelua. Berlinin (2008) tutkimus kuitenkin osoittaa sen, että kehityskeskusteluissa oli monia palautteen antoa tukevia tekijöitä. Tärkeäksi koettiin esimerkiksi valmistautumisen mahdollistaminen kehityskeskusteluihin. Muilta saatu, etenkin systemaattisesti kerätty palaute helpotti ohjaavan ja kohdistetun palautteen antamista. Vasset, Marnburg ja Furunes (2011) selvittivät Norjassa kehityskeskustelujen vaikutusta työmotivaatioon. Heidän tutkimuksen mukaan palautteen anto, tavoitteiden asettaminen ja koulutus vaikuttavat työmotivaatioon. Heidän tutkimuksessaan nousi esille sama asia kuin Ruoraisen (2011) tutkimuksessa, että henkilökunta odottaa palautetta nimenomaan omasta työsuorituksestaan. Vassetin ym. (2011) tulokset osoittavat myös sen, että työmotivaation lisääntymiseen kehityskeskustelujen perusteella vaikuttaa se, että keskusteluissa käsitellään omien tavoitteiden asettamista ja saavuttamista.

Kehityskeskusteluissa on aina kaksi osapuolta: esimies ja alainen. Molemmilla osapuolilla on oma vastuunsa keskustelun onnistumisesta. Alaisen vastuuosuus on pienempi, koska heidät on tavallisimmin valmennettu keskusteluun yleisellä tasolla. Esimiestyössä ihmissuhdetaidot ovat keskeinen osaamisalue ja ne tulevatkin selkeimmin ilmi juuri kehityskeskustelun kaltaisessa intensiivisessä vuorovaikutustilanteessa. (Valpola 2002, 87; Meretniemi 2012, 117.)

Kehityskeskustelut ovat tilaisuus molemminpuoliseen vaikuttamiseen. Esimies pystyy varmistamaan, että työhön ja alaisen asioihin paneudutaan ja alaisella on mahdollisuus valmistaa häneen kohdistuvat odotukset sekä vaikuttaa ja kertoa omista toiveistaan. Esimies pystyy saamaan hyvillä kysymyksillä kokonaiskuvan osastonsa tilanteesta. Kehitys-

keskustelut ovatkin osa johtamista ja helpottavat johtamistyötä. Kahdenkeskiset keskustelut ovat hyvä tilaisuus esimiehelle koota tietoa henkilökunnan tehtävistä, vaatimuksista ja jakautumisesta. Esimiehellä on mahdollisuus kartoittaa henkilökunnan urasuunnitelmia ja koulutustarpeita. (Meretniemi 2012, 23; Valpola 2002, 19.)

Kuoksan ja Talvitien (2010, 35–39) opinnäytetyöstä ilmeni, että sairaanhoitajat kokivat kehityskeskustelut niin hyödyllisiksi kuin hyödyttömiksi. Sairaanhoitajien mielestä keskustelu jäi usein pinnalliseksi, eikä edellisen vuoden suunnitelmien toteutumista käyty läpi. Sairaanhoitajat toivat esiin monia ehdotuksia kehityskeskustelujen parantamiseksi. Yhtenä tärkeimpänä asiana vastaajat pitivät henkilökohtaisia kehityskeskusteluja ja omien kehittymistavoitteiden asettamista. Tärkeänä asiana pidettiin myös verkostoitumista saman erikoisalan kollegoiden kanssa. Sairaanhoitajat halusivat, että kehityskeskusteluissa käydään läpi työyhteisöä koskevat suunnitelmat ja toimintatapojen muutokset. Oman henkilökohtaisen ura- ja kehittymissuunnitelman tekeminen nousi myös vastauksissa esille.

Ryhmäkehityskeskustelujen mahdollisuus nähtiin myös hyvänä vaihtoehtona. Osastolle toivottiin tiimien kesken käytävää kehityskeskustelua, joka ei kuitenkaan saisi syrjäyttää henkilökohtaisia kehityskeskusteluja. Yhtenä sisällöllisenä aiheena esiin nousivat esimiehen johtajuustaidot. Vastaajat kokivat, että esimiehen erilaisilla taidoilla on suuri vaikutus kehityskeskustelujen onnistumiseen. Vastaajien mielestä esimiehellä tulee olla substanssiosaamista ja kokemusta esimiehenä toimimisesta. Tulosten perusteella sairaanhoitajat kokivat erityisen tärkeänä, että kehityskeskusteluissa panostetaan työpaikan viihtyvyyteen ja ilmapiiriin. Esimieheltä saatu palaute koettiin tärkeänä ammatillisen kasvun ja osaamisen tukena. Esimieheltä odotettiin myös taitoa pitää alaisensa puolta ja uskallusta sekä rohkeutta mielipiteisiinsä. (Kuoksa & Talvitie 2010, 35–39.)

Tärkeä osa keskusteluosuutta on alaisen omat odotukset. Tärkeää on, että esimies kuuntelee alaisen ajatuksia oman työnsä ja kehittymisensä suunnasta. Työmotivaatio lisääntyy kun työtä pystytään kehittämään alaisen taipumusten suuntaan ja työ onnistuu. Antoisat kehityskeskustelut rohkaisevat niin esimiestä kuin alaista puhumaan aroistakin asioista. Kehityskeskustelujen laatu paranee kerta kerralta kun molemmiin puolinen luottamus ja kunnioitus on saatu aikaan aikaisemmissa keskusteluissa. Esimies oppii näin tuntemaan alaisensa ja ottamaan paremmin huomioon hänen tarpeensa tehdessään ratkaisuja tulevaisuudessa. Esimiehen tulee pyytää palautetta alaisilta ja vastausten saaminen saattaa aluksi

olla hankalaa. Palaute paranee suhteen kehittyessä ja esimies voi pyytää konkreettisia esimerkkejä omasta toiminnastaan. Tärkeää on, että esimies ei lähde puolustelemaan tekemisiään vaan varmistaa, että on ymmärtänyt palautteen oikein täydentävillä kysymyksillä. Tällöin esimies pystyy käyttämään palautetta omassa kehityssuunnittelussaan. (Pentikäinen 2009, 133–134.) Vehkamäen (2011, 49–50) tutkimuksen mukaan henkilöstö toivoi esimieheltä enemmän palautetta, eivätkä he kokeneet palautteen antoa esimiehelle helppona asiana. Etenkin kriittisen palautteen anto koettiin vaikeaksi. Osa vastaajista koki, että kriittinen palaute esimiehelle saattaa vaikuttaa oikeudenmukaisuuteen. Tämän vuoksi he eivät antaneet avointa palautetta esimiehelle hänen toiminnastaan.

Gardulf ym. (2008) ovat tutkineet sairaanhoitajien työtyytyväisyyteen liittyviä asioita Ruotsissa Karolinskan yliopistollisessa sairaalassa. Tutkimuksessa todetaan, että vuosittaisessa kehityskeskustelussa on hyvä asettaa henkilökohtaiset tavoitteet ja keskustella yleisistä tavoitteista. Tutkimus kuitenkin osoittaa, että 1/3:lla vastanneista ei ollut vuosittaista kehityskeskustelua esimiehen kanssa, eikä heidän kanssaan ollut tehty henkilökohtaista kehityssuunnitelmaa. Työntekijät eivät myöskään saaneet minkäänlaista palautetta omasta työstään. Tutkimuksessa todettiin, että vuosittaisella kehityskeskustelulla ja palautteen annolla päivittäisestä työstä on todettu olevan tärkeä rooli psykososiaalisen ympäristön kehittämisessä. (Gardulf ym. 2008, 158.)

Vehkamäen (2011) tulosten perusteella voidaan todeta, että molempien osapuolien motivaatiolla kehityskeskusteluihin on suuri merkitys sen onnistumiseen. Motivaatioon vaikutti myös luottamus esimieheen. Tärkeimpinä keskustelun aiheina pidettiin työssä viihtymistä ja jaksamista sekä oman suoriutumisen ja työtehtävien sisällön käsittelyä. 50 % vastaajista koki, että kehityskeskustelut ovat hyödyttömiä osaamisen kehittämisen kannalta.

3.2 Kehityskeskusteluprosessi

Kehityskeskustelu on prosessi, joka rakentuu kolmesta vaiheesta: (1) valmistautuminen, (2) keskustelun toteutus ja (3) jälkihoito. Keskustelun onnistumisen näkökulmasta jokainen kehityskeskusteluprosessin vaihe on kriittinen. Mikäli valmistautuminen ei toteudu vaikuttaa se keskustelun sisältöön ja antiin. Pidemmällä tähtäimellä jälkihoidon toteutumattomuus vaikuttaa myös valmistautumiseen. Motivaatio laskee kehityskeskustelun käymiseen, mikäli keskustelusta ei seuraa mitään. Kehä huonoon kehityskeskusteluun on

näin valmis. Tärkeää on, että kaikki vaiheet hoidetaan määrätietoisesti, eikä kyseessä ole rupattelutuokio vaan asiallinen keskustelu tärkeistä asioista niin työntekijän kuin esimiehen kannalta. (Aarnikoivu 2008, 121; Aarnikoivu 2011, 90–91; Meretniemi 2012, 63, 65.)

Juuli-Maria Markkanen (2008) on tutkinut pro gradu -tutkielmassaan esimiesten kokemuksia kehityskeskusteluprosessista. Lähes kaikki tutkimukseen osallistuneista olivat oppineet kehityskeskusteluprosessin omalta esimieheltään. Kehityskeskusteluprosessi koettiin selkeentyneemmäksi ja avoimemmaksi sekä esimiehet näkivät kehityskeskustelut johtamisen työkaluna ja mahdollisuutena. Kehityskeskusteluista on puhuttu jo vuosia, mutta niitä ei vielä kukaan osata käyttää laadukkaasti esimiehen työkaluna. Kehityskeskustelujen välttelyä perustellaan sillä, että niitä käydään päivittäin työn ohessa. Yli puolet vastaajista kuitenkin näki ongelmia kehityskeskustelujen toimivuudessa. Molempinpuolista palautteen antoa pidettiin hyvänä, mutta esimiehet kokivat negatiivisen palautteenannon haastavaksi. Osa esimiehistä koki myös itselle annetun negatiivisen palautteen käsittelyn vaikeaksi, mutta kuitenkin tärkeäksi osaksi kehityskeskustelua. (Markkanen 2008, 51–53; Pentikäinen 2009, 127.)

Nikpayma, Abed_Saeedi, Azargashb ja Alavi_Majd (2013) tekijät tutkimuksen kehityskeskustelujen ongelmista sairaanhoitajien kehityskeskusteluprosessissa. Tutkimuksessa selvisi, että ongelmiksi nousivat kehityskeskustelujen rakenne, prosessi, asiayhteyksiin liittyvät ongelmat ja kaikki nämä yhdistettynä kehityskeskustelujen tuloksiin. Hoitajat kokivat, että kehityskeskustelut eivät ole kaikille tasapuolisia. Tutkimuksessa nousi esille myös se, että hoitajien mielestä heillä ei ollut käytössä mitään varteenotettavaa seuranta-järjestelmää. He esittivätkin, että seuranta tehtäisiin ympäri vuoden, eikä vain kerran vuodessa kehityskeskusteluissa (Nikpayma ym. 2013, 17–19.) Samansuuntaisia tuloksia sai Jaakkola (2010, 46,49) omassa pro gradu -tutkielmassaan. Henkilökunta toivoi, että käsitellyt asiat eivät jäisi puheen tasolle vaan ne otettaisiin käsittelyyn. Tämän vuoksi myös kehityskeskustelujen dokumentointi nousi esille, jotta aikaisemmin käsiteltyihin tavoitteisiin voitaisiin palata viimeistään seuraavassa kehityskeskustelussa.

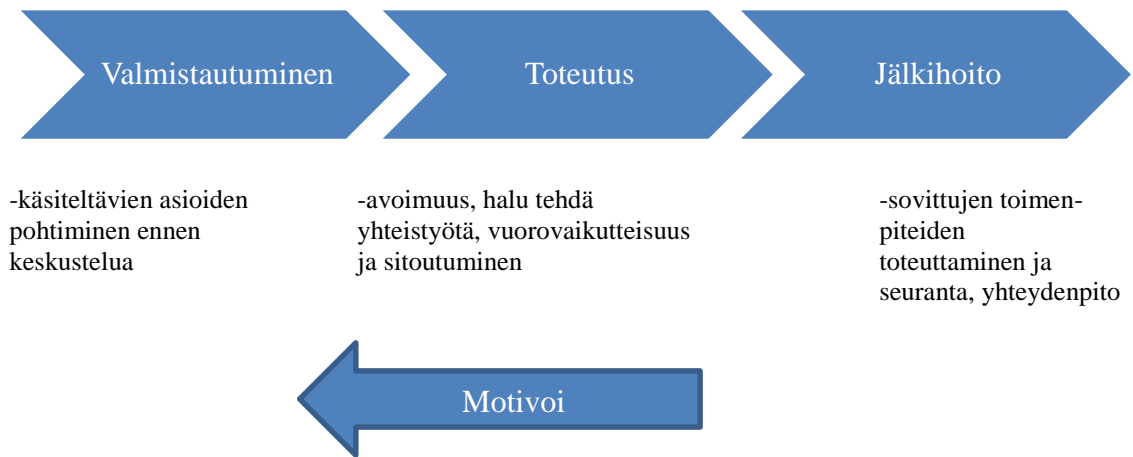
Juntunen (2013) tarkasteli opinnäytetyössään työntekijöiden valmistautumisen, asenteiden ja odotusten vaikutusta kehityskeskusteluun. Lisäksi hän tutki asenteiden ja odotusten vaikutusta valmistautumiseen. Hänen tarkoituksena oli selvittää, että oliko kyseisellä organisaatiolla tarvetta kehittää kehityskeskusteluprosessia työntekijöiden näkökulmasta.

Vastauksista ilmeni, että työntekijät toivoivat kehityskeskustelun ajankohdan olevan alkuvuonna, jotta tavoitteet voidaan asettaa kuluvalle vuodelle. Lisäksi tutkimukseen osallistujat kokivat kehityskeskustelut hyödyllisiksi, koska heillä on mahdollisuus antaa ja saada palautetta. Kehityskeskustelulta odotettiin omien henkilökohtaisten tavoitteiden miettimistä ja konkreettisia suunnitelmia niiden saavuttamiseksi. Lomakkeiden täyttäminen ja lomakkeisiin turvautuminen koettiin ongelmallisena.

Parhaimmillaan kehityskeskustelun tukena toimii läpimenoa ja seurantaan tukeva lomakeisto. Lomake toimii parhaimmillaan hyvänä apuvälineenä silloin kun keskustelu rönssyilee. Lomakkeen avulla pystytään palaamaan siihen mistä lähdettiin liikkeelle. Keskusteltavat asiat on hyvä kirjata lomakkeelle, koska sen voi lähettää etukäteen henkilökunnalle valmistautumista varten, lomake toimii hyvänä runkona keskustelussa, ettei mikään oleellinen pääse unohtumaan ja lomakkeelle voidaan kirjata yhdessä sovitut asiat toimenpiteitä ja seurantaan varten. Pahimmillaan lomakkeet rajoittavat kehityskeskustelun vuorovaikutteisuutta, siksi esimiehen tuleekin ymmärtää, että lomakkeet toimivat kehityskeskustelun tukena, ei itseisarvona. (Aarnikoivu 2008, 122; Pentikäinen 2009, 128–129.)

Mikko Levon (2012) ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö käsitteli kehityskeskusteluprosessin uudistamista. Tekemiensä haastattelujen perusteella esille nousi, että hyväkään kehityskeskusteluprosessi ei sellaisenaan takaa onnistunutta kehityskeskustelua. Onnistumiselle tärkeänä asiana koettiin esimiehen suhtautuminen työhönsä. Tutkimustulosten perusteella voidaan myös todeta, että onnistunut kehityskeskusteluprosessi lisää työntekijöiden työmotivaatiota. Havaittavissa oli innovatiivisuuden lisääntymistä jo muutamien kuukauden jälkeen kehityskeskusteluprosessin uudistamisesta (Levo 2012, 46–48.) Aarnikoivun (2008) kehityskeskusteluprosessikuvio kuvaa saman asian mitä Levon (2012) tutkimuksessa nousi esille onnistuneesta kehityskeskusteluprosessista.

Kuvio 1. Kehityskeskustelu prosessina



(Aarnikoivu 2008, 122)

3.3 Kehityskeskusteluprosessin osat

Aarnikoivun (2008) kuvaamat kehityskeskusteluprosessin osat ovat valmistautuminen, toteutus ja jälkihoito. Yllä näkyvän prosessikuvauksen neljäntenä osana on motivaatio, joka seuraa kaikkien kolmen osa-alueen toteutumista. Seuraavassa avataan kuviossa 1. esitettyjen osa-alueiden sisältöä.

Valmistautuminen

Kehityskeskusteluihin **valmistautumisesta** riippuu keskustelujen onnistuminen. Kehityskeskusteluja tulisikin kehittää jatkuvasti niin, ettei niistä tule edellisen keskustelun toistoa ja turhan rutiinimaista. Valmistautuminen keskusteluun alkaa siitä, että sovitaan kehityskeskustelulle aika ja paikka. Usein esimies vastaa tästä, sillä hänen kalenteri ratkaisee keskustelun ajankohdan. Ajankohta tulee olla molempien tiedossa vähintään kahta viikkoa aikaisemmin, eikä sitä tule muuttaa ilman painavaa syytä. Paikan valintaan on hyvä kiinnittää huomiota. Paikan tulisi olla niin sanotusti puolueeton molemmille osapuolille, siksi esimiehen työhuone ei ole sopiva paikka kehityskeskusteluille.

(Meretniemi 2012, 65–66; Valpola 2002, 47)

Kehityskeskusteluprosessissa keskeiseksi onnistumisen edellytykseksi nimettiin Taru Jaakkolan (2010, 48) tekemässä pro gradu -tutkielmassa niin esimiesten kuin henkilökunnan valmistautuminen kehityskeskusteluun. Useissa muissa tutkimuksissa nousi esille sama asia. Henkilökunnan ja esimiehen valmistautuminen kehityskeskusteluun koettiin

tärkeänä asiana kehityskeskusteluprosessin onnistumisen kannalta. Tauriainen-Lohvan-
suun (2008) tutkimuksessa nousi esiin osastonhoitajien kokemukset kehityskeskusteluun
valmistautumisessa. Osastonhoitajat kokivat, että valmistautuminen oli haasteellista niin
ajallisesti kuin henkisesti.

Valmistautumisessa tärkeää on, että molemmat osapuolet valmistautuvat kehityskeskus-
teluun. Esimiehen kannattaa ottaa huomioon tärkeät perusasiat: kehityskeskustelujen
säännöllisyys, huolellinen valmistautuminen, reiluus kaikkia kohtaan, positiivisuus, tule-
vaisuuteen katsominen, saman arviointiasteikon käyttö kaikilla, selkeä sanaisuus ja hyvä
ohjeistus työntekijälle hyvissä ajoin ennen keskustelua. Tarpeellisten asioiden käsittely
on tehokkaampaa kun lomakkeet on annettu etukäteen täytettäväksi. Tällöin aikaa jää
myös henkilökohtaisempaan keskusteluun. (Meretniemi 2012, 67–69.) Aarnikoivu (2011,
91) ehdottaa, että esimies voisi järjestää ennen kehityskeskusteluja yhteisen kehityskes-
kusteluihin liittyvän tiedotus- ja keskustelutilaisuuden. Tilaisuudessa esimiehellä olisi
mahdollisuus muistuttaa yhteisesti kehityskeskustelujen sisällöstä ja toteutuksesta ja ko-
rosta keskustelun merkitystä.

Työntekijän valmistautuminen kehityskeskusteluun on yhtä tärkeää kuin esimiehen. Ky-
seessä on keskustelu hänen omista kehittymis- ja uramahdollisuuksista sekä opastuksen
saamisesta. Asioiden mietintä on tärkeä osa valmistautumista, sillä yleensä keskustelun
aikana ei ole aikaa pohtia asioiden tilaa syvällisesti. Mikäli työntekijä ei ole valmistautu-
nut ja pohtinut asioita ennakkoon pystyy hän tuskin tuomaan perusteltuja mielipiteitä
esiin parhaalla mahdollisella tavalla. Esimiehellä on tärkeä rooli työntekijöiden sitoutta-
misessa kehityskeskusteluun valmistautumiseen ja hänen tulee osoittaa sen tärkeys työn-
tekijöille omilla teoillaan. (Aarnikoivu 2011, 97–98; Meretniemi 2012, 70, 72.)

Juntusen (2013) opinnäytetyön tuloksista ilmeni, että esimieheltä odotettiin riittävästi ai-
kaa keskusteluun ja etukäteen valmistautumista. Etukäteen valmistautumiseen ehdotettiin
mm., että esimies lukee etukäteen täytetyn kehityskeskustelukaavakkeen. Vastauksista
nousi esille myös se, että henkilökunta odotti esimiehen suhtautuvan kehityskeskusteluun
tosissaan. Kehityskeskusteluun valmistautumisessa toivottiin esimieheltä informaatiota
esim. tulevista koulutuksista. Robersonin ja Stewartin (2006) tekemässä tutkimuksessa
nousi esiin, että esimiesten tulisi kiinnittää erityishuomiota henkilökunnan käsityksiin ke-
hityskeskustelusta. Mahdollisia positiivisia vaikutuksia työmotivaatioon ja suoritusten

paranemiseen saadaan tasavertaisella kohtelulla ja annetulla informaatiolla kehityskeskusteluista. Tuloksista ilmeni myös, että henkilökunnan arviointi työsuorituksesta tulisi delegoida henkilöille, joilla on tieto-taito arvioida henkilön suoritusta työtehtävistä. Esi- miesten koulutus kehityskeskusteluihin nousi esiin vastauksissa, sekä mahdollisuus antaa henkilökunnan osallistua kehityskeskustelujen kehittämiseen. (Roberson & Stewart 2006, 293–294.)

Lappalainen (2012) tutki ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössään työntekijöiden kokemuksia kehityskeskustelusta sekä kehityskeskusteluun liittyviä tekijöitä, jotka tukevat omaa henkilökohtaista kehittymistä. Kehityskeskusteluun valmistautumista edistäviä tekijöitä tulosten mukaan olivat myönteiset kokemukset kehityskeskusteluista, kehityskeskustelulomakkeen selkeys ja lomakkeen ajoissa täyttäminen, ja hyvä valmistautuminen kehityskeskusteluun. Vastaavasti valmistautumista estäviä tai heikentäviä tekijöitä olivat kielteiset kokemukset kehityskeskusteluista ja lomakkeen täyttämiseen liittyvät vaikeudet. Valmistautumisvaihe aiheutti vastaajissa niin myönteisiä kuin kielteisiä tuntemuksia. Myönteiset ajatukset olivat pääasiassa myönteistä jännitystä kehityskeskusteluun menosta. Kielteiset tuntemukset johtuivat pääasiassa kehityskeskustelukaavakkeen aiheuttamasta vaikeudesta vastata kysymyksiin. Positiivisena kuitenkin nähtiin se, että kaavakkeen täyttö laittaa ajattelemaan asioita etukäteen. Vehkamäen (2011) tutkimustulosten mukaan valmistautumisen kannalta tärkeimpinä asioina pidettiin sitä, että keskustelun ajankohta on ajoissa tiedossa. Viidennes vastaajista koki, että aikaa valmistautumiseen ei ole ollut tarpeeksi, eivätkä he ole olleet täysin tietoisia, että miten kehityskeskusteluun tulee valmistautua. Kehityskeskustelussa käytettävä lomake koettiin pääasiassa keskustelua tukevaksi.

Toteutus

Kehityskeskustelun **toteutus** on toinen vaihe kehityskeskusteluprosessia. Monet pienet asiat vaikuttavat kehityskeskustelun onnistumiseen ja toteutukseen. Mielessä tulisikin pitää se, että kehityskeskustelu on vuorovaikutustilanne ja siihen liittyy usein erilaisia tunteita ja tunnelatauksia, esimerkiksi pelkoa ja odotuksia. (Aarnikoivu 2008, 127.) Keskusteluissa otetaan esille myös vaikeita ja epämiellyttäviä asioita, mikä on tarpeellista organisaation toiminnan kannalta. (Meretniemi 2012, 89.) Lappalaisen (2012) tutkimustulokset tukevat myös tätä ajatusta, sillä kehityskeskustelun toteutusvaiheessa tärkeäsi koettiin se, että on aidosti tullut kuulluksi ja on voinut olla oma itsensä keskustelussa.

Keskustelu on hyvä aloittaa verryttelykeskustelulla, jota seuraa aihe aiheelta etenevä keskustelu. Verryttelykeskustelulla pyritään saattamaan molemmat osapuolet samanhenkisen ja sosiaalisen tilan sisälle sekä luomaan keskustelijoiden välille yhteinen ymmärrys keskustelun tavoitteista ja tarkoituksesta. Kehityskeskusteluun tulee varata rauhallinen, häiriötön paikka sekä riittävästi aikaa. Itse keskustelutilanteeseen tarvitaan molemmilta sopiva asenne ja innostuneisuuden pitäisi näkyä ulospäin. (Autio ym. 2010, 75–76; Aarnikoivu 2011, 104.)

Hukkasen (2005) pro gradu -tutkielman tulosten perusteella keskusteluajat vaihtelivat puolesta tunnista kahteen tuntiin. Puoli tuntia kestäneisiin keskusteluihin oltiin niin tyytyväisiä kuin tyytymättömiä. Lyhyissä keskusteluissa koettiin keskustelun olevan yksipuolista. Tunnin keskusteluihin osallistuneet olivat tyytyväisiä keskustelun keston. Vastajat olisivatkin halunneet ajankäytön suhteen enemmän joustavuutta. Alun verryttelykeskustelu koettiin myös joissain tapauksissa liian pitkäksi. Ajan varaamisen haasteellisuus näkyi myös Vehkamäen (2011, 42–43) opinnäytetyön tuloksissa. Haasteelliseksi koettiin keskusteluajan ja työvuorojen yhteensovittaminen. Varattuun keskustelutilaan oltiin pääasiassa tyytyväisiä. Aarnikoivu (2008) mainitsee myös paikan valinnan tärkeydestä. Keskustelun sisältöön ja vuorovaikutukseen saattaa vaikuttaa se, missä keskustelu käydään (Aarnikoivu 2008, 127).

Toteutuksessa olennaista on dialogin käymisen taito. Tärkeää on kasvattaa yhteistä ymmärrystä eikä lisätä keskustelukumppanin ymmärrystä omasta ymmärryksestä. Kuuntelemisen merkitys korostuu, sillä niin puhuminen kuin kuunteleminen ovat molemmat vuorovaikutustaitoa. Kehityskeskustelun onnistumisen kannalta tärkeää on, että kumpikin osapuoli kuuntelee toisiaan. (Aarnikoivu 2008, 128.) Winkin (2007) väitöskirjan tavoitteena oli kuvata yhteisen sosiaalisen todellisuuden rakentumista kehityskeskusteluissa tapahtuvan puheen avulla esimiehen ja alaisen välille. Tutkimuksen perusteella kehityskeskustelut voivatkin olla dialogisia ja voimaannuttavia keskusteluja. Tulosten perusteella löytyi neljä erilaista kehityskeskustelu lajia; (1) dialogi, (2) tavanomainen keskustelu, (3) monologi ja (4) debatti. Dialogiset keskustelut mahdollistivat molemmille osapuolille ”minän” syntymisen ja eri näkökulmien tarkastelun. Dialogista seurasi luottamuspuhetta kun vastaavasti monologista vaatimuspuhetta. Wink (2007, 8) toteaaakin, että tämän päivän organisaatioissa tavoitteena on dialogi, mikäli halutaan synnyttää uusia merkityksiä, uutta ajattelua ja luoda uutta toimintaa.

Jälkihoito

Jälkihoidolla tarkoitetaan sitä, että sovitut toimenpiteet toteutetaan, sekä toteutumista seurataan. Kehityskeskustelun merkitys ja motivaatio keskustelun käymiseen katoaa, mikäli keskustelusta ei seuraa mitään ja sovitut asiat laiminlyödään. Jälkihoidon puuttumisessa on vaikutusta myös valmistautumiseen. (Aarnikoivu 2008, 131–132.)

Hyötyä tuottavan kehityskeskustelun kriteereihin kuuluu dokumentointi. Sovittujen asioiden ja kehittymisen seuranta on pitkällä tähtäimellä mahdotonta, mikäli keskustelua ei ole dokumentoitu. Dokumentointi sitouttaa molemmat osapuolet ja heidän välillään valitsee yhteinen ymmärrys sovituista asioista. Kun kehityskeskustelu on dokumentoitu, voidaan sovittuihin asioihin palata helposti toimintakauden aikana ja palauttaa asiat mieleen seuraavassa kehityskeskustelussa. Kehityskeskustelujen antia tulisi hyödyntää laajemmin myös johtamisessa. Kehityskeskusteluissa saadaan paljon arvokasta tietoa myös ylemmän tason johdolle. (Aarnikoivu 2011, 114–115.) Hukkasen (2005) tutkimuksen vastauksista ilmeni, että kehityskeskusteluissa tehtiin muistiinpanoja esimiehen toimesta. Henkilökunta ei kuitenkaan tiennyt, että mitä esimies kirjasi, eikä aikaisempien kehityskeskustelujen muistiinpanoja käytetty hyväksi.

Ryhmäkehityskeskustelujen jälkihoito voi sisältää esimerkiksi koosteen ryhmäkeskusteluissa nousseista kommentteista sekä parannus- ja kehittämisehdotuksista. Esimies esittelee tämän jälkeen keskusteluissa ilmenneet työyhteisötasoa koskevat kehittämisehdotukset ja kehittämistarpeet sekä kertoo mahdolliset toimenpiteet ja etenemisen jatkossa. Tällä tavalla esimies kehittää aidosti toimintaa ja osoittaa, että keskusteluilla on merkitystä. (Aarnikoivu 2008, 132.)

Motivointi

Kehityskeskusteluprosessin eri osien toteutumista seuraa **motivaatio**. Meretniemi (2012) kuvaa motivaatiota niiden tekijöiden ja järjestelmien kokonaisuutena, jotka saavat ihmiset toimimaan tietyllä tavalla. Ihmisten motivaatioon eri tilanteissa vaikuttavat motiivit ja se miten tavoitteellisesti hän pyrkii kohti päämääräänsä. Motivaatiota voidaan virittää monissa tilanteissa pienellä eteenpäin pukkaamisella ja suunnan osoittamisella. (Meretniemi 2012, 134–135.)

Meretniemi (2012) jakaa motivaation ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Ulkoisella motivaatiolla tavoitellaan esimerkiksi taloudellista turvallisuutta ja mahdollisia organisaation tarjoamia lisähyötyjä kuten joustavaa työaikaa tai bonuksia. Sisäisessä motivaatiossa ihmiset työskentelevät sisäisten tarpeidensa tyydyttämiseksi. Ihmiset toimivat kiinnostuksesta eri aiheisiin. Ulkoinen ja sisäinen motivaatio kulkevat vuorovaikutuksessa keskenään. Palauteprosessin kautta niin ympäristö ja yksilö ovat myös vuorovaikutuksessa. Motivaatio joko heikkenee tai vahvistuu annetusta palautteesta. (Meretniemi 2012, 135.)

Esimiehen rooli on ratkaisevassa asemassa kun pyritään kokoamaan työntekijää motivoiva tehtäväkokonaisuus (Valpola 2003, 110). Aarnikoivu (2008) muistuttaa kuitenkin siitä, että työntekijä itse on avainasemassa motivaation syntymisessä. Jokainen on itse vastuussa omasta motivaatiostaan ja motivoitumisestaan. Motivaation ollessa korkealla on työntekijällä into ja hehku työn tekemiseen. Asetettujen tavoitteiden saavuttaminen näkyy korkeana motivaationa. (Aarnikoivu 2008, 153–154.)

Vassetin ym. (2011) tekemässä tutkimuksessa keskityttiin nimenomaan sairaanhoitajien ja lähihoitajien työmotivaatiota lisääviin tekijöihin. Osaamisen, koulutuksen ja itsearvioinnin koettiin tärkeäksi osaksi kehityskeskusteluja ja työmotivaatiota. Motivaatiota lisäsi tutkimuksen tulosten mukaan myös palaute kokeneemmilta kollegoilta. Roberson ja Stewart (2006) tutkivat yhtenä osana tutkimuksessaan palautteen annon vaikutuksia motivaatioon. Tuloksista ilmeni, että positiiviset käsitykset vaikuttivat motivaatioon ja paransivat suoritusta.

3.4 Ryhmäkehityskeskustelut

Kehityskeskustelut voidaan toteuttaa niin yksilö- kuin ryhmäkeskusteluina. Kun ryhmän kiinteyttä halutaan kasvattaa esimerkiksi muutostilanteissa, voidaan hyödyntää ryhmäkehityskeskustelua. Ryhmäkeskustelulla ei kuitenkaan voida täysin korvata esimiehen ja alaisen välillä käytävää keskustelua. Ryhmäkeskusteluilla voidaan vahvistaa yksilötason keskustelua ja vaikuttavuutta sekä luoda ryhmätasolla yhteisöllisyyttä ja yhteistä ymmärrystä. Me-hengen ja yhteen hiileen puhaltamisen peräänkuuluttaminen korostaa ryhmäkeskustelujen olemassaolon merkitystä. (Aarnikoivu 2011, 120–121.)

Karppinen ja Väisänen (2013) selvittivät opinnäytetyössään hoitajien kokemuksia ryhmäkehityskeskusteluista. Hoitajat kokivat, että ryhmäkehityskeskustelut olivat hyvä foorumi tarkastella työyhteisön asioita isommalla porukalla. Ryhmäkehityskeskustelujen koettiin lisäävän työn ja työkaverien arvostamista. Tutkimukseen osallistujat kokivat, että ryhmäkehityskeskustelu parantaa jopa työilmapiiriä ja kohottaa yhteishenkeä. Huonoina puolina koettiin, että hiljaisemmat työntekijät eivät saa ääntään esille ja yksilöllisten tavoitteiden läpikäyminen jää vaillinaiseksi. Vastaajat toivoivat myös ryhmäkehityskeskustelujen rinnalle yksilökehityskeskustelua, koska esimieheltä saatu henkilökohtainen palaute koettiin tärkeäksi. (Karppinen & Väisänen 2013, 34.)

Vasset, Marnburg ja Furunes (2012) toteuttivat pilottitutkimuksen, jonka tarkoituksena oli tarkastella yksilö- ja ryhmäkehityskeskustelujen vaikutusta ammatilliseen kehittymiseen. Tutkimukseen osallistuivat niin sairaanhoitajia kuin lähihoitajia. Tutkimustuloksista voidaan todeta, että ryhmäkehityskeskusteluun osallistuneet hoitajat kokivat enemmän ammatillista kehittymistä kuin yksilökehityskeskusteluihin osallistuneet. Ryhmäkehityskeskusteluihin osallistuneet työskentelivät samoissa tiimeissä ja tavoitteet olivat keskenään samanlaisia, joten sillä selittyy osa ryhmäkehityskeskusteluihin osallistuneiden ammatillinen kehittyminen. Tutkimuksessa mainitaankin, että ryhmäkehityskeskustelut toimivat tulosten perusteella hyvin työyhteisön oppimisareenana kuin yksilökehityskeskustelut. Tutkimuksesta kävi myös ilmi se, että yksilökehityskeskustelut läpi käynyt ryhmä oli tyytyväisempi kehityskeskusteluihin kuin ryhmäkehityskeskusteluihin osallistuneet hoitajat. Eivätkä he vaihtaisi kehityskeskusteluprosessia ryhmäkehityskeskusteluihin. (Vasset ym. 2012, 36–41)

Weisell (2007) selvitti pro gradu -tutkielmassaan ryhmäkehityskeskustelujen merkitystä suhteessa kahdenkeskiseen kehityskeskusteluun. Kaikki tutkimukseen osallistuneet olivat samaa mieltä siitä, että kehityskeskustelut ovat tärkeitä. Tulosten perusteella molempia kehityskeskustelumuotoja pidettiin tärkeänä. Kahdenkeskiset keskustelut olivat vapaaehtoisia, mutta kaikilla oli mahdollisuus osallistua niin kahdenkeskiseen kuin ryhmäkehityskeskusteluun. Ryhmäkeskustelut koettiin tärkeiksi, koska niissä tulee paljon uusia ideoita, rohkeaa keskustelua ja monipuolista keskustelua.

3.5 Kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsauksella tarkoitetaan tiivistelmää tietyn aihepiirin aiemmista tutkimuksista ja niiden olennaisesta sisällöstä (Salminen 2011, 9). Kirjallisuuskatsauksella voidaan perustella ja tarkentaa valittua tutkimuskysymystä sekä arvioida tiedon laatua (Kääriäinen & Lahtinen 2006, 37). Kirjallisuuskatsaus sopiikin ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon kirjallisuuskatsauksen tyypiksi, sillä tarkoituksena on tuottaa luotettavaa tutkimustietoa oman opinnäytetyön aiheeseen liittyen. Whittemoren (2005, 58) mukaan kirjallisuuskatsauksen tunnusmerkkeinä ovat hyvin määritelty tutkimuskysymys, parhaan saatavilla olevan näytön käyttö, selkeät menetelmät ja relevanttien ensisijaisten tutkimusten perusteellinen haku (Shmidt ja Brown 2009, 82).

Opinnäytetyöhöni liittyvän kirjallisuuskatsauksen tein systemaattisen kirjallisuuskatsauksen periaatteiden mukaisesti helmi-maaliskuussa 2015. Tarkoituksena oli löytää niin kansallisia kuin kansainvälisiä tutkimuksia kehityskeskusteluista ja kehityskeskusteluprosessista. Kirjallisuuskatsauksen haut tein elektronisista tietokannoista, jotka valitsin alustavien hakujen perusteella. Itse haulle en asettanut tieteenalavaatimuksia vaan mukaan otin kaikkien tieteenalojen tutkimukset. Tietokannoiksi valikoitui Oma tietokanta, Arto, Medic, Melinda, Cinahl, Medline/Ovid ja PubMed.

Hakusanoina käytin kehityskeskustelua, kehityskeskusteluprosessia, employee performance appraisal, performance appraisal ja performance appraisal process yhdistelmiä. Hakustrategioissa määritetään tietokannat ja vapaat tekstisanat. Näiden lisäksi määritetään termit ja näiden yhdistelmät. Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa pyritään vastaamaan mahdollisimman laajasti asetettuihin tutkimuskysymyksiin, siksi jokaiseen tutkimuskysymykseen tehdään mahdollisimman monipuoliset haut eri hakusanoilla ja eri tietokannoista. Sisäänottokriteerit tulee määritellä ennen varsinaista valintaa ja ne perustuvat tutkimuskysymyksiin. Tarkat sisäänottokriteerit sisältävät edellytykset tai rajoitukset mukaan otettaville alkuperäistutkimuksille. (Kääriäinen & Lahtinen 2006, 40–41.)

Taulukko 1. Sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Sisäänottokriteerit	Poissulkukriteerit
<ul style="list-style-type: none"> - Tutkimukset julkaistu vuosien 2005–2015 aikana - Julkaisukieli suomi tai englanti - Hyväksytään eri metodein tehdyt tutkimukset - Tieteelliset artikkelit, väitöskirjat, pro gradu – tutkielmat ja opinnäytetyöt - Tutkimusten näkökulmana kehityskeskustelut ja kehityskeskusteluprosessi 	<ul style="list-style-type: none"> - Ennen vuotta 2005 julkaistut tieteelliset tutkimukset - Erilaiset hankkeet ja hankeraportit - Julkaisua ei ole saatavana kokonaisuudessaan - Julkaisukieli joku muu kuin suomi tai englanti

Eri hakusanojen yhdistelmillä sain yhteensä 637 viitettä, mitkä kävin läpi otsikkotasolla. Otsikkotasolla selatuista tutkimuksista poissuljettiin 590 viitettä, joten luin tiivistelmiä yhteensä 47 tutkimuksesta. Tiivistelmien lukemisen jälkeen luin kokonaan 23 tutkimusta, joista lopulliseen kirjallisuuskatsaukseen mukaan karsiutui 9 tutkimusta (Liite 1).

Tutkimusten luotettavuutta pyritään lisäämään alkuperäistutkimusten laadun arvioinnin kautta. Laadun arvioinnissa kiinnitetään huomiota muun muassa tutkimuksissa käytettyihin menetelmiin, soveltuvuuteen ja käyttöön. Arvioinnissa on mahdollista käyttää valmista tai itse tehtyä mittaria. (Kääriäinen & Lahtinen, 2006, 42.) Näytön asteen arvioinnissa voidaan käyttää hyödyksi esimerkiksi Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimusnäytön vahvuuden arviointitaulukkoa (Liite 2). Tässä kirjallisuuskatsauksessa käytettiin nimen omaan kyseistä taulukkoa arvioimaan näytön astetta. Laadun arviointiin valittiin Palomäen ja Piirtolan (2012) opinnäytetyöstä Alkuperäistutkimusten laadun arviointilomake (Liite 3), maksimi pistemäärä oli 20. Mukaan kirjallisuuskatsaukseen otettiin tutkimukset, jotka saivat vähintään 14 pistettä.

Alkuperäistutkimukset muodostavat analysoitavan aineiston kun tutkimusten valinta ja laadun arviointi on suoritettu. Tulosten analysoinnin ja esittämisen on tarkoitus vastata mahdollisimman kattavasti, ymmärrettävästi ja selkeästi asetettuihin tutkimuskysymyksiin. (Kääriäinen & Lahtinen 2006, 43.) Tässä tutkimuksessa kirjallisuuskatsauksen avulla saatua aineistoa on käytetty teoreettisten lähtökohtien selvittämiseen sekä yhdessä tutkimustulosten kanssa luodaan uusi kehityskeskusteluprosessi kirurgian leikkausosastolle.

4 MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT

4.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Oman opinnäytetyöni tutkimusmenetelmäksi mielestäni sopii laadullinen (kvalitatiivinen) tutkimusmenetelmä. Tarkoituksena on kartoittaa henkilökunnan tämän hetkisiä näkemyksiä kehityskeskusteluprosessista ja niiden perusteella luoda osastolle uusi kehityskeskustelumalli. Hanna Vilka (2005) kuvaa kirjassaan *Tutki ja kehitä* laadullisen tutkimusmenetelmän erityspiirteiksi ihmisten omien kuvausten merkitystä koetusta todellisuudesta (Vilka 2005, 97).

Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän pyrkimyksenä on tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja kuvata todellista elämää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä löytää tai paljastaa tosiasioita eikä todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 161.) Luonteenomaista laadulliselle tutkimukselle on kerätä aineisto, jota on mahdollista tarkastella mahdollisimman monella eri tavalla (Alasuutari 2011, 84).

Jorma Kananen (2008) määrittelee laadullisen tutkimuksen tutkimukseksi joka käyttää sanoja ja lauseita. Tarkoituksena on ilmiön syvälinen ymmärtäminen ja pyrkimys tutkia yksittäistä tapausta. Laadullisesta tutkimuksesta puuttuvat määrällisen (kvantitatiivisen) tutkimuksen tiukat säännöt eikä siinä ole tarkkaa viitekehystä. Laadullisen tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää ja ne koskettavat vain tutkimuksen kohteena olleita (Kananen 2008, 24–25, 28.) Tässä opinnäytetyössä tutkitaan nimenomaan yhden osaston henkilökunnan näkemyksiä tämän hetkisistä kehityskeskusteluista ja miten henkilökunnan mielestä kehityskeskusteluja tulisi kehittää. Kananen (2008) määritelmä syvälinisestä ilmiön ymmärtämisestä ja pyrkimyksestä tutkia yksittäistä tapausta sopii mielestäni tähän tutkimukseen ja puoltaa laadullisen tutkimusmenetelmän valintaa.

4.2 Toimintatutkimus

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2014) toteavat, että yhteiskuntatieteissä tutkijat nimittävät kvalitatiivisiksi tutkimuksiksi 43 eri nimikettä (Hirsjärvi ym. 2014, 162). Kyseisellä listalla yhtenä nimikkeenä on toimintatutkimus. Valitsin oman opinnäytetyöni laadulliseksi

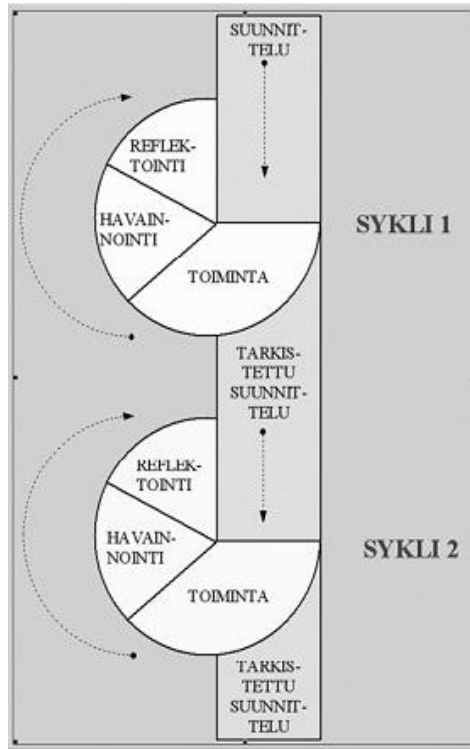
tutkimusmenetelmäksi toimintatutkimuksen. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa käytännön kehittämiseksi sekä tutkia ihmisten toimintaa (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2007, 16). Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus kehittää osaston kehityskeskusteluprosessia ja siksi toimintatutkimus on mielestäni perusteltu valinta.

Yleensä toimintatutkimus on ajallisesti rajattu tutkimus- ja kehittämisprojekti. Toimintatutkimusta määriteltäessä voidaan verrata erilaisia määritelmiä keskenään. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on muuttaa todellisuutta, jotta sitä voitaisiin tutkia ja tutkia sosiaalista todellisuutta, jotta sitä voitaisiin muuttaa. Sosiaalisen todellisuuden muuttamisen ajatellaan toimintatutkimuksessa näyttävän jotain uutta. (Heikkinen ym. 2007, 17, 27–28.) Tässä opinnäytetyössä kehittämisprojekti ei ole ajallisesti tarkkaan rajattu, koska kehityskeskustelujen ajankohta ei ole opinnäytetyön tekoaikana. Työn tulosten perusteella kuitenkin kehitetään kehityskeskusteluprosessia ja uusi toimintamalli otetaan käytäntöön seuraavissa kehityskeskusteluissa. Osastonhoitajan kanssa on käyty läpi tutkimustulokset, jotta hän voi hyödyntää niitä jo nyt syksyllä alkavissa kehityskeskusteluissa.

Toimintatutkimuksessa pyritään ratkaisemaan jossakin toiminnallisessa yhteisössä ilmenviä ongelmia ja saamaan aikaan muutosta yhdistämällä teorian tietoa ja käytännön kokemuksellista tietoa. Kurt Lewin on kehittänyt toimintatutkimusta menetelmänä halutessaan auttaa tutkimuksen avulla sosiaalityöntekijöitä ratkaisemaan käytännön ongelmia työpaikalla. Muutoksen aikaan saamiseen tarvitaan teorian ja käytännön välistä dialogia. Työntekijöiden tulee myös olla vakuuttuneita muutoksen tarpeellisuudesta (Paunonen & Vehviläinen-Julkunen 2006, 114–115.)

Sirkka Lauri (2006) kuvaa toimintatutkimuksen syklisenä prosessina, joka sisältää seitsemän eri vaihetta; 1) kartoitusvaihe, jossa selvitetään kohdeyhteisössä vallitsevat ongelmat ja tilanteet, 2) prosessointivaihe, eli esiin tulleiden ongelmien käsittely, 3) sitoutumisvaihe eli tavoitteiden asettaminen ja toiminnan uudelleen suuntaaminen, 4) suunnitteluvaiheessa suunnitellaan konkreettisesti muutokseen tähtäävä toiminta, 5) toteuttamisvaihe, 6) arviointivaihe, jossa arvioidaan tulokset ja muutosprosessi ja 7) hyväksymisvaihe, mikä tarkoittaa muutoksen vakiinnuttamista pysyväksi toimintamalliksi (Paunonen & Vehviläinen-Julkunen 2006, 115.)

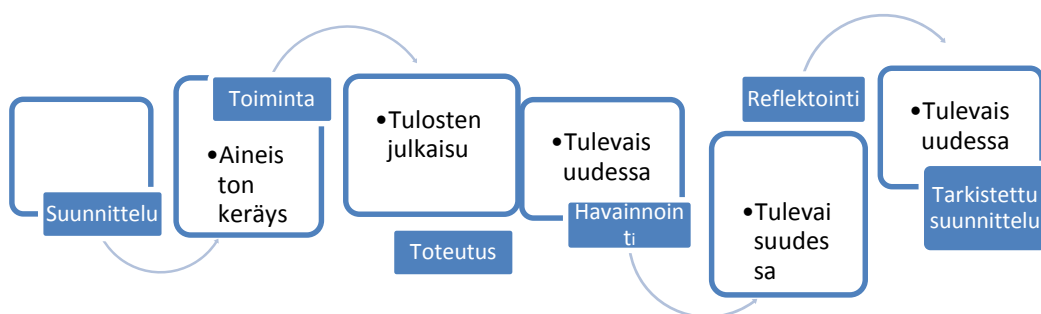
Kuvio 2. Toimintatutkimuksen syklit



(Linturi 2003)

Linturin (2003) kuvaamassa toimintatutkimuksen syklikaaviossa toteutuu Laurin (2006) syklisen prosessin vaiheet (Kuvio 2.)

Kuvio 3. Toimintatutkimuksen syklit opinnäytetyössä



Tämän opinnäytetyön prosessivaiheet eivät ole täysin yhtenäiset Linturin (2003) kuvaaman toimintatutkimuksen syklikaavion kanssa, koska tämä opinnäytetyö käsittää yhden osan toimintatutkimuksen syklistä. Havainnointi, reflektointi ja tarkistettu suunnittelu tapahtuvat vasta käytyjen kehityskeskustelujen jälkeen, jolloin voidaan arvioida sitä miten

uusi kehityskeskustelumalli käytännössä toimii ja mitä pitää jatkossa mahdollisesti muuttaa. Kuviossa 3 on kuvattu tämän opinnäytetyön prosessivaiheet kaaviomuodossa.

4.3 Aineistonkeruu

Aineistonkeruumenetelmänä käytin SWOT-analyysia. SWOT:n avulla kartoitin osaston alkutilanteen kehityskeskusteluista henkilökunnan näkökulmasta, sekä tulevaisuuden odotukset kehityskeskusteluista. SWOT-analyysin avulla sain selvitettyä kehityskeskustelujen tämän hetkiset tarpeet ja ongelmat sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysikaavio on muokattu perinteisestä vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat taulukosta tähän tutkimukseen sopivaksi tiedonkeruumenetelmäksi.

SWOT tulee englannin sanoista strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat). Se on tärkeä työväline työpaikalla kun analysoidaan oppimista ja toimintaympäristöä kokonaisuutena. (Opetushallitus n.d.) SWOT on yksi käytetyimmistä apuvälineistä strategia- ja suunnittelutyössä. SWOT:n suosio johtuu sen suuresta selitysarvosta ja yksinkertaisuudesta (Karlöf 2004, 51.)

Taulukko 2. SWOT-analyysitaulukko

T Ä M Ä N H E T K I S E T T U L E V A I S U U D E N	TARPEET - Positiivisten tekijöiden lista	ONGELMAT - Negatiivisten tekijöiden lista
	MAHDOLLISUUDET - Lista mahdollisuuksista, jotka vaikuttavat kehityskeskusteluun	UHAT - Lista uhkatekijöistä, jotka vaikuttavat kehityskeskusteluun

Taulukko on muokattu, jotta saatiin tähän tutkimukseen olennaiset tiedot kerättyä taulukon avulla.

Esittelin opinnäytetyöni aiheen kirurgian leikkausosaston osastokokouksessa maaliskuun 2015 lopussa. Tarkoituksena oli osallistua useampaan osastokokoukseen, mutta aikataullisista syistä vain yksi onnistui. Laitoin osaston henkilökunnalle sähköpostilla vielä tietoa tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta. Liitteeksi laitoin SWOT-analyysikaavakkeen (Liite 4), jotta halutessaan henkilökunta pystyi täyttämään kaavakkeen sähköisesti ja palauttamaan sitten kaavakkeille varattuun laatikkoon. Osastolle laitoin kaksi eri kaavakkeiden keräyslaatikkoa ja laatikoiden päähän vielä saatekirjeen (Liite 5), jotta jokainen sai saman tiedon tutkimuksen tarkoituksesta.

Aineiston keräsin huhti- ja toukokuun 2015 aikana ja kaavakkeet litteroin sitä mukaa kun täytettyjä kaavakkeita sain. Aineiston määrä näytti kovin vähäiseltä, joten laitoin muistutus sähköpostin opinnäytetyöstä henkilökunnalle toukokuun alkupuolella, jonka jälkeen useampi täytti kaavakkeen. Palautettuja SWOT-analyysikaavakkeita tuli yhteensä 13 kappaletta ja auki kirjoitettua (litteroitua) tekstiä kahdeksan A4-paperiarkillista 1.5 rivivälillä. SWOT-analyysikaavakkeen käyttö tässä tutkimuksessa mahdollisti kartoittamaan niin tämän hetkisen kehityskeskusteluprosessin sekä kehitystarpeet.

4.4 Aineistonanalyysi

Sisällönanalyysiä voidaan tehdä niin aineistolähtöisenä kuin teorialähtöisenä sisällönanalyysinä (Vilka 2005, 140). Opinnäytetyössäni käytän aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, jonka tein SWOT-analyysin avulla kerätystä tutkimusaineistosta.

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tutkija päättää aineiston keräämisen jälkeen, mutta ennen analyysiä, mistä toiminnan logiikkaa lähdetään etsimään. Tutkimusaineiston pelkistäminen aloitetaan ja tarkoituksena on karsia tutkimusaineistosta tutkimusongelman kannalta epäolennainen informaatio niin, että tärkeää informaatiota ei kuitenkaan hävitetä. Pelkistäminen edellyttää aineiston tiivistämistä tai pilkontaa osiin. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset ohjaavat tiivistämistä. Tiivistämisen tai pilkonnan jälkeen tutkimusaineisto ryhmitellään uudeksi kokonaisuudeksi ja ryhmittely tehdään sen mukaan, mitä tutkimusaineistosta ollaan etsimässä. (Vilka 2005, 140.)

Sisällönanalyysillä pyritään saamaan kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Dokumenttien sisältöä pyritään kuvaamaan sanallisesti ja siinä etsitään tekstin merkityksiä. Toisin sanoen sisällönanalyysi on tekstianalyysia (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103–104, 106.)

Vilka (2005) mainitsi sisällönanalyysin alkavan tutkimusaineiston pelkistämällä. Tuomi ja Sarajärvi (2009) ovat kuvanneet aineistolähtöisen eli induktiivisen sisällönanalyysin kolmivaiheiseksi prosessiksi. Prosessi alkaa aineiston redusoinnilla eli pelkistämällä, tämän jälkeen aineisto klusteroidaan eli ryhmitellään ja viimeisenä vaiheena aineisto abstrahoidaan eli luodaan teoreettiset käsitteet. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108.) Tässä tutkimuksessa noudatettiin tuota kolmivaiheista prosessia.

Kuitenkin ennen pelkistämistä aineisto litteroitiin eli puhtaaksikirjoitettiin. Puhtaaksikirjoittaminen tarkoittaa aineiston tekstimuotoon kirjoittamista (Kananen 2008, 94). Jokainen SWOT-analyysikaavake litteroitiin laatikoittain. Esimerkiksi tarpeet-laatikon sisälle tulleet vastaukset koottiin yhdeksi kokonaisuudeksi ja ongelmat-laatikon sisään tulleet vastaukset omaksi kokonaisuudeksi. Litteroidusta tekstistä etsittiin värikoodaamalla sisällöllisesti haluttuja lauseita. Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset ohjaavat sitä mistä tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92). Sisällönanalyysissä tulee määrittää analyysiyksikkö ennen analyysin aloittamista. Analyysiyksikkö voi olla yksittäinen sana tai lauseen osa tai ajatuskokonaisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110.) Tässä tutkimuksessa analyysiyksikkönä käytettiin lauseita. Lauseet saattoivat olla yhden tai useamman lauseen muodostamia kokonaisuuksia. Värikoodatut lauseet tiivistettiin lyhempään muotoon kadottamatta asiayhteyttä.

Aineiston pelkistäminen aloitettiin niin, että värikoodatuista lauseista muodostettiin pelkistetyt ilmaukset. Pelkistämisessä eli redusoinnissa aineistosta karsitaan tutkimukselle epäolennainen pois (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109).

Taulukko 3. Esimerkki aineiston pelkistämisestä

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetty ilmaus
”kehityskeskustelun tulee olla työntekijän ja esimiehen kahdenkeskinen tilaisuus-”	Kehityskeskustelut kahdenkeskisenä tilaisuutena
”yhtenä mahdollisuutena näkisin myös ryhmäkehityskeskustelut”	Mahdollisuus ryhmäkeskusteluun
”kehityskeskustelut toimisivat parhaimmillaan työmotivaation lisääntymisenä ja työhyvinvoinnin kasvattajina”	Työmotivaation lisääntyminen ja työhyvinvoinnin kasvaminen

Aineiston pelkistämistä eli redusointia seuraa klusterointi. Klusteroinnilla tarkoitetaan aineiston ryhmittelyä. Ryhmittelyssä etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia. Pelkistetyt ilmaukset ryhmitellään alaluokiksi. Alaluokat on yhdistetty samaa asiaa tarkoittavista käsitteistä. Alaluokat ryhmitellään yläluokkiin ja yläluokkien yhdistämistä kuvataan pääluokkina. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110.) Tässä tutkimuksessa pelkistetyt ilmaukset tulostettiin A4 paperille ja jokainen ilmaus leikattiin erikseen omaksi lapuksi, jotta ryhmittely voitiin aloittaa. Pelkistetyistä ilmauksista haettiin samankaltaisuuksia ja yhdistäviä käsitteitä. Tulostetut ja leikatut ilmaukset laitettiin kukin omaan ryhmäänsä. Ryhmittelyn jälkeen kullekin luokalle etsittiin niitä yhdistävä nimike, joista tuli kunkin ryhmän alaluokka.

Taulukko 4. Esimerkki aineiston ryhmittelystä

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Osastonhoitaja ei käytännön työssä Kehityskeskustelujen kehittäminen Ei luottamusta esimieheen Molemminpuolinen kunnioitus ja luottamus Palaute henkilökohtaisesta työstä Keskustelun sisältö Rakentava palaute	Henkilökunnan odotukset esimieheltä
Tavoitteiden asettaminen Kehityssuunnitelma Työkaluja omaan työskentelyyn Kirjaaminen molemmille osapuolille Tarpeiden seuranta Toiveiden huomioon otto Kehittämistarpeiden kirjaaminen Valmistautuminen keskusteluun	Kehityskeskusteluihin valmistautuminen ja seuranta
Tukeminen ammatillisessa kasvussa ja kehityksessä Työmotivaation lisääntyminen Työhyvinvoinnin kasvaminen Toiminnan kehittäminen, työn sujuvuus Työntekijöiden tukeminen Työkalu kehittämiseen Henkilökohtainen kehittyminen Työvälineiden kehittäminen	Ammatillinen kehittyminen ja tukeminen
Osastonhoitajan ajan puute Osastonhoitajan keinot vähäiset kehittämiseen Vaitiolo-velvollisuus Epäluottamus osastonhoitajaan Epätasa-arvoinen kohtelu	Epätasa-arvoinen henkilökunnan kohtelu

Ryhmittelyä seuraa aineiston abstrahointi, jolla tarkoitetaan tutkimuksen kannalta olennaisen tiedon erottamista ja teoreettisten käsitteiden muodostamista valikoidun tiedon perusteella. Ryhmittely on kuitenkin osa abstrahointiprosessia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 111.) Alaluokista muodostettiin yläluokat niin, että tämän hetkiset tarpeet ja ongelmat ja tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat sarakkeista muodostetutuista alaluokista johdettiin yläluokat.

Taulukko 5. Tarpeiden ja ongelmien abstrahointi

Alaluokka	Yläluokka
Kehityskeskustelujen tarpeettomuus henkilökunnan näkökulmasta Kehityskeskustelun tärkeyden ymmärtäminen Kehityskeskustelujen ajankohta ja järjestämisen vaikeus Valmistautuminen kehityskeskusteluihin ja seuranta Oman työn kehittäminen ja koulutustarpeet	SITOUTUMINEN kehityskeskusteluihin
Esimiehen ja henkilökunnan välinen suhde Henkilökunnan odotukset esimieheltä Työntekijän kuuleminen ja tukeminen Esimiehen kanssa käytävä avoin vuoropuhelu Ongelmakohtiin puuttuminen	Esimiehen ja henkilökunnan välinen LUOTTAMUS

Taulukko 6. Mahdollisuuksien ja uhkien abstrahointi

Alaluokka	Yläluokka
Mahdollisuutena ongelmien tunnistaminen ja työhyvinvoinnin lisääntyminen Ammatillinen kehittyminen ja tukeminen Henkilökunnan kuuleminen Epätasa-arvoinen kohtelu Esimiehen ja henkilökunnan välisen vuorovaikutuksen paraneminen	TYÖHYVINVOINNIN lisääntyminen
Kehityskeskusteluprosessin muuttaminen ryhmäkehityskeskusteluksi Kehityskeskustelujen vastustus Ryhmäkeskustelujen tuleminen yksilökeskustelujen tilalle ongelmallista Focus-sairaalan tulo	MUUTOKSET työyhteisössä ja kehityskeskusteluprosessissa

Tämän hetkisten tarpeiden ja ongelmien alaluokista muodostui kaksi yläluokkaa ja vastaavasti mahdollisuuksien ja uhkien alaluokista kaksi yläluokkaa. Näille yläluokille määritettiin yhdistävä luokka.

Taulukko 7. Aineiston abstrahoinnista muodostettu yhdistävä luokka

Yläluokka	Yhdistävä luokka
Sitoutuminen kehityskeskusteluihin Esimiehen ja henkilökunnan välinen luottamus Työhyvinvoinnin lisääntyminen Muutokset työyhteisössä ja kehityskeskusteluprosessissa	Henkilökunnan näkemykset tämän hetkisistä kehityskeskusteluista ja niiden kehittämistarpeista

Yhdistävä luokka saadaan jatkamalla aineiston abstrahointia (Tuomi & Sarajärvi 2009, 112). Tuomi ja Sarajärvi (2009) kuvasivat jaottelussa vielä yläluokkien jaon pääluokiksi. Tässä tutkimuksessa jätettiin pääluokkiin jaottelun pois, koska aineisto ei ole tarpeeksi suuri, jotta jakoa voitaisiin tehdä niin pitkälle. Yläluokista voitiin tässä aineistopohjaisessa sisällönanalyyysissä muodostaa yhdistävä luokka (Kuvio 4.)

Kuvio 4. Yläluokat ja yhdistävä luokka



5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa kuvataan tämän opinnäytetyön SWOT-analyysikaavakkeen avulla saadut analyysin tulokset osaston tämän hetkisistä tarpeista ja ongelmista sekä tulevaisuuden mahdollisuuksista ja uhista liittyen kehityskeskusteluprosessiin. Opinnäytetyössä haettiin vastauksia kysymyksiin Millainen kehityskeskusteluprosessi on tällä hetkellä? ja Miten kehityskeskusteluja tulisi kehittää kirurgian leikkausosastolla?

Analyysin tulokset koostuvat neljästä yläluokasta ja yhdestä yläluokkia yhdistävästä luokasta. Yläluokkia ovat: (1) Sitoutuminen kehityskeskusteluihin, (2) Esimiehen ja henkilökunnan välinen luottamus, (3) Työhyvinvoinnin lisääntyminen, ja (4) Muutokset työyhteisössä ja kehityskeskusteluprosessissa. Yhdistävänä luokkana yläluokille on Henkilökunnan näkemykset kehityskeskusteluista ja niiden kehittämistä. Yhteenveto yläluokista ja yhdistävästä luokasta on nähtävillä kuviossa 1 ja tulokset esitetään yläluokitain.

5.1 Tämän hetkiset tarpeet ja ongelmat

Tämän hetkiset tarpeet ja ongelmat muodostuvat kahdesta yläluokasta: sitoutuminen kehityskeskusteluihin sekä esimiehen ja henkilökunnan välinen luottamus. Analyysin tuloksista nousi hyvin esiin näkemykset tämän hetkisistä tarpeista ja ongelmista, mitä kehityskeskusteluprosessissa ja kehityskeskustelujen sisällössä ilmenee.

Taulukko 8. Alaluokat yläluokalle sitoutuminen

Alaluokka	Yläluokka
Kehityskeskustelujen tarpeettomuus henkilökunnan näkökulmasta Kehityskeskustelun tärkeyden ymmärtäminen Kehityskeskustelujen ajankohta ja järjestämisen vaikeus Valmistautuminen kehityskeskusteluihin ja seuranta Oman työn kehittäminen ja koulutustarpeet	SITOUTUMINEN kehityskeskusteluihin

Sitoutuminen kehityskeskusteluihin nousi yhdeksi yläluokaksi. Kehityskeskusteluista odotetaan niin henkilökunnan kuin esimiehen sitoutumista prosessin eri vaiheisiin. Yllä olevassa taulukossa näkyy alaluokat, jotka kuuluvat sitoutumisen yläluokkaan. Useassa kaavakkeessa oli vastattu, että henkilökunta ei ymmärrä kehityskeskustelujen tarpeellisuutta, mikä omalta osaltaan vaikuttaa henkilökunnan sitoutumiseen kehityskeskusteluprosessiin. Lisäksi kehityskeskustelu koettiin pinnallisena ja hyödyttömänä.

Tunne, että: hyötykö tästä kehityskeskustelusta kukaan?

Koko kehityskeskustelu on melko lailla turha, ainakin itselleni.

Toivottavasti uudet työntekijät hyötyisivät ja heitä kuunneltaisiin.

Kehityskeskustelujen ajankohta ja järjestämisen vaikeus nousi esille analyysin tuloksissa. Ajankohta koettiin ongelmaksi etenkin silloin kun henkilökuntaa on vähän ja kehityskeskustelu pitää järjestää kaikesta huolimatta, vaikka se vaikuttaisi salityöskentelyyn. Kehityskeskusteluihin sitoutumiseen vaikuttaa tulosten perusteella nimenomaan henkilöstöressurssien mitoitus. Kehityskeskustelujen ajankohtaan sisällytettiin myös keskustelujen järjestämisen ajankohta. Loppuvuotta ei pidetty analyysin tulosten perusteella parhaana mahdollisena vaan ehdotettiin kehityskeskusteluja pidettäväksi alkuvuodesta, jotta tavoitteet voidaan asettaa kyseiselle kalenterivuodelle.

Silloin kun henkilökuntaa on huonosti, kehityskeskustelun kokee turhauttavana.

Olisi hyvä, jos kehityskeskustelu järjestettäisiin alkuvuodesta, eikä niin, että osalla on tyliin kesällä ne.

Koulutustarpeiden kartoittaminen nähtiin myös yhtenä tärkeänä asiana. Koulutustarpeet ja oman työn kehittäminen sisältyvät myös yläluokkaan sitoutuminen. Analyysin tulosten perusteella tärkeänä pidettiin sitä, että kehityskeskustelussa kartoitetaan nimenomaan työntekijän koulutustarpeet ja tehdään yhdessä kehityssuunnitelma. Tavoitteiden asettaminen koettiin tärkeäksi asiaksi osana oman työn kehittämistä. Tuloksista nousi esiin myös yksikön toiminnan kehittäminen osana kehityskeskusteluja. Henkilökunta toivoo myös parannus- ja kehittämis ehdotuksia osastonhoitajalta omaan toimintaansa.

Olisi hyvä, jos voisi järjestää esimerkiksi puolen vuoden päästä lyhyen keskustelun osastonhoitajan kanssa, jotta voidaan katsoa miten esim. omat tavoitteet ovat täyttyneet.

Tarpeina kartoittaa työntekijän vahvuudet, heikkoudet, perehdytys tarpeet, työhyvinvointi, toiveet ja tulevaisuuden suunnitelmat.

Tarpeellista kartoittaa työntekijän tilanne töissä: miten menee, viihtyykö, mitkä asiat huonosti, mitkä hyvin, mitä parannus/kehittämisehdotuksia työntekijän omaan toimintaan, yksikön toimintaan.

Valmistautuminen kehityskeskusteluihin ja seuranta on osana sitoutumisen yläluokkaa. Analyysin tulosten perusteella sitoutuneisuuteen vaikuttaa myös kehityskeskusteluihin valmistautuminen ja keskustelussa sovittujen asioiden seuranta. Henkilökunta kokee, että kehityskeskustelussa sovituista asioista ei ole mitään seurantaa. Tuloksista ilmeni, että henkilökunta koki, että kirjaamisen tulisi olla avointa molemmille osapuolille. Kirjaamisen merkitys oli tulosten perusteella suuri. Jotta voidaan palata edellisen vuoden tavoitteisiin ja tarkastella niiden toteutumista on erityisen tärkeää, että tavoitteet on kirjattu ja ne ovat molemmilla osapuolilla tiedossa.

Tarpeellista on myös omien kehityskohteiden ja koulutusten ylös kirjaaminen ja seuranta.

Ongelmina kehityskeskusteluissa on se, että osastonhoitaja kirjaa ylös koneelle asioita ja me emme tiedä mitä hän kirjaa.

Taulukko 9. Alaluokat yläluokalle luottamus

Esimiehen ja henkilökunnan välinen suhde Henkilökunnan odotukset esimieheltä Työntekijän kuuleminen ja tukeminen Esimiehen kanssa käytävä avoin vuoropuhelu Ongelmakohtiin puuttuminen	Esimiehen ja henkilökunnan välinen LUOTTAMUS
--	--

Toiseksi yläluokaksi tämän hetkisissä tarpeissa ja ongelmissa muodostui esimiehen ja henkilökunnan välinen luottamus. Luottamus yläluokan alle kuuluu seuraavat alaluokat: esimiehen ja henkilökunnan välinen suhde, henkilökunnan odotukset esimieheltä, työntekijän kuuleminen ja tukeminen, esimiehen kanssa käytävä avoin vuoropuhelu ja ongelma-kohtiin puuttuminen. Esimiehen ja henkilökunnan välisestä suhteesta nousi esille useita eri vastauksia. Henkilökunta kokee, että esimies ei ole tasapuolinen kaikkia kohtaan ja, että esimies ottaa häneen kohdistuvan kritiikin liian henkilökohtaisesti. Henkilökunta odottaa siis esimieheltä tasapuolista kohtelua ja, että heidän toiveitaan kuunnellaan. Esimiehen ja henkilökunnan väliseen suhteeseen vaikuttaa analyysin tulosten perusteella myös osastonhoitajan sitoutuneisuus keskusteluihin ja hänen aito kiinnostus asioihin.

Esimiehen kanssa keskustelu ei ole aina helppoa, ottaa kritiikin/kehittämissuhteet liian henkilökohtaisesti.

Nyt keskustelut joidenkin kohdalla ”riipitystä”, siitä millainen persoona työntekijä on. Kehityskeskustelut ei tällaisenaan kovin motivoivia tai mukavia tilanteita ole.

Esimiehen puolueellisuus, ei siis ole neutraali alamaisiinsa nähden.

Työntekijän kuuleminen ja tukeminen sekä esimiehen kanssa käytävä avoin vuoropuhelu kuuluvat yläluokkaan esimiehen ja henkilökunnan välinen luottamus. Avoimen vuoropuhelun merkitys kävi ilmi tuloksista ja henkilökunta kokee sen erittäin tärkeäksi asiaksi kun mietitään kehityskeskusteluprosessia. Analyysin tuloksissa esille nousi niin henkilökunnalta kuin esimieheltä odotettava avoimuus. Henkilökunta odottaa tulosten perusteella avointa vastaanottoa heidän ehdotuksilleen. Luottamuksellisuuden ja avoimuuden koettiin parantavan esimiehen ja henkilökunnan välistä suhdetta.

Kehityskeskustelu on lähiesimiehelle tärkeä mahdollisuus tutustua työntekijään paremmin.

Tilaisuutta tulisi arvostaa ja käyttää sitä molemmin puoliseen kehittymiseen.

Tarpeina, että osastonhoitaja on kiinnostunut jokapäiväisestä työstämme ja kuuntelee ja laittaa eteenpäin kehityskeskustelussa tulleita toiveita ja tarpeita.

Molemmin puolinen kunnioitus ja luottamus.

Lähiesimies tuntee työntekijänsä hyvin, jolloin pystyy tukemaan työntekijää kehittymisessä ja ammatillisessa kasvussa.

Yläluokkaan esimiehen ja henkilökunnan välinen luottamus sisältyvä alaluokka työntekijän kuuleminen ja tukeminen sisältyi vertaisarviointi ja ruohonjuuritason palaute. Henkilökunta koki, että kehityskeskusteluissa tulisi käydä läpi enemmän ruohonjuuritason palautetta omasta työstä. Tuloksista nousi esiin toivomus mennä enemmän vertaisarviointia kohti kehityskeskusteluissa.

Ongelmakohtiin puuttuminen nähtiin tärkeänä osana kehityskeskusteluprosessia. Samaan luokkaan kuuluu myös henkilökunnan odotukset esimieheltä. Tärkeänä pidettiin, että esimiehelle kerrottuihin ongelma-kohtiin puututaan ja, että esimies nähdään luotettavana. Yhtenä tärkeänä asiana kehityskeskusteluprosessissa koettiin, että kehityskeskustelussa myös esimiehellä on mahdollisuus kertoa työntekijän työskentelyyn liittyviä asioita.

Mahdollisuus molemmin puolin käsitellä työntekoon liittyviä ongelmia, epäkohtia ja mieltä painavia asioita.

Esimiehellä mahdollisuus kertoa ja puuttua, jos työntekijän työskentelyssä on jotain korjattavaa.

Ongelmista tulisi voida puhua ilman, että leimaantuu.

Mainitset kehityskeskustelussa jostain itseä häiritsevästä asiasta, niin sinua tavallaan siinä hetkessä kuunnellaan, mutta mitään seurauksia ei kuitenkaan tule.

Analyysin tulosten perusteella henkilökunta odottaa, että esimies kehittää kehityskeskusteluja yhdessä henkilökunnan kanssa. Esimieheltä ja henkilökunnalta odotetaan molemminpuolista kunnioitusta ja luottamusta kehityskeskustelutilanteessa. Analyysin perusteella esimiehen ja henkilökunnan väliseen luottamukseen vaikuttaa myös se miten motivoiva tilanne kehityskeskustelu on. Henkilökunta koki, että tällä hetkellä keskustelut eivät ole kovin motivoivia.

5.2 Tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat

Tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat muodostuivat kahdesta yläluokasta: työhyvinvoinnin lisääntyminen sekä muutokset työyhteisössä ja kehityskeskusteluprosessissa. Analyysin tuloksissa nousi esiin monia mahdollisuuksia, mitkä henkilökunta koki mahdollisiksi, mikäli kehityskeskusteluprosessiin tehdään muutoksia, etenkin sisällöllisesti. Näiden yläluokkien sisään kuuluu osittain samoja asioita kuin tarpeiden ja ongelmien alaluokkiin. Moni asia nähtiin joko mahdollisuutena tai uhkana, riippuen siitä miten asiat tulevaisuudessa toteutuvat.

Taulukko 10. Alaluokat yläluokalle työhyvinvoinnin lisääntyminen

Alaluokka	Yläluokka
Mahdollisuutena ongelmien tunnistaminen ja työhyvinvoinnin lisääntyminen Ammatillinen kehittyminen ja tukeminen Henkilökunnan kuuleminen Epätasa-arvoinen kohtelu Esimiehen ja henkilökunnan välisen vuorovaikutuksen paraneminen	TYÖHYVINVOINNIN lisääntyminen

Työhyvinvoinnin lisääntymisen yläluokan yhtenä osana on esimiehen ja henkilökunnan välisen vuorovaikutuksen paraneminen. Tuloksista ilmeni, että henkilökunta odottaa, että kahdenkeskiset keskustelut mahdollistavat esimiehen ja henkilökunnan tutustumisen toisiinsa. Tärkeänä mahdollisuutena nähtiin se, että kun avoimuus ja yhteisymmärrys lisääntyvät niin myös työn mielekkyys ja motivaatio kasvavat. Kehityskeskustelu nähtiin työnantajan ja työntekijän yhteisenä työkaluna sekä työn kehittämisen työkaluna. Esimiehen ja henkilökunnan välinen vuorovaikutus sisältää monia eri asioita, niin mahdollisuuksia ja uhkia kuin tarpeita ja ongelmia. Ongelmana esimerkiksi nähtiin se, että esimies ei ole käytännön työssä ja työntekijän lyttyyn lyönti. Kun taas mahdollisuutena koettiin, että

kun esimies antaa itsestään henkilökunnalle ja tutustuu henkilökuntaan paremmin myös vuorovaikutus heidän välillään paranee.

Laadukas ja turvallinen hoitotyö pystytään takaamaan, työssä jaksaminen lisääntyy ja työhyvinvointi lisääntyy.

Kehityskeskustelu voisi olla työväline ja sen pitäisi toimia herätteenä, mitä tänne leikkausosastolle oikeasti kuuluu.

Mahdollisuutena yhteistyön paraneminen ja avoimuuden ja luottamuksen lisääntyminen.

Luulen osaavani jotain, mutta kun keskustelu on päättynyt, musta tuntuu, että oon huonoin työntekijä ikinä.

Työhyvinvoinnin lisääntymisen yläluokka sisältää ammatillisen kehittymisen ja tukemisen sekä ongelmien tunnistamisen ja työhyvinvoinnin lisääntymisen. Ammatillinen kehittyminen koettiin tulevaisuuden mahdollisuutena. Henkilökunta koki, että oman työn kehittäminen olisi helpompaa, mikäli saisi palautetta enemmän omasta työstään. Mahdollisuutena nähtiin se, että kun lähiesimies tuntee työntekijänsä hyvin, pystyy hän tukemaan työntekijää kehittämisessä ja ammatillisessa kasvussa. Ongelmien tunnistaminen nähtiin niin mahdollisuutena kuin uhkana. Mahdollisuutena nähtiin se, että osaston ongelmat oikeasti tunnistetaan ja toimitaan sen mukaan kun vastaavasti uhkana nähtiin ongelmien hautaaminen. Ongelmien tunnistamisessa ja työhyvinvoinnin lisääntymisessä nähtiin myös yhteys laadukkaaseen hoitotyön takaamiseen.

Lähiesimies tuntee työntekijänsä hyvin, jolloin pystyy tukemaan työntekijää kehittämisessä ja ammatillisessa kasvussa.

Mahdollisuutena kehittää omaa työtään, kun saisi kattavasti palautetta omasta työstään.

Laadukas ja turvallinen hoitotyö pystytään takaamaan, työssä jaksaminen lisääntyy ja työhyvinvointi lisääntyy.

Henkilökunnan kuuleminen ja epätasa-arvoinen kohtelu nousivat esiin työhyvinvoinnin lisääntymisen yläluokassa. Henkilökunta toivoo tasa-arvoista kohtelua esimieheltä, mikä lisää työmotivaatiota ja työhyvinvointia. Henkilökunnan kuuleminen nousi myös yhdeksi alaluokaksi. Kehityskeskustelutilanne toivottiin tasavertaiseksi tilanteeksi. Henkilökunnan mielestä kehityskeskustelu on hyvä tilaisuus tuoda omia tarpeita ja toiveita esiin. Henkilökunnan kuulemisen alaluokka sisältää muun muassa sen, että henkilökunnalta kehityskeskusteluissa saatu tieto kirjattaisiin ylös ja hyödynnettäisiin esimerkiksi uusien työntekijöiden ja opiskelijoiden ohjauksessa.

Hyvä tilanne omien tarpeiden ja toiveiden esiin tuontiin.

Kehityskeskusteluista saatu tieto olisi hyvä kerätä ja se olisi tukena esim. uuden työntekijän tai opiskelijan ohjauksessa.

Mahdollisuutena päästä vaikuttamaan asioihin ja tulla kuulluksi.

Mahdollisuus kertoa, miten työntekijä itse toivoisi kehittyvänsä.

Kehityskeskustelut tasavertaisiksi tilanteiksi.

Taulukko 11. Alaluokat yläluokalle muutokset työyhteisössä ja kehityskeskusteluprosessissa

Kehityskeskusteluprosessin muuttaminen ryhmä-kehityskeskusteluksi Kehityskeskustelujen vastustus Ryhmäkeskustelujen tuleminen yksilökeskustelujen tilalle ongelmallista Focus-sairaalan tulo	MUUTOKSET työyhteisössä ja kehityskeskusteluprosessissa
---	---

Muutokset työyhteisössä ja kehityskeskusteluprosessissa on toinen yläluokka tulevaisuuden mahdollisuuksissa ja uhissa. Tämä yläluokka sisältää niin mahdollisuuksia kuin uhkia tulevaisuuden kehityskeskusteluprosessissa kuin tulevissa osastoa koskevissa muutoksissa. Ryhmäkehityskeskustelut nähtiin tulevaisuudessa yhtenä mahdollisuutena yksilökehityskeskusteluiden rinnalle. Useissa vastauksissa mainittiin, että ryhmäkeskustelut voisivat toimia esimerkiksi eri erikoisalojen vastuuhoitajien keskusteluna kun tarkoituksena on käydä läpi esimerkiksi selkäleikkauksiin liittyviä asioita. Tällöin ”selkähoitajat”

osallistuisivat ryhmäkehityskeskusteluun. Ryhmäkehityskeskustelujen lisäksi toivottiin joko vapaaehtoisia yksilökehityskeskusteluja tai yksilökeskustelut ryhmäkeskustelujen lisäksi, sillä koettiin, että ryhmäkeskustelussa ei saa käydä läpi työntekijän henkilökohtaisia asioita vaan yleisiä osastoa koskevia asioita. Analyysin tuloksista ilmeni myös, että ryhmäkeskusteluja vastustetaan, eikä niitä nähdä hyvänä vaihtoehtona.

Kahdenkeskinen keskustelu tarjoaa mahdollisuuden käsitellä asioita hyvin-kin henkilökohtaisella tasolla.

Ryhmäkeskustelujen lisäksi olisi vaikka lyhyempi henkilökohtainen kehityskeskustelu, jossa käydään läpi enemmän omia henkilökohtaisia asioita.

Yksilön henkilökohtaisia työasioita ja työssä kehittymisen asioita ei saa käsitellä ”julkisesti” ja on tarjottava mahdollisuus kahdenkeskiseen keskusteluun.

Osaston sisäiset muutokset mietityttivät myös miten kehityskeskustelujen käy tulevaisuudessa. Focus-sairaalaan meno nähtiin niin mahdollisuutena kuin uhkana. Toiset kokivat, että se saattaa jopa parantaa kehityskeskusteluja, koska osastonhoitajalla on vähemmän keskusteluja käytävänä ja hänellä on mahdollisuus tutustua henkilökuntaan paremmin. Mahdollisuutena nähtiin myös se, että tulevaisuudessa osaamisalueet ovat kapeammat, joten oma kehityssuunnitelma on ehkä helpompi tehdä. Toisaalta nähtiin, että Focus-sairaaloihin meno saattaa vaikeuttaa kehityskeskusteluja, koska ihmiset vaihtuvat ja välivaihe saattaa olla sekava.

Tulevaisuuden uhkana on edessä olevat muutokset, miten Sapan loppuminen ja focussairaalat vaikuttavat kehityskeskusteluihin.

Toimintojen eriytyminen focussairaaloiden valmistuessa, pienempi paketti hallittavana.

Kun jalkaudutaan focuksiin niin muuttuukko kehityskeskustelut vielä hankalammiksi järjestää, kun ihmiset vaihtuu ja välivaihe voi olla sekava.

Kehityskeskustelujen vastustus nähtiin yhtenä tulevaisuuden uhkana. Koettiin, että henkilökunnan mielenkiinnon puute kehityskeskusteluihin vaikeuttaa niitä. Tuloksissa tuli esiin nimenomaan se, että tällä hetkellä henkilökunta kokee, että on ihan sama käykö keskusteluissa vai ei.

Nykyisen kaltainen kehityskeskustelu ei innosta ketään.

Ihan sama käykö siellä vai ei.

Uhkana myös henkilökunnan mielenkiinnonpuute kehityskeskusteluihin.

6 POHDINTA

6.1 Opinnäytetyön eettiset kysymykset

Tutkimuksen tekijällä on ratkaistavana lukuisia valinta- ja päätöksentekotilanteita tutkimusprosessin eri vaiheissa. Tutkimuseettisissä kysymyksissä epäonnistuminen saattaa viedä pohjan koko tutkimukselta. Jokaisen tutkimuksen tekijän tulee ymmärtää tutkimusetiikan taustatekijät. Eettiset haasteet koskevat koko tutkimusprosessia suunnittelusta julkaisemiseen asti. Tutkijan tulee huomioida eettiset kysymykset tutkimusaiheen valinnassa, tutkimusmenetelmien valinnassa ja tutkimuksen tavoitteita mietittäessä. (Kylmä & Juvakka 2012, 137; Kananen 2008, 133.)

Tässä opinnäytetyössä eettiset kysymykset ovat kulkeneet mukana alusta loppuun saakka. Jo opinnäytetyöaihetta valittaessa mietittiin eettisyyttä, koska aihe ja tutkimuksen toteutus tapahtui opinnäytetyöntekijän omalla työpaikalla. Eettistä ongelmaa tästä ei kuitenkaan muodostunut, koska tutkimusmenetelmä säilytti anonymiteetin, eikä tutkittavien henkilöllisyys paljastunut opinnäytetyöntekijälle missään vaiheessa. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa osastolle uusi kehityskeskustelumalli, jonka mukaan jatkossa voitaisiin toimia. Voidaan todeta, että aiheen valinta, tutkimusmenetelmä ja tavoitteet ovat tutkimusetiikan mukaisia. Etenkin aineistonkeruumenetelmää mietittiin pitkään, koska tutkittavat ovat opinnäytetyöntekijälle tuttuja. Siksi päädyttiin SWOT-analyysikaavakkeeseen, jotta tutkijan ja tutkittavien henkilökohtaiset välit eivät vaikuta esimerkiksi haastattelutilanteessa vastauksiin.

Tutkimustulosten raportoinnissa lähtökohtana on, että tutkimustuloksia ei vääristellä. Etenkin tilaustutkimuksissa saadut tulokset eivät aina tyydytä tutkimuksen tilaajaa. Lähteet tulee merkitä tekstiviittauksissa eikä lainauksia saa esittää omana tuotoksena. Mikäli lainaa suoraan toisen tekstiä tulee se tuoda rehellisesti julki. (Kananen 2008. 134–135.) Opinnäytetyössä on noudatettu tutkimustulosten rehellistä raportointia. Kaikki tulokset on raportoitu niin kuin asiat ilmenivät. Kaikki lähdemerkinnät on ohjeiden mukaisesti kirjattu ja suorat lainaukset on ilmaistu niin, että niistä ymmärtää sen olevan suora lainaus. Opinnäytetyössä ei ole sorruttu plagiointiin.

Tutkimuksen toimijan aseman turvaaminen on eettisen toiminnan kannalta oleellista. Tutkijan on hyvä pohtia muun muassa tietoisuuden saantia, tutkijan roolia suhteessa terveysalan ammattilaisten rooliin sekä tarvittavan tuen saamista esimerkiksi haastatteluja tehtäessä. Tietoon perustuvan suostumuksen tarkoituksena on välttää haitan aiheuttamista tutkimukseen osallistujille. Tutkimukseen osallistujaa tulee informoida esimerkiksi siitä, että kyseessä on tutkimus, tutkimukseen osallistujan tulee tietää tutkimuksen tarkoitus, menettelytavat ja mihin tuotettua tietoa käytetään. Tutkimukseen osallistujan tulee myös tietää tutkimuksen vastuuhenkilö sekä mahdollisuus vetäytyä tutkimuksesta niin halutessaan. (Kylmä & Juvakka 2012, 148–149.)

Opinnäytetyöhön osallistuneille kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta ja vapaaehtoisuudesta osallistua siihen. Jokainen teki siis tietoisuuden valinnan täyttämällä SWOT-analyysikaavakkeen ja palauttamalla sen siihen tarkoitettuun laatikkoon. Palautuslaatikon päässä oli vielä saatekirje nähtävillä, jotta jokainen vastaaja tiesi mihin tutkimukseen hän osallistuu. Saatekirjeessä mainittiin vielä erikseen, ettei vastauksista voida päätellä kenkään henkilöllisyyttä tai asemaa työyhteisössä. Tutkittavilla oli mahdollisuus kirjoittaa vastaukset sähköiselle lomakkeelle, jotta opinnäytetyöntekijä ei tunnista käsialaa. Osa vastauksista kirjoitettiin käsin ja osa koneella. Opinnäytetyöntekijä ei kuitenkaan ole yrittänyt miettiä käsialan perusteella, että kuka vastauksen on kirjoittanut. SWOT-kaavakkeelle ei tullut mitään tietoja vastaajasta, koska sillä ei koettu olevan merkitystä tutkimuksen kannalta.

6.2 Opinnäytetyön luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella esimerkiksi laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereillä, joita ovat uskottavuus, vahvistettavuus, reflektiivisyys ja siirrettävyys. (Kylmä & Juvakka 2012, 127.) Kananen (2008, 125) kuvaa kvalitatiivisen tutkimuksen pätevyyskriteereiksi: luotettavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja vahvistettavuus. Tämä tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on käytetty Kylmän ja Juvakan (2012) luotettavuuskriteereitä.

Uskottavuudella tarkoitetaan tutkimuksen ja sen tulosten uskottavuutta. Tutkimustulosten tulee vastata tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden käsityksiä tutkimuskohteesta ja uskottavuutta voidaan vahvistaa keskustelemalla tutkimuksen tuloksista siihen osallistu-

neiden henkilöiden kanssa eri tutkimuksen vaiheissa. Tutkimukseen osallistuneet arvioivat tulosten paikkansapitävyyttä lukemalla tutkimustulokset. Tutkimuspäiväkirjan pitäminen vahvistaa myös uskottavuutta. (Kylmä & Juvakka 2012, 128.)

Tämän opinnäytetyön tulosten uskottavuutta lisää se, että opinnäytetyön tekijä on keskustellut osastolla tutkimukseen osallistuneiden kanssa tutkimuksesta ja tutkimuskysymyksistä sekä tutkimustuloksista. Keskustelujen perusteella tutkimustulokset vastaavat henkilökunnan näkemyksiä kehityskeskusteluista. Opinnäytetyöhön osallistuneet ovat arvioineet tulosten paikkansapitävyyttä lukemalla tutkimustulokset ja todenneet ne paikkansapitäviksi. Opinnäytetyöntekijä on pitänyt prosessin ajan pienimuotoista tutkimuspäiväkirjaa, mutta ei siinä laajuudessa, että se lisäisi tutkimuksen uskottavuutta.

Tutkimuksen vahvistettavuus liittyy koko tutkimusprosessiin. Tutkimusprosessi tulee kirjata niin, että toinen tutkija pystyy seuraamaan prosessin kulkua pääpiirteissään. Aineiston avulla kuvataan, miten tutkimustuloksiin ja johtopäätöksiin on päädytty. Laadullisessa tutkimuksessa vahvistettavuus on osittain ongelmallinen, koska toinen tutkija ei välttämättä päädy samaan tulkintaan vaikka aineisto olisi sama. Laadullisessa tutkimuksessa hyväksytään se, että todellisuuksia on monia. (Kylmä & Juvakka 2012, 129.)

Tämän opinnäytetyön vahvistettavuutta lisää se, että tutkimuksen toteutus ja eri vaiheet on tarkkaan ja totuudenmukaisesti kuvattu. Aineiston analyysivaiheesta on esitetty taulukot ja ne on myös avattu, jotta jokainen pystyy seuraamaan analysoinnin eri vaiheita. Aineiston analyysi on tehty Tuomen & Sarajärjen (2009) sisällönanalyysi kuvauksen mukaan. Luokittelu on tehty huolellisesti ja aikaa käyttäen mietittäessä ala- ja yläluokkia. Tulosten raportoinnin luotettavuutta lisää opinnäytetyön tekijän käyttämät suorat lainaukset.

Reflektiivisyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tekijän pitää olla tietoinen omista valinnoistaan tutkimuksen tekijänä. Tutkimuksen tekijän tulee arvioida hänen omaa vaikutustaan aineistoonsa ja tutkimusprosessiinsa, lisäksi tutkimusraportissa on kuvattava tutkimuksen lähtökohdat. Tutkimuksen tekijän tulee antaa riittävästi kuvailevaa tietoa tutkimuksen osallistujista ja ympäristöstä, jotta tulosten siirrettävyyttä voidaan arvioida. Tutkimuksen tulosten siirrettävyyttä arvioidaan muihin vastaaviin tilanteisiin. (Kylmä & Juvakka 2012, 129.)

Opinnäytetyön tekijä on pyrkinyt laittamaan sivuun omat oletukset ja ennakkokäsitykset osaston kehityskeskustelutilanteesta. Haasteellista oli välillä pysyä saadun aineiston sisällä ja raportoida vain analyysin tuloksissa esille nousseet asiat. Opinnäytetyön tekijällä on kuitenkin olemassa oma mielipide osaston kehityskeskusteluista ja toteutuksesta. Opinnäytetyön tekijä onnistui kuitenkin omasta mielestään raportoimaan tulokset laadukkaasti ja luotettavasti.

Tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta kohentaa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Kaikki tutkimuksen vaiheet tulee kertoa selvästi ja totuudenmukaisesti. Aineiston analyysissä tehtävä luokittelu on keskeistä laadullisessa aineistossa. Luokittelujen perusteet ja syntymisen alkujuuret tulee kertoa lukijalle. Myös tulosten tulkinnassa tulee kertoa mihin tutkija perustaa päätelmänsä ja millä perusteella tulkinnat esitetään. Esimerkiksi suorat lainaukset auttavat tutkimusselosteen teossa. Tutkimusmenetelmä on tutkijan valitsema ja vaikuttaa aina tutkimustuloksiin. Aineistolähtöisessä tutkimuksessa tutkijan arvostukset, ennakkoluulot, uskomukset ja valinnat vaikuttavat. Jokaiseen tutkimusprosessin vaiheeseen liittyy virhemahdollisuus, mutta uhkatekijöiden vaikutusta työn laatuun voidaan pienentää virhemahdollisuuksien tiedostamisella. (Hirsjärvi ym. 2014, 232–233; Kananen 2008, 121–122.)

Luotettavuutta lisää myös se, että opinnäytetyöntekijä on itse henkilökohtaisesti kertonut opinnäytetyöstä osastolla, toimittanut SWOT-analyysikaavakkeet sekä litteroinut itse kaiken aineiston. Kukaan muu ei ole käsitellyt aineistoa missään opinnäytetyön vaiheessa.

6.3 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tuloksissa esiin nousseista asioista saadaan vastaukset tutkimuskysymyksiin. Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda osastolle uusi kehityskeskustelumalli analyysin tulosten ja kirjallisuuskatsauksen avulla. Opinnäytetyötä ohjasi kaksi tutkimuskysymystä, joista ensimmäinen oli millainen kehityskeskusteluprosessi on tällä hetkellä ja toinen tutkimuskysymys oli miten kehityskeskusteluja tulisi kehittää kirurgian leikkausosastolla.

Tämän hetkinen kehityskeskusteluprosessi ei tulosten perusteella palvele henkilökuntaa. Ongelmia löytyy niin toteutuksesta kuin sisällöllisistä asioista. Tämän hetkinen kehityskeskusteluprosessi on tulosten perusteella pinnallinen, keskusteluissa ei käsitellä tärkeitä

asioita, kehityskeskustelun ajankohta on huono, luottamus henkilökunnan ja esimiehen väliltä puuttuu. Kehityskeskustelu on monien mielestä jopa täysin turha, sen merkitystä ei ymmärretä ollenkaan. Weisellin (2007) pro gradu -tutkielman tuloksissa nousi esiin myös esimiehen ja alaisten välisen suhteen merkitys kehityskeskustelujen onnistumiseen. Esimiehen myönteinen ja arvostava asenne mainittiin lähtökohtana hyvälle kehityskeskustelulle. Onnistumisen merkittävänä edellytyksenä pidettiin esimiehen ja työntekijän hyvää ”kemialla” ja ilmapiiriä. (Weissell 2007, 57.)

Kehityskeskusteluissa esille nousseita asioita ja siellä tehtyjä suunnitelmia ei seurata mitenkään. Henkilökunta kokee tärkeäksi asiaksi, että kehityssuunnitelma ja tavoitteet kirjataan niin, että ne ovat nähtävissä esimiehellä ja henkilöllä itsellään. Sen lisäksi toivottiin kirjattujen asioiden seuranta esimerkiksi puolivuositain. Hukkanen (2005) sai omassa pro gradu -tutkielmassaan vastaavanlaisia tuloksia. Henkilökunta ei tiennyt mitä esimies kirjasi, eikä muistiinpanoja hyödynnetty mitenkään. Tällä hetkellä henkilökunta ei koe keskustelua kovin rakentaviksi. Henkilökunta koki, ettei saa tarpeeksi palautetta omasta työstään. Kehityskeskustelujen järjestäminen koettiin ristiriitaiseksi etenkin silloin kun henkilökuntaa on vähän. Työvuorojen ja kehityskeskusteluajan yhteensovittaminen nähtiin haasteellisena myös Vehkamäen (2011) opinnäytetyön tuloksissa.

Analyysin tulosten perusteella kehityskeskustelua tulisi kehittää yhdessä osastonhoitajan kanssa. Kehityskeskustelu tulisi olla esimiehen ja henkilökunnan välinen luottamuksellinen keskustelu ilman, että työntekijä kokee leimaantuvansa vaikka vaikeistakin asioista keskusteltaisiin. Esimieheltä toivotaan puuttumista ongelmakohtiin, mikäli niitä keskustelussa esille nousee.

Ryhmäkehityskeskustelut nousivat esiin yhtenä kehityskeskusteluprosessin kehittämisen vaihtoehtona. Ryhmäkeskustelujen rinnalle toivottiin kuitenkin yksilökeskustelua. Ryhmäkeskustelut nähtiin mahdollisuutena kehittää eri erikoisalojen osaamista ja se koettiin mahdollisuutena nimenomaan vastuualueiden läpikäynnissä. Vasset ym. (2012) tekemän tutkimuksen mukaan yksilökeskusteluihin osallistuneet olivat tyytyväisempiä kehityskeskusteluun kuin ryhmäkeskusteluihin osallistuneet. Vastaavasti Karppisen ja Väisäsen (2013) tulosten perusteella ryhmäkeskusteluihin osallistuneet kokivat, että ne lisäsivät työn ja työkalujen arvostamista sekä paransivat työilmapiiriä ja kohottivat yhteishenkeä. Ryhmäkeskusteluiden rinnalle toivottiin kuitenkin yksilökeskustelua, sillä henkilö-

kohtainen palautteen anto koettiin tärkeäksi. Weisellin (2007) tutkimustulosten perusteella kahdenkeskiset kehityskeskustelut koettiin tärkeinä, mutta henkilökunta ei halunnut siirtyä kokonaan kahdenkeskisiin keskusteluihin. Kaikki vastanneet toivoivat kahdenkeskiset keskustelut pakollisiksi ryhmäkeskustelujen kanssa, koska vapaaehtoisuuteen perustuen kynnyks pyytää kahdenkeskistä keskustelua oli korkea. Kahdenkeskistä keskustelua ehdotettiin pakolliseksi esimerkiksi joka toinen vuosi. (Weisell 2007, 58–59.)

Kehityskeskusteluja tulisi kehittää niin, että keskusteluissa tuetaan ammatillista kehittymistä. Oman työn kehittäminen koettiin helpommaksi, mikäli omasta työstä saadaan palautetta esimieheltä. Kehityskeskustelutilanne toivottiin tulevaisuudessa tasavertaiseksi tilanteeksi koko henkilökunnalle. Kehityskeskusteluja tulisi myös kehittää niin, että henkilökunta kokee tilanteen luotettavaksi tilanteeksi. Henkilökunta haluaa tuoda omia tarpeita ja toiveita esiin, mutta tällä hetkellä kokevat sen haastavaksi epätasa-arvoisen kohtelun vuoksi. Robertson ja Stewart (2006) saivat vastaavanlaisia tuloksia omassa tutkimuksessaan. Nimenomaan tasavertaisen kohtelun ja kehityskeskusteluista annetun informaation nähtiin vaikuttavan työmotivaatioon ja suoritusten paranemiseen.

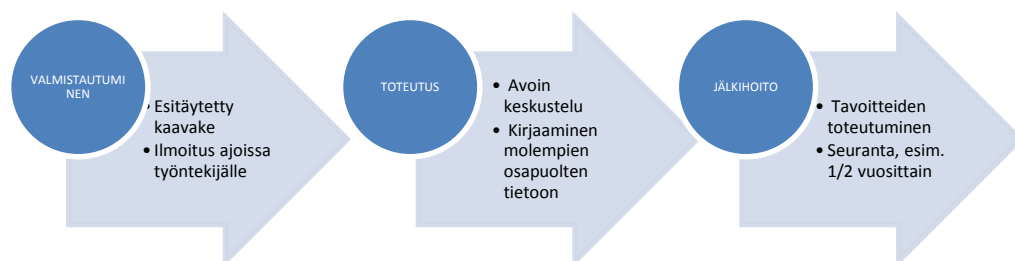
Kehityskeskusteluista tehtyjen tutkimusten perusteella voidaan todeta, että tutkimustulokset ovat luonteeltaan samanlaisia. Suuri osa tutkimuksista on laadullisia ihmisten kokemuksia kuvaavia tutkimuksia. Tehdyissä tutkimuksissa nousi esiin tavoitteiden asettamisen tärkeys, sekä tavoitteiden seuranta. Kehityskeskusteluissa odotettiin palautetta nimenomaan omasta työstä. Vasset ym. (2011) totesivat työmotivaatioon vaikuttavan palautteen annon, tavoitteiden asettamisen ja koulutuksen tarjoamisen. Tavoitteiden seurannan tärkeys nousi esiin muun muassa Jaakkolan (2010) pro gradu -tutkielmassa.

Johtopäätöksenä kehityskeskusteluista kirurgian leikkausosastolla voisi todeta, että kehityskeskustelut koetaan tärkeiksi, mikäli ne vastaavat sisällöllisesti henkilökunnan tarpeita. Kehityskeskustelut nähtiin esimiehen ja henkilökunnan välisenä vuorovaikutustilanteena ja koettiin, että tulevaisuudessa kehityskeskustelut voisivat toimia välineenä kehittää niin omaa kuin osaston toimintaa. Tärkeänä pidettiin oman kehityssuunnitelman laatimista osana kehityskeskustelua sekä sen seuranta. Tulosten perusteella voidaan todeta, että henkilökunta koki, että työmotivaatio ja työhyvinvointi lisääntyvät, mikäli kehityskeskusteluissa saadaan rakentavaa palautetta omasta työstä ja esimies kuuntelee jokaisen toiveita.

Johtopäätöksenä aikaisemmin tehdyistä tutkimuksista ja kirjallisuudessa esiin nousseista asioista voidaan todeta, että kehityskeskustelut ovat oikein käytyinä oman työn kehittämisen väline ja työkalu työyhteisön kehittämisessä. Kehityskeskustelujen käyminen koetaan niin positiivisena kuin negatiivisena asiana. Tärkeää on, että kehityskeskustelut sisältöillisesti koskevat henkilön kehittymistä ja kehittämistarpeita sekä palautteen antoa. Palautteen annolla on suuri merkitys siihen miten työntekijät suhtautuvat omaan ja muiden työntekoon. Omien kehityssuunnitelmien seuranta on myös tärkeässä osassa kehityskeskustelujen onnistumisesta. Kehityskeskustelut voidaankin kirjallisuuden ja tutkimusten perusteella jakaa kolmeen osaan: valmistautuminen, toteutus ja seuranta. Näiden kaikkien kolmen osa-alueen onnistuminen vaatii niin esimieheltä kuin työntekijältä osallistumista jokaiseen vaiheeseen.

6.4 Kehityskeskustelumalli kirurgian leikkausosastolle

Seuraavassa on esitetty opinnäytetyön analyysin tulosten ja aikeisempien tutkimusten sekä kirjallisuuden perusteella luotu kehityskeskustelumalli. Malliin on otettu mukaan asioita, joita henkilökunta piti analyysin tulosten perusteella tärkeinä asioina. Samat asiat nousivat esiin aikaisemmissa tutkimuksissa.



Valmistautuminen

Esimies ja työntekijä valmistautuvat kehityskeskusteluun etukäteen. Esimies huolehtii, että työntekijä saa ajoissa ilmoituksen tulevasta kehityskeskustelusta (suositus kaksi viikkoa ennen keskustelua). Työntekijällä on aikaa täyttää esimiehen hänelle lähettämä kehityskeskustelukaavake. Esimies valmistautuu kehityskeskusteluun palaamalla edellisen vuoden tavoitteisiin ja mahdolliseen kehityssuunnitelmaan.

Toteutus

Esimies ja työntekijä käyvät kehityskeskustelun yhdessä läpi esitetyt kaavakkeen johdattelemana. Kaavake johdattelee keskustelua etenkin silloin kun työntekijällä ei ole paljoa sanottavaa. Tärkeää on, että keskustelutilanne on luottamuksellinen ja molemmat osapuolet kokevat sen tärkeäksi. Omat tavoitteet, koulutussuunnitelma, kehitystarpeet ym. kirjataan ja esimies lähettää kirjatut asiat sähköisesti myös työntekijälle. Näin molemmilla on nähtävissä mitä asioita on kirjattu ylös ja niihin on helppo palata seuraavassa kehityskeskustelussa.

Jälkihoito

Osastonhoitaja järjestää noin puolen vuoden päästä lyhyen maksimissaan 15 minuuttia kestävä seurantakeskustelun. Keskustelussa käydään lyhyesti läpi miten suunnitelmat ovat toteutuneet ja mitä mahdollisesti vielä voisi parantaa. Samalla esimiehellä ja työntekijällä on muutenkin mahdollisuus vaihtaa nopeasti kuulumisia.

6.5 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän opinnäytetyön pohjalta nousi esiin seuraavia jatkotutkimusaiheita:

1. Miten uusi kehityskeskustelumalli on parantanut henkilökunnan näkemystä kehityskeskusteluista ja ovatko työhyvinvointi ja motivaatio lisääntyneet?
2. Miten uusi kehityskeskustelumalli on otettu käyttöön osastolla ja miten henkilökunta kokee uuden mallin?

LÄHTEET

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

Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Autio, V., Juuti, P. & Wink, H. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Vantaa: Hansaprint Oy.

Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Väitöskirja. Vaasan yliopisto.

Gardulf, A., Orton, M., Eriksson, L., Unde'n, M., Arnetz, B., Kajermo, K. & Nordström, G. 2008. Factors of Importance for Work Satisfaction Among Nurses in a University Hospital in Sweden. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*.

Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.). 2007. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. Porvoo: Wookwell Oy.

Hukkanen, E. 2005. Kehityskeskustelu sairaanhoitajan työn arvioinnissa ja kehittämässä. Pro gradu -tutkielma. Oulun yliopisto.

Jaakkola, T. 2010. Kehityskeskustelut työntekijöiden kokemana eräässä IT-alan yrityksessä. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto.

Juntunen, L. 2013. Työntekijän valmistautuminen kehityskeskusteluun: asenteiden ja odotusten vaikutus vuorovaikutuksessa. Opinnäytetyö. Oulu: Oulun seudun ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen –Sisältö ja välineet. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Karppinen, V. & Väisänen, K. 2013. Hoitajien kokemuksia ryhmäkehityskeskusteluista Iisalmen sairaalan sisätautien vuodeosastolla. Opinnäytetyö. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu.

Kuoksa, H. & Talvitie, M. 2010. Kehityskeskustelu sairaanhoitajan ammatillisen kasvun ja osaamisen tukena. Opinnäytetyö. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2012. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Kääriäinen, M. & Lahtinen, M. 2006. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tutkimustiedon jäsentäjänä. *Hoitotiede* 2006, 18 (1), 37–45.
- Lappalainen, M. 2012. Kehityskeskustelut osaamista kehittämässä. Ylempi AMK-opinnäytetyö. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu. <http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/40204/Lappalainen%20Margit.pdf?sequence=1>
- Levo, M. 2012. Kehityskeskusteluprosessin uudistaminen BTJ Finland Oy:ssä. Ylempi AMK-opinnäytetyö. Leppävaara: Laurea-ammattikorkeakoulu. http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/46376/Levo_Mikko.pdf?sequence=1
- Linturi, H. 2003. Toimintatutkimuksen syklit. Luettu 14.9.2015. Saatavissa http://ne-xusdelfix.internetix.fi/sv/sisalto/materiaalit/2_metodit/5_actix?C:D=61566&C:selles=61566
- Markkanen, J-M. 2008. Esimiesten kokemuksia kehityskeskusteluprosessista. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto.
- Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Liettua: BALTO print.
- Nikpayma, N, Abeebe_Saeedi, Z., Azargashb, E. & Alavi_Majd, H. 2014. Problems of Clinical nurse Performance Appraisal system: A Qualitative study. *Asian Nursing Research* (8), 15-22.
- Opetushallitus. SWOT-analyysi. Luettu 12.1.2015. Saatavissa http://www.oph.fi/saadokset_ ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ ja_ tyovalineita/swot-analyysi.
- Palomäki, G. & Piirtola, H. 2012. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus terveydenhuollon hoitoketjuista ja niiden vaikuttavuudesta. Opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu.
- Parempi-työyhteisökysely. Työterveyslaitos. Luettu 23.1.2015. Saatavissa http://www.kunnat.net/fi/Kuntaliitto/media/tiedotteet/2011/09/20112909%20Ilmapiiiri/2011-29-09%20Kuntaliitto%20ilmapiiiritulosten%20esittely_graafit.pdf
- Paunonen, M. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2006. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Pirkanmaan sairaanhoitopiiri. Luettu 22.9.2015. Saatavissa <http://www.pshp.fi/default.aspx?nodeid=10109&contentlan=1>
- Roberson, Q. & Stewart, M. 2006. Understanding the Motivational Effects of Procedural and Informational Justice in Feedback Processes. *British Journal of Psychology*.
- Ronhy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. Porvoo: WS Bookwell Oy.

- Ruoranen, R. 2011. Miten strategia kiteytetään 90 minuuttiin? Tutkimus kehityskeskusteluista. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 62, julkisjohtaminen 4.
- Schmidt, N. & Brown, J. 2009. Evidence-Based Practice for Nurses: Appraisal and Application of Research. Jones and Bartlett Publishers, LLC.
- Tauriainen-Lohvansuu, A. 2008. Osastonhoitajien kokemuksia kehityskeskusteluista. ”Kyllä minä yritän ainakin kerran vuodessa raapia positiivista palautetta”. Pro gradu – tutkielma. Oulun yliopisto.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: WSOY.
- Vasset, F., Marnburg, E. & Furunes, T. 2011. The Effects of Performance Appraisal in the Norwegian Municipal Health Services: a Case Study. Hum Resour Health 9:22.
- Vasset, F., Marnburg, E. & Furunes, T. 2012. Exploring Different Effects of Performance Appraisal in Group and Individual Conversations. Vård i Norden 3. Publ. No. 105 Vol 32. No 1 PP 36-41.
- Vehkamäki, O. 2011. Kehityskeskustelut henkilöstön kokemana. Opinnäytetyö. Kokkola: Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu.
- Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Weisell, J. 2007. Kehityskeskustelut – ryhmässä ja kahden kesken –Haastattelututkimus kehityskeskusteluista kuntaorganisaatiossa. Pro gradu -tutkielma. Oulun yliopisto.
- Wink, H. 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatiossa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Liite 1. Kirjallisuuskatsauksen tutkimukset

Tutkimuksen tekijä, nimi ja vuosi	Tutkimuksen tarkoitus	Aineisto (=tutkitavat), tutkimusmenetelmät ja tutkimusympäristö (tutkimuspaikka ja maa)	Keskeiset tulokset	Näytön arviointi/tutkimuksen laadun arviointi
<p>Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Väitöskirja. 2008. Vaasan yliopisto.</p>	<p>Tarkoituksena oli syventää ymmärrystä esimiehen ja alaisen välisistä palautetapahtumista alaisen näkökulmasta.</p>	<p>Kvalitatiivinen tutkimus N= 47 haastattelua Suomi</p>	<p>Esimiehen ja alaisen väliset päivittäiset kanssakäymiset ja kehityskeskustelut olivat hyvin mieleen jääneitä palautetapahtumia. Keket koettiin luontevina palautteen antamiseen. Ratkaisevan tärkeää oli esimiehen kyky ja halu kohdata alainen mieleenpainuvalla tavalla ja keskustella rakentavasti. Liian tuttu kehityskeskustelurunko palautteen perustana herätti arvostelua.</p>	<p>C/18</p>
<p>Nikpeyma, N., Abed_Saeedi, Z., Azargashb, E. & Alavi_Majd, H. Problems of clinical performance appraisal system: a qualitative study. Asian Nursing Research, 2014, 8:15-22. Tieteellinen artikkeli.</p>	<p>Tarkoituksena oli tutkia sairaanhoitajien näkemyksiä kehityskeskusteluissa esiintyviin ongelmiin.</p>	<p>Kvalitatiivinen tutkimus. Ryhmähaastattelut. 5 ryhmää 7-10 henkilöä/ryhmä Tehran, Iran</p>	<p>Kehityskeskusteluissa esiintyi tutkimuksen mukaan useita ongelmia. Organisaatioon liittyvät, kehityskeskusteluprosessiin, kehityskeskustelujen tuloksiin liittyvät ongelmat. Kehityskeskustelu systeemiä muutettava, jotta potilaat saavat parasta mahdollista hoitoa. Hoitajat kokivat, että he eivät saaneet palautetta kehityskeskustelujen jälkeen, eivätkä he ole tietoisia omista heikkouksistaan ja vahvuuksistaan.</p>	<p>C/14</p>

<p>Roberson, Q. & Stewart, M. 2006. Understanding the motivational effects of procedural and informational justice in feedback processes.</p>	<p>Tarkoituksena oli tutkia tasapuolisuuden merkitystä kehityskeskustelujen palautteen annossa. Tasapuolisuuden merkitystä kehityskeskusteluprosessissa. Miten tasapuolisuus parantaa henkilökunnan reaktiota kehityskeskusteluihin ja seurauksellisesti kehityskeskustelujen tehokkuutta.</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus. N= 236 USA</p>	<p>Esimiesten pitäisi kiinnittää erityishuomiota henkilökunnan käsityksiin kehityskeskustelusta. Henkilökunnan arviointi työsuorituksista tulisi delegoida henkilöille, joilla on tietotaito arvioida henkilön suoritusta työtehtävistä. Esimiesten koulutus kehityskeskusteluihin ja antaa henkilökunnalle mahdollisuus vaikuttaa kehittämiseen.</p>	<p>B/17</p>
<p>Ruoranen, R. Miten strategia kiteytetään 90 minuuttiin? Tutkimus kehityskeskusteluista. Akateeminen väitöskirja, 2011.</p>	<p>Selvittää, miten sairaanhoitopiirin strategian teemat välittyvät kekejen kautta ja onko keket niin kehittyneet, että se on mahdollista? Millaisena johtamisen orientaatio koetaan kekeissä.</p>	<p>Kvantitatiivinen+kvalitatiivinen tutkimus. N= 1976 työntekijät N=137 esimiehet PSHP:n koko henkilökunta Suomi</p>	<p>Kehityskeskustelujen asema johtamiskäytäntönä vaihtelee, mutta on vakiintunut. Sisältää luonnehtii keskustelu tehtävästä, siitä suoriutumisesta ja työyhteisöstä. Strategian tavoitteiden ensisijainen foorumi on työyksikön kokous. Palautteen vaikutus ja merkitys työssä suoriutumisen kannalta ovat kehityskeskusteluissa osin selkiintymättömiä. Työntekijät pitävät kehityskeskusteluissa tärkeimpinä aiheina työssä onnistumista ja tehtävään liittyvien odotusten käsittelyä.</p>	<p>A/18</p>

<p>Vasset, F., Marnburg, E. & Furunes, T.</p> <p>Exploring different effects of performance appraisal in group and individual conversations.</p> <p>Vård i Norden 3/2012. Publ. No.105 Vol. 32, No. 1, 36-41. Tieteellinen artikkeli.</p>	<p>Tarkoituksena verrata ryhmä – ja yksilö kehityskeskustelujen eroavaisuuksia ammatillista kehitystä mitattaessa.</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus.</p> <p>N= 60</p> <p>Norja</p>	<p>Ryhmässä toteutetut kehityskeskustelut lisäävät henkilökunnan oppimista ammatillisessa mielessä enemmän kuin henkilökohtaiset kehityskeskustelut.</p>	<p>B/14</p>
<p>Vasset, F., Marnburg, E. & Furunes, T. 2011. The effects of performance appraisal in the Norwegian municipal health services: a case study. Hum Resour Health 9:22.</p>	<p>Tarkoituksena selvittää terveydenhuolto alan kokemuksia kehityskeskustelujen merkityksestä ja työmotivaatiosta kunnallisella sektorilla.</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus</p> <p>N=600</p> <p>Vastaus% 62%</p> <p>Norja</p>	<p>Hlökunnan motivaatio kasvaa kun kehityskeskusteluissa itsearviointi, sopivat tavoitteet ja ammatillinen kehittyminen kohtaavat. Palautteen saaminen kehityskeskustelussa lisää motivaatiota, joten keskusteluilla on suoravaikutus työmotivaatioon ja keskusteluissa saadun palautteen välillä. Palaute, aktiivinen mukana olo ja korkeampi koulutus ovat merkityksellisiä kehityskeskusteluista puhuttaessa.</p>	<p>B/17</p>
<p>Väisänen, K. & Karppinen, V. 2013. Hoitajien kokemuksia ryhmäkehityskeskusteluista Iisalmen sairaalan sisätautivuodeosastolla.</p>	<p>Tarkoituksena selvittää Iisalmen sairaalan sisätautien vuodeosaston henkilökunnan kokemuksia ryhmäkehityskeskusteluista. Millaisia muutoksia hoitajat niihin toivoivat ja miten he niitä kehittäisivät.</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus.</p> <p>N= 35</p> <p>Suomi, Iisalmi</p>	<p>Ryhmäkeskustelut koettiin hyödyllisiksi ja niiden toivottiin jatkuvan. Ryhmäkeskustelujen rinnalle toivottiin kuitenkin yksilökeskusteluita. Vastaajat toivoivat enemmän palautetta niin työkavereilta kuin esimieheltä.</p>	<p>C/16</p>

4(4)

<p>Weisell, J. 2007. Kehityskeskustelut ryhmässä ja kahden kesken.</p>	<p>Tarkoituksena oli selvittää ryhmäkeskustelujen ja yksilökeskustelujen merkitystä ja miten käytettyinä kehityskeskustelut toimivat.</p>	<p>Kvalitatiivinen tutkimus. 10haastattelua Suomi</p>	<p>Tulosten perusteella on vaikea löytää yhtä tapaa käydä kehityskeskusteluja organisaatiossa. Ryhmäkeskustelujen anti riippuu siitä miten ryhmä kehittyy. Tärkeää on, että ryhmät vastaavat arkipäivän luonnollisia työryhmiä. Ryhmäkeskustelujen rinnalla tulee olla mahdollisuus yksilökeskusteluihin.</p>	<p>C/15</p>
<p>Wink, H. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatiossa. Väitöskirja, 2007. Tampere.</p>	<p>Tarkoituksena oli saada lisäymmärrystä kehityskeskustelujen luonteesta ja tuottaa uutta teoreettista tietoa kehityskeskustelu-ilmiöstä. Tarkastelu kohdistui kehityskeskustelujen johtamispuheeseen.</p>	<p>Laadullinen, tapaustutkimus. N=8 videotallennettua kehityskeskustelua Väitöskirja Metsäteollisuuden yritys, Suomi.</p>	<p>Tulosten perusteella löytyi neljä erilaista kehityskeskustelulajia: dialogi, tavanomainen keskustelu, monologi ja debatti. Keskustelut erosivat merkittävästi toisistaan. Keket voivat olla dialogisia ja voimaannuttavia tai tavanomaisia ja rutiininomaisia keskusteluita.</p>	<p>C/18</p>

Liite 2. Näytönasteen arviointikriteerit

Näytön aste	Kuvaus
A= Vahva	Meta-analyysi, järjestelmällinen katsaus.
B= Kohtalainen	Järjestelmällinen katsaus, yksi satunnaistettu hoitokoe tai useita hyviä kvasikokeellisia tutkimuksia, joiden tulokset ovat samansuuntaiset.
C= Niukka	Yksi hyvä kvasikokeellinen tutkimus tai useita muita kvasikokeellisia tutkimuksia, joiden tulokset ovat samansuuntaiset TAI useita määrällisesti kuvailevia tai korrelatiivisia tutkimuksia, joissa samansuuntaiset tulokset TAI useita hyviä laadullisia tutkimuksia, joiden tulokset samansuuntaiset
D= Heikko	Yksittäiset hyvät muut tutkimukset, tapaututkimukset, konsensuslausumat ja asiantuntija-arviot. Kun näyttö on arvoستettujen asiantuntijoiden konsensuksen tulosta, kuvataan, miten se on syntynyt.

Liite 3. Laadun arviointilomake

ALKUPERÄISTUTKIMUSTEN LAADUN ARVIOINTI			
Tutkimus			
	Kyllä	Ei	Ei tietoa / Ei sovellu
Tutkimuksen tausta ja tarkoitus			
Tutkittava ilmiö on määritelty selkeästi.			
Tutkimuksen aihe on perusteltu kirjallisuuskatsauksen avulla sisällöllisesti, menetelmällisesti ja eettisesti.			
Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimustehtävät on määritelty selkeästi.			
Aineisto ja menetelmät			
Aineistonkeruumenetelmät ja – konteksti on perusteltu ja kuvattu riittävän yksityiskohtaisesti.			
Aineiston keruumenetelmä soveltuu tutkittavaan ilmiöön.			
Aineiston keruu on kuvattu.			
Aineiston käsittelyn ja analyysin päävaiheet on kuvattu.			
Analyysimenetelmä soveltuu tutkittavaan ilmiöön.			
Tutkimus on luotettava ja eettisesti toteutettu.			
Tutkimuksen kohderyhmä on relevantti.			
Tutkimuksen otos on riittävä ja sitä on arvioitu. (kvantitatiivinen tutkimus)			
Tutkimuksen sisällön riittävyttä on arvioitu. (kvalitatiivinen tutkimus)			
Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys			
Tutkija on nimennyt kriteerit, ja niiden pohjalta arvioinut tutkimuksen luotettavuutta.			
Tutkija on pohtinut eettisiä kysymyksiä huolellisesti.			
Tulokset ja johtopäätökset			
Tulosten merkittävyyttä on arvioitu.			
Tutkimuksen tulokset ovat merkittäviä ja yhteneväisiä aikaisempiin tutkimuksiin verrattuna.			
Tulokset on esitetty selkeästi ja niitä on verrattu aikaisempiin tutkimuksiin.			
Tutkimusten tulokset perustuvat tutkimuksiin ja ovat hyödynnettävissä.			
Kokonaisarvio			
Tutkimus muodostaa eheän, selkeän ja loogisen kokonaisuuden.			
Tutkimuksesta saadaan vastauksia tutkimuskysymyksiin.			
Tutkimus on sovellettavissa suomalaisen terveydenhuollon kenttään.			

Liite 4. SWOT-analyysikaavake

T Ä M Ä N H E T K I S E T	TARPEET	ONGELMAT
---	---------	----------

Tulevaisuuden mahdollisuuksia ja uhkia liittyen kehityskeskusteluihin. Kirjoita perustel-
len.

T U L E V A I S U U D E N	MAHDOLLISUUDET	UHAT
---	----------------	------

Liite 5. Saatekirje tutkittaville

Hei,

Olen ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelija ja tarkoitukseni on tehdä opinnäytetyöni kirurgian leikkausosastolle. Kyseessä on kehittämistyö, jonka avulla luodaan osastolle uusi kehityskeskusteluprosessi.

Suoritan tutkimuksen laadullisena tutkimuksena toimintatutkimuksen muodossa. Tutkimusaineisto koostuu henkilökunnalta keräämästäni SWOT-analyysistä. SWOT:n tulosten ja kirjallisuuskatsauksen yhteensovittamisen jälkeen luodaan osastolle henkilökuntaa ja esimiehiä tyydyttävä kehityskeskusteluprosessi. Tutkimuksissa on todettu, että mielekkäät kehityskeskustelut lisäävät mm. työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä.

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista, eikä vastauksista voida päätellä kenenkään henkilöllisyyttä tai asemaa työyhteisössä. Jokainen voi täyttää SWOT-analyysi kaavakkeen yksin tai yhdessä työkaverin kanssa.

SWOT:ssa tarkoituksena on miettiä kehityskeskustelujen tämän hetkisiä tarpeita ja ongelmia sekä tulevaisuuden mahdollisuuksia ja uhkia.

Opinnäytetyön tulokset esitetään osastolla työn valmistuttua ja työ on luettavissa elektronisessa Theseus tietokannassa. Älkää epäröikö kysyä, mikäli teillä on kysyttävää tai haluatte lisätietoja opinnäytetyöstäni.

Ystävällisin terveisin:

Jenni Kaasalainen

Jenni Kaasalainen

Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen, Sairaanhoidaja (YAMK)

Tampereen ammattikorkeakoulu

jenni.kaasalainen@health.tamk.fi

