

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Terveyden edistäminen, Ylempi AMK-tutkinto

Heli Laakso

KEHITYSKESKUSTELU OSAAMISEN JOHTAMISEN VÄLINEENÄ HOITOTYÖSSÄ

Opinnäytetyö 2010

## TIIVISTELMÄ

### KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Ylempi AMK-tutkinto, terveyden edistäminen

LAAKSO, HELI Kehityskeskustelu osaamisen johtamisen välineenä hoitotyössä

Opinnäytetyö 67 sivua + 5 liitesivua

Työn ohjaajat Yliopettaja Eeva-Liisa Frilander-Paavilainen

Lehtori Ari Lindeman

Maaliskuu 2010

Avainsanat osaaminen, osaamisen johtaminen, kehityskeskustelu

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli kartoittaa nykyinen kehityskeskustelukäytäntö Kymenlaakson sairaalapalvelut Oy:ssä ja tehdä yritykselle suositus yhtenäisestä kehityskeskustelumallista osaamisen johtamisen näkökulmasta. Kokonaistavoitteeseen päästään selvittämällä nykytilanne Sairaalapalvelut Oy:n esimiehiltä. Kirjallisuuden sekä aikaisempien tutkimuksien avulla oli tarkoitus selvittää hyvä kehityskeskustelukäytäntö ja tehdä näistä kehityskeskustelusuositus. Aineistoa analysoitiin sisällönanalyysillä.

Osaaminen on terveydenhuollossa ajankohtainen ilmiö, koska suurten ikäluokkien eläköityminen on alkanut ja uusia työntekijöitä siirtyä työelämään. Osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista, jotka mahdollistavat hyvän suorituksen tietynlaisissa tilanteissa. Työntekijän osaamisen kehittämisen näkökulmasta on tärkeää hahmottaa oma toiminta osana laajempaa kokonaisuutta. Lisäksi henkilöstön on tärkeä tuntee organisaation strategia ja visio, oman yksikkönsä tavoitteet, yhteinen perustehtävä ja niiden edellyttämä osaaminen. Tosin osaamisella on aika vähän arvoa, jos sitä ei johdeta. Johtamisen avulla olemassa olevaa ja usein hajallaan olevaa osaamista voidaan käyttää ja kehittää organisaation tavoitteiden kannalta parhaalla tavalla sekä muuttaa se entistä tuottavammaksi toiminnaksi.

Yksilön kannalta tärkein tekijä osaamisen kehittämisessä ovat toimivat ja säännölliset kehityskeskustelut. Yksilön osaaminen on arvioitava kaksi kertaa vuodessa ja hänelle on tehtävä konkreettinen henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Suunnitelman toteutumista on myös valvottava, ja lisäksi on tarkasteltava tulevaisuuden osaamistarpeita ja mietittävä kehittämistoimenpiteitä myös pitkällä tähtäimellä. Henkilökohtaisella kehityssuunnitelmalla voidaan arvioida, miten hyvin osaamisen johtaminen toimii käytännössä. Jos jokaisella työntekijällä on kaksi kertaa vuodessa päivitettävä henkilökohtainen kehityssuunnitelma, osaamisen johtamiseen todennäköisesti panostetaan riittävästi ja se näkyy myös käytännössä.

Kehityskeskustelujen pitämisessä oli Kymenlaakson Sairaalapalvelut Oy:ssä suuria eroja, mutta kaikki vastaajat pitivät niitä tärkeänä. Siksi onkin tarpeellista antaa kaikille esimiehille suositusohje kehityskeskustelujen pitämisestä osaamisen johtamisen näkökulmasta.

## ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences, Master of Health Care, Health promotion

LAAKSO, HELI                      Personal Development Discussion as an Instrument of  
Knowledge Leadership in Nursing

Thesis                                67 pages + 5 appendices

Supervisor                        Eeva-Liisa Frilander-Paavilainen, Principal Lecturer  
Ari Lindeman, Senior Lecturer

March 2010

Keywords                         Know-how, knowledge development, performance praysal

The aim of this thesis was to find out about the present development discussion policy in Kymenlaakson Sairaalapalvelut Ltd, and to make them a recommendation for an uniform schema for development discussion from the point of knowledge development. The goal was achieved by asking the superiors of Sairaalapalvelut Ltd about the present policy and by studying the previous studies and literature to find out a good system for development discussion. The recommendation for knowledge discussions was made by using this information. The material was analyzed by content analysis.

Know-how is a current issue in health care, because the retirement of the big age groups has begun and new workers are coming into work places. Know-how is built up of knowledge, skills, attitudes, experiences and contacts, which allow good performance in certain situations. From an employee's point of view knowledge development is important to perceive own actions as part of a larger entirety. In addition it is important that the personnel knows the organization strategy and vision as well as their own unit's goals, mutual basic functions and the know-how these requires. Know-how has, anyhow, only little value, if not supervised. Existing know-how is often in scattered, but using supervision it is possible to use it and to develop it to serve the goals of the organization in the best possible way and to convert it into more productive action.

From individuals' point of view the most important factors in knowledge development are working and regular development discussions. Individuals' know-how has to be evaluated twice a year and one needs a concrete development plan to be made. The realization of this plan needs to be supervised and it is also necessary to think about future knowledge questions and development actions in a long run. With a personal development plan it is possible to evaluate how knowledge development is working in practice. If every employee has his own twice-a-year-updated personal development plan, it means that knowledge development is likely paid attention to enough and that also can be seen in practice.

Development discussions were arranged differently in Kymenlaakson Sairaalapalvelut Ltd, but all respondents found them important. That is why it is necessary to provide all supervisors with recommendations for arranging development discussions from the point of view of knowledge development.

## Sisällysluettelo

1. JOHDANTO .....	5
2. VIITEKEHYS .....	7
3. KEHITTÄMISTYÖN TAVOITTEET .....	10
4. NYKYTILAN KARTOITUS.....	11
4.1 Kehityskeskustelujen käyminen	13
4.2 Kehityskeskustelujen tulosten hyödyntäminen	13
4.3 Kehityskeskusteluissa onnistuminen	14
4.4 Kehityskeskustelulomakkeet	14
5. KEHITTÄMISTYÖN PROSESSI .....	15
6. AMMATILLINEN OSAAMINEN .....	19
7. OSAAMISEN JOHTAMINEN HENKILÖSTÖN AMMATILLISEN OSAAMISEN TUKENA .....	24
8. KEHITYSKESKUSTELU OSAAMISEN JOHTAMISEN VÄLINEENÄ AMMATILLISEN OSAAMISEN TAKAAMISEKSI.....	27
8.1 Kehityskeskustelujen käyminen	28
8.2 Kehityskeskustelujen sisältö	29
8.3 Kehityskeskustelujen tulosten hyödyntäminen	33
8.4 Kehityskeskusteluissa onnistuminen	35
8.5 Muuta tärkeää huomioitavaa kehityskeskusteluiden pitämisessä	36
9. KEHITYSKESKUSTELUSUOSITUKSEN LAATIMINEN .....	39
9.1 Kehityskeskustelut ja niiden sisältö	41
9.2 Kehityskeskustelujen sisältö ja tulosten hyödyntäminen	42
9.3 Kehityskeskusteluissa onnistuminen	44
9.4 Vuorovaikutus	45
9.5 Kehityskeskustelun hyödyt	46
10. KEHITYSKESKUSTELUN LAATUSUOSITUS.....	47
11. KEHITTÄMISTYÖN ARVIOINTIA JA POHDINTAA.....	53
11.1 Kehittämisen prosessin pohdintaa	55
11.2 Miten tuloksia voidaan tulevaisuudessa käyttää?	57
LÄHTEET .....	58
LIITTEET .....	63

## 1. JOHDANTO

Kehityskeskustelu, eli esimiehen ja alaisen säännöllinen yhteydenpito, varmistaa jokaiselle organisaation ihmiselle, mitä häneltä odotetaan ja miten häntä arvioidaan. Kehityskeskustelun toteutus ja pelisäännöt antavat sekä alaiselle että esimiehelle mahdollisuuden vaikuttaa, sekä kysyä että vastata. Kehityskeskustelulla luodaan edellytykset kuunnella molempia osapuolia, ja siten se tuo oikeudenmukaisuutta työpaikalle. Mahdollisuus vaikuttaa omassa työssä on yksi tehokkaimmista keinoista tukea ihmisten jaksamista ja tarkoituksellisuuden kokemista. (Valpola 2000, 8.)

Kehityskeskustelut ovat yksi johtajan väline sekä henkilöstön tämänhetkisen osaamisen että tulevaisuuden tarpeiden kartoittamiseksi, yksilöllisten koulutussuunnitelmien luomiseksi ja koulutuksen vaikuttavuuden arvioimiseksi (STM 2001 b). Kehityskeskustelu on oleellinen lenkki ketjussa, joka liittää organisaation vision työntekijän päivittäiseen työhön. Menetelmänä se on merkittävä osa johtamisjärjestelmää. (Valpola 2000, 12 - 13.) Osaamisen johtaminen on kokonaisvaltainen tapa tarkastella henkilöstön kehittämistä organisaatiossa. Lähtökohtana ovat organisaation visio, strategia ja tavoitteet, joiden avulla määritellään ydinosaaminen sekä muu tarvittava osaaminen. Osaamista pitää kehittää systemaattisesti koulutuksen, rekrytoinnin ja tehtäväkierron keinoin. Osaamista voidaan tarkastella organisaation eri tasoilla, nykytilanteessa, tulevaisuudessa sekä osaamisen sisältöä. Osaamisen johtaminen jakaantuu käytännössä organisaation, tulosalueen, tiimin ja yksilön johtamiseen. (Sydänmaanlakka 2001, 125.)

Kehityskeskustelut ovat olennainen osa osaamisen johtamisen järjestelmää. Ne kuuluvat luonnollisena ja vakiintuneena osana kaikkien organisaatioiden toimintaan, joissa osaamisen kehittyminen on tunnustettu strategisesti tärkeäksi asiana. Henkilöstö voi pitää niitä myös oikeutena, minkä kautta henkilöstö saa ammatilliselle kehitymiselleen järjestelmällistä tukea ja palautetta. (Viitala 2005, 361.)

Oma kiinnostukseni kehityskeskusteluihin on noussut sekä henkilöstöjohtamisen opintojen myötä että omien kokemusten kautta. Kehityskeskustelukäytännöt ovat nykyään hyvin vaihtelevia, vaikka kehityskeskustelua pidetään kuitenkin yhtenä johtamisen tärkeimpänä välineenä. Nyky-yhteiskunnassa työ ei ole pelkkää toimeentuloa varten, vaan sen odotetaan antavan ihmiselle muutakin, kuten mielekkyyttä, itsensä toteuttamisen ja kykyjen

käyttömahdollisuuksia. Toisaalta myös työelämän vaatimukset kasvavat ja edellyttävät henkilöstöltä jatkuvaa osaamisen kehittämistä, kouluttautumista ja mukautumista muuttuviin toimintaympäristön ja -tapojen muutoksiin. Kehityskeskusteluissa kartoitetaan systemaattisesti ihmisten taidot ja kehittämisalueet sekä toiveet. Nämä pyritään liittämään organisaation strategiaan ja johtamisen apuvälineeksi. Organisaatioiden yhtenäinen kehityskeskustelukäytäntö takaisi kaikille työntekijöille samanlaisen ja oikeudenmukaisen kohtelun ja koulutussuunnitelman.

Tämän opinnäytetyön aihe on työelämälähtöinen kehittämistyö. Aiheen olen saanut Kymenlaakson sairaanhoitopiirin henkilöstöjohtajalta. Kehittämistyön tarkoituksena on selvittää nykyiset kehityskeskustelukäytännöt Kymenlaakson Sairaalapalvelut Oy:ssä (=SAPA) ja tehdä tarvittaessa olemassa olevan teorian pohjalta ehdotus uudesta mallista käytettäväksi sairaanhoitopiirissä. Kymenlaakson sairaalapalveluihin kuuluu noin 280 henkilöä, joista osastonhoitajia ja vastaavia on noin 20. Kehittämistehtävänä on selvittää näiltä esimiehiltä nykyiset kehityskeskustelukäytännöt ja selvittää kuinka kehityskeskusteluja on hyödynnetty sekä tehdä saatujen tietojen pohjalta tarjonta kehityskeskustelujen pitämiseksi. Kymenlaakson sairaanhoitopiirissä on tarkoituksena aloittaa yhtenäinen kehityskeskustelukäytäntö, jonka tulokset olisivat osaamisen ja koulutustarpeen suhteen myös henkilöstöjohtajan käytössä. Tavoitteena on sekä henkilöstön että organisaation osaamisen kehittäminen. Siksi osaaminen on tässä työssä keskeisenä asiana. Lisäksi organisaatio saa hallinnollisen apuvälineen henkilöstösuunnitteluun, henkilöstön kehittämiseen ja toiminnan suunnitteluun. Sairaalapalvelut Oy toimii ”pilottina” uudelle kehityskeskustelumallille, ja on siksikin valittu kehittämiskohteeksi tässä kehittämistyössä.

## 2. VIITEKEHYS

Kehittämistyön teorialla tarkoitetaan työn viitekehystä eli työn teoreettista osuutta. Kehittämistyössä tarvitaan teoriaa kuitenkin myös metodien, tutkimuksen etiikan ja luotettavuuden hahmottamiseen, ylipäättään kehittämiskokonaisuuden mieltämiseen. Kehittämistyön teoria ja viitekehys tarkoittavat samaa sillä perusteella, että niin teoria kuin viitekehyskin muodostuvat käsitteistä ja niiden välisistä merkityssuhteista. Viitekehyksessä kuvataan kehittämistyön keskeisiä käsitteitä ja niiden välisiä suhteita, mutta viitekehys ei ole kuvaus siinä merkityksessä, että siinä vain lueteltaisiin erilaisia asioita jossakin järjestyksessä ilman käsitteellistä tarkennusta. Viitekehysten muodostavat se, mitä ilmiöstä jo tiedetään, sekä kehittämistyötä ohjaava metodologia. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 17 - 18.) Viitekehys on yleinen asetelma ilmiössä esiintyvistä yhteen liittyvistä tekijöistä (Kuva 1). Tavallisesti viitekehys on pelkistetty esitys teoreettisista lähtökohdista. Viitekehys kartoittaa työstettävää ilmiötä useimmiten niin laajalta alueelta, ettei ole mahdollista saattaa samanaikaisesti yhden tutkimusvaiheen piiriin niin suurta kokonaisuutta. (Anttila 2000, 94,100.)

Viitekehystenä kehittämistehtävässäni on osaamisen johtaminen. Viitekehykseni rakentuu osaamisesta, osaamisen johtamisesta ja kehityskeskusteluista osaamisen johtamisen välineenä. Asia on helppo perustella, sillä henkilöstön vaihtuvuus voi olla nykyään hyvinkin suurta ja henkilöstön laaja-alainen ammatillinen osaaminen on ehdoton toimintaedellytys muuttuvissa tilanteissa. Ammatillinen kehittyminen ja kouluttautuminen ovat keskeisiä asioita työelämän muutoksissa. Hoitotyön johtajilla on merkittävä rooli henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Monissa organisaatioissa tehdään erilaisia henkilöstön osaamiskartoituksia ja mietitään systemaattisia tapoja hyödyntää tuloksia henkilöstön kehittämisen näkökulmasta. Osaamisen johtaminen on yksi keskeisimpiä tulevaisuuden haasteista. (Väisänen 2007.) Osaamisesta ennustetaan tulevan kilpailuvaltti, kun kilpaillaan vähenevistä resursseista sekä työvoimassa että taloudellisista resursseista. Tulevaisuusnäkökulmassa huolestuttavaa on se, etteivät johtajat kovin hyvin tiedä, millaista osaamista työyhteisössä ja koko organisaatiossa on. Kuitenkin heidän pitää olla selvillä siitä, millaista osaamista tarvitaan, millaista osaamista koulutus tuottaa sekä miten osaamista on hyödynnetty ja millä tavoin sitä kehitetään. (Pehkonen 2002,20.)

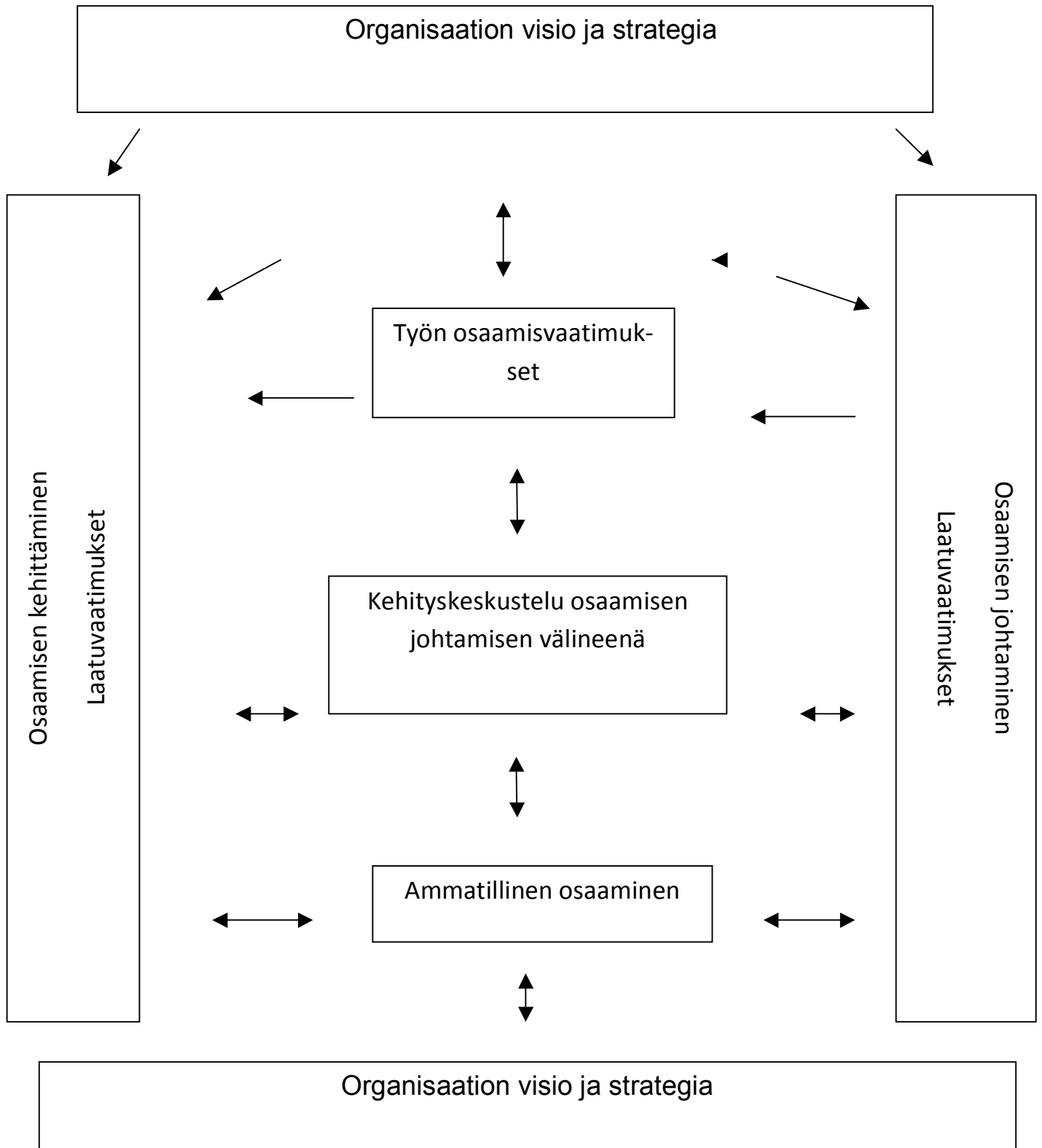
Hoitotyön johdossa ollaan jatkuvasti sen pohdinnan edessä, miten hoitajat voivat antaa parhaan mahdollisen panoksensa potilaiden hyväksi ja samalla itse voida hyvin. Yksi tapa

on selvittää asia, mistä hoitajien hyvinvointi/pahoinvointi syntyy. Tutkimuksen mukaan työntekijöitä motivoivat työn monipuolisuus, kehittymismahdollisuus, vastuu omista päätöksistä, saatu palaute sekä työyksikön ilmapiiri, yhteishenki ja yhteisön kannustavuus. Hyvä esimies korostaa työssään henkilöstön huomioonottamista, kuuntelemista ja kunnioittamista ja on kannustava ja empaattinen. (Kukkola 2004, 170.) Kehityskeskustelu on se johtamisjärjestelmän keino, jossa varmistetaan, että jokaisen kanssa on sovittu keskeisistä tavoitteista, niiden arviointikriteereistä ja jokaisen kanssa keskustellaan työstä ja henkilökohtaisista kehittymistarpeista ja kiinnostuksista. (Valpola 2000, 13).

Tässä kehittämistyössä selkiytetään kehityskeskustelujen mahdollisuuksia ja tarpeellisuutta osaamisen johtamisen välineenä hoitotyössä. Terveys 2015-kansanterveysohjelmassa (STM 2001a) korostetaan osaamisen, tietojen ja taitojen jatkuvaa ylläpitämistä ja kehittämistä sekä koulutuksen että tutkimuksen keinoin. Tavoitteena on hoitotyöntekijän ammatillisten valmiuksien ylläpitäminen, kehittäminen ja syventäminen työn vaatimusten mukaisiksi. Henkilöstön osaamisen kehittäminen on sidoksissa organisaation perustehtävään, olemassaolon tarkoitukseen ja toiminnan arvoihin. Johtajan tehtävänä on varmistaa, että työntekijöillä on oikeita tietoja, taitoja ja valmiuksia tehdä palvelujen ja organisaation kannalta tarkoituksenmukaisia töitä. (STM 2003.)

Seuraavassa kuvassa 1 on kehittämistyön viitekehys kuviona.





Kuva 1. Kehittämistyön viitekehys

### 3. KEHITTÄMISTYÖN TAVOITTEET

Kehityskeskustelukäytännöt ovat Kymenlaakson sairaanhoitopiirin alueella hyvin vaihtelevia. Olen kysynyt asiasta sekä konservatiivisen tulosalueen ylihoitajalta että osastonhoitajilta, eikä kehityskeskusteluihin ole muuta ohjetta kuin, että niitä tulee lähiesimiehen käydä alustensa kanssa. Tästä tulee tarve selvittää nykyinen käytäntö toiminnan kehittämiseksi.

Kehittämistyön tavoitteena on kartoittaa nykyinen kehityskeskustelukäytäntö Kymenlaakson Sairaalapalvelut Oy:ssä ja tehdä tarvittaessa suositus yhtenäisestä kehityskeskustelumallista osaamisen johtamisen näkökulmasta. Kokonaistavoitteeseen päästään selvittämällä ensin nykytilanne Sairaalapalveluiden esimiehiltä ja sen jälkeen kirjallisuuden sekä aikaisempien tutkimuksien avulla selvittää hyvä kehityskeskustelukäytäntö. Sairaanhoitopiirissä on tavoitteena yhdenmukaistaa kehityskeskustelukäytäntö. Lisäksi tavoitteena on saada yhtenäinen käytäntö kehityskeskustelujen tulosten hyödyntämiseen.

Kehittämistehtävänä tässä työssä on

1. kartoittaa, millaisia kehityskeskustelu tapoja on Kymenlaakson Sairaalapalvelut Oy:ssä nykyään käytössä
2. selvittää, miten kehityskeskustelun tuloksia on hyödynnetty ja kuinka esimiehet ovat onnistuneet kehityskeskustelujen pitämisessä
3. Kirjallisuuden ja tutkimusten perusteella laatia yhteenveto, millainen kehityskeskustelun pitäisi olla
4. Korostaa kehityskeskustelujen osuutta ammatillisen osaamisen lisäämiseksi.

Kehittämistehtävän tavoitteena on tehdä selkeä kirjallinen toimintasuositus kehityskeskusteluun näkökulmana osaaminen ja osaamisen johtaminen.

#### 4. NYKYTILAN KARTOITUS

Kymenlaakson Sairaalapalvelut Oy tuottaa asiakkailleen laboratoriopalveluita, kuvantamispalveluita, välinehuoltopalveluita, apuvälinepalveluita sekä sairaalahygienian ja infektiolääkärin palveluita. Kymenlaakson keskussairaalan ja Kuusankosken aluesairaalan lisäksi liikelaitoksella on toimipisteitä Kotkassa, Miehikkälän, Pyhtään ja Virolahden terveyskeskuksissa sekä Kouvolan seudun kansanterveystyön kuntayhtymän terveyskeskuksissa Anjalankoskella, Kouvolassa, Kuusankoskella, Valkealassa ja Jaalassa. Henkilökuntaa on yhteensä noin 280, joista esimiehiä 17. (Sairaalapalvelut Oy:n strategia.)

Kymenlaakson sairaanhoitopiirin kuntayhtymän tehtävänä on järjestää alueen asiakkaille erikoissairaanhoitoa. Erikoissairaanhoitolain (1062/1989) mukaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän tulee alueellaan huolehtia tehtäväalaansa kohdistuvasta tutkimus-, kehittämis- ja koulutustoiminnasta. (Rauhasalo 2007, 3.) Tämän toiminnan kannalta henkilöstöpolitiikan onnistuminen on keskeistä. Organisaatiomuutokset ovat toisaalta yhdistäneet ja toisaalta erottaneet työntekijöitä. Potilaiden hoito työtehtävänä yhdistää, mutta yhteistyöstä ja yhteistyöverkoista on pidettävä huolta. Esimiehiin kohdistuu yhä suurempia odotuksia. Vaikka johtamiskoulutukseen onkin panostettu, olisi myös alaisten vastuusta ja velvollisuuksista työyhteisöissä keskusteltava nykyistä enemmän. Kymenlaakson sairaanhoitopiirin henkilöstöstrategiassa ovat keskeisinä edelleen henkilöstösuunnittelu, henkilöstön saatavuuden varmistaminen, henkilöstön kehittäminen, johtaminen ja yhteistoiminta sekä toimiva palvelussuhde. (Rauhasalo 2007,4.) Kymenlaakson sairaalapalveluissa henkilöstöjohtamisen painopiste on ammatillisen osaamisen kehittämisessä, esimiestyön kehittämisessä sekä kannustavan palkitsemisjärjestelmän kehittämisessä (Sairaalapalvelut Oy:n strategia).

Salminen (2002) kuvaa organisaation olevan yleensä sosiaalinen yksikkö tai ihmisryhmä, joka on tietoisesti rakennettu ja jota jatkuvasti uudistetaan ja koordinoidaan silmälläpitäen erilaisten päämäärien ja tavoitteiden saavuttamista. Tyypillisiin piirteisiin kuuluvat koordinoinnin lisäksi työpanosten yhdistäminen ja taipumus hierarkkisuuuteen. Organisaatioita ovat muun muassa yritykset, yhtymät, laitokset, kunnat ja virastot. Mintzbergin (1999) mukaan organisaatio koostuu kuudesta osasta, joka sopii myös tässä kehittämistyössä organisaation jaotteluun. Ensimmäisenä ovat organisaation perustana olevat ihmiset eli työnt-

kijät, jotka hoitavat perustyön, toisena johtoporras eli ”strateginen kärki”, joka takaa toiminnan sujuvuuden, lisäksi myös keskijohto, suunnittelijat, tukiryhmät sekä ideologia, joka erottaa organisaation muista ja joka puhaltaa muuhun rakenteeseen henkeä. (Kinnunen 2005, 19.) Organisaation menestyminen edellyttää osaamisen ymmärtämistä voimavarana, jolla varmistetaan keskeisten tavoitteiden saavuttaminen ja organisaation uudistuminen. Organisaation osaaminen ei ole pelkästään yksilöiden tietojen ja taitojen summa, vaan se rakentuu myös organisaation tietovarantoihin, prosesseihin ja käytäntöihin. (Valtiovarainministeriö 2001, 7.)

Tässä kehittämistyössäni kyselyn kohderyhmänä olivat Kymenlaakson Sairaalapalvelut Oy:n esimiehet, jotka pitävät kehityskeskusteluja. Esimiehet olivat eri ammattiryhmistä ja erilaisilla nimikkeillä toimivia.

Tiedot näistä 17 esimiehestä olin saanut heidän henkilöstöjohtajaltaan. Alaisia näillä esimiehillä on yhteensä yli 200 henkilöä. Kysyin tutkimuksen kohderyhmältä heidän tämänhetkisen käytännön kehityskeskusteluiden pitämisessä, kuinka he ovat hyödyntäneet kehityskeskustelujen tuloksia ja kuinka ovat onnistuneet niiden pitämisessä. Kysymykset olivat avoimia kysymyksiä. Kysely oli pienimuotoinen verkkokysely, jossa oli myös kontrolloidun kyselyn elementtejä, koska vastaajat olivat tiedossa. Kysymyslomakkeen (liite 2) lähetin vastaajille sähköpostilla henkilökohtaisesti. Pyysin heiltä myös tämänhetkisen käytössä olevan kehityskeskustelulomakkeen. Vastaajilla oli mahdollisuus palauttaa vastaukset myös nimettöminä sairaanhoitopiirin sisäisellä postilla.

Henkilöstöjohtaja oli juuri aikaisemmin palaverin yhteydessä kertonut esimiehille tästä tekeillä olevasta kehittämistyöstä ja kyselystä ja siten motivoinut henkilöstöä vastaamaan kyselyyn. Vastauksia tuli määräaikaan mennessä kuitenkin vain kahdeksan, joista yksi sisäisen postin kautta ja muut sähköpostilla. Vastausaikaa oli yli kaksi viikkoa, ja suurin osa vastauksista tuli muutaman päivän kuluessa kysymysten lähettämisestä. Yhtä vastaajaa lukuun ottamatta kaikki lähettivät myös kehityskeskustelulomakkeen.

Kyselyssä saamani vastaukset luokittelin sisällön mukaan luokkiin. Onnistunut sisällönanalyysi edellyttää, että luokittelun on oltava objektiivista, jolloin koodataan asiat kategorioihin, jotka vastaavat asetettuihin kysymyksiin. Näin tehden en voinut muuttaa subjektiivisesti tavoitteita kesken koodauksen. Sisällönanalyysin tulee myös olla systemaattista toimintaa, joka merkitsee, että sellaista aineistoa, joka ei tue omia hypoteesejani, en saanut jättää ulkopuolelle. Sisällönanalyysin tulee tähdätä yleistettävyyteen, joka merkitsee, että analy-

sin tulee tukeutua teoriaan ja että sillä tulee olla teoreettista relevanssia. Tavoitteen tulee olla enemmän kuin vain sisällön kuvaus, tuloksen tulee liittyä ilmiön määrittelyyn tai sen taustalla oleviin henkilöihin tai kulttuurisiin, taloudellisiin, sosiaalisiin tai muihin vastaaviin seikkoihin laajemminkin. Kyselyn lisäksi olen kerännyt erilaisia kehityskeskustelulomakkeita, jotta näen selkeästi, mitä asioita kehityskeskusteluissa on käsitelty ja kysytty, jolloin sain selkeän kokonaiskäsityksen tämän hetkisestä kehityskeskustelukäytännöstä. (Anttila 2000, 256.)

Vastauksia kyselyyni sain siis vain kahdeksalta esimieheltä, vaikka lähetin kyselyitä 17. Tulokset jäivät näin ollen melko vähäisiksi.

#### 4.1 Kehityskeskustelujen käyminen

Kehityskeskustelukäytännöt olivat hyvin vaihtelevia. Tavoitteena kaikilla vastaajilla oli pitää kehityskeskustelu kerran vuodessa, mutta vain kaksi vastaajista teki niin. Vastauksista nousi esiin lähes kaikilta ilmaisu ”epävirallisia keskusteluja”, joilla yritettiin korvata pitämättömät kehityskeskustelut ja joilla täydennettiin harvoin pidettäviä kehityskeskusteluja. Alaisten määrällä ei ollut suoraa yhteyttä siihen, pidettiinkö kehityskeskusteluja vai ei. Vain yhdellä vastaajalla oli niin suuri määrä alaisia, että aikaa ei kerta kaikkiaan ollut pitää jokaiselle kehityskeskustelua vuosittain.

#### 4.2 Kehityskeskustelujen tulosten hyödyntäminen

Kehityskeskustelujen tulosten hyödyntämisessä oli myös suuria eroavaisuuksia. Osa käytti tuloksia toiminnan ja henkilöstön ammatillisen kehittämisen pohjana, ja esiin tulevia ideoita haluttiin toteuttaa mahdollisuuksien mukaan. Kolme vastaajista kertoi käyttävänsä kehityskeskustelun tuloksia alaisen henkilökohtaiseen koulutussuunnitelmaan ja työssäjaksamiseen. Kehityskeskusteluita oli myös hyödynnetty yksikön pelisääntöjen rakentamiseen. Palkka-asiat nousivat myös muutamalla vastaajalla kehityskeskustelun sisällöksi, vaikkei esimies voinut siitä asiasta päättääkään. Organisaatiomuutokset ja niiden vaikutukset alai-

siin ovat olleet myös kehityskeskustelun aiheena. Kaksi vastaajista kertoi hyödyntäneen edellisen keskustelun tuloksia kehityskeskustelussa.

#### 4.3 Kehityskeskusteluissa onnistuminen

Yksi vastaaja koki, ettei ollut onnistunut kehityskeskustelun pitämisessä, ja yksi oli vasta aloittanut esimiehenä eikä siten osannut vielä sanoa, muut kokivat onnistuneensa. Parhaiten kehityskeskustelujen pitämisessä kokivat onnistuneensa ne esimiehet, jotka pitivät keskusteluja säännöllisesti. Vuorovaikutukselliset asiat nousivat esille syynä, miksei keskustelussa ollut tai miksi oli onnistuttu. Dialogisuus nousi myös esille hyvin onnistuneen kehityskeskustelun taustalla. Kehityskeskustelujen koettiin olleen avoimia, ja vaikeista ja kipeistäkin asioista oli puhuttu luottamuksellisesti. Tulosten hyödyntämisen koettiin yleisesti olevan pitkäjänteistä ja hidasta, ja usein niiden toteuttaminen oli kiinni suuremmista asioista organisaatiossa, jolloin toteuttaminen oli käytännössä mahdotonta. Kaikki vastaajat kuitenkin halusivat toteuttaa esiin tulleita ideoita. Esiin nousi myös näkökulma, jonka mukaan kehityskeskustelun ei pitäisi olla virallista, vaan mahdollisuus pysähtyä miettimään omaa jaksamista ja kehittymistä työssä ja omaa roolia ja suhdetta työyhteisöön. TYKY-asiat olivat esillä kahdessa kehityskeskustelussa.

#### 4.4 Kehityskeskustelulomakkeet

Kehityskeskustelulomakkeet olivat kaikilla vastaajilla erilaiset. Kaikissa lomakkeissa oli kuitenkin samanlaiset sisällöt erilaisilla painotuksilla. Joissakin oli suuri osuus edellisen vuoden arvioinnilla, toisissa taas oli paljon työyksikön ilmapiiriin liittyviä kysymyksiä. Kaikissa lomakkeissa oli kysytty tämänhetkistä työssä jaksamista sekä kehittymistavoitetta seuraavalle vuodelle. Samoin yhtä lukuun ottamatta kaikissa oli kysytty palautetta esimiehelle.

## 5. KEHITTÄMISTYÖN PROSESSI

Niiniluodon (1984) määritelmän mukaan tutkimus- ja kehittämistoiminta on systemaattista toimintaa, jonka päämääränä on käytettävissä olevan tiedon lisääminen ja sen käyttäminen uusien sovellusten löytämiseksi. Tutkimus kuuluu tieteelliseen toimintaan ja parhaimmillaan kehittäminen kytkeytyy tieteelliseen tutkimukseen. Yhtenä tavoitteena terveydenhuollon kehittämishankkeissa ovat usein organisaation oppiminen ja henkilökunnan osaamisen kehittäminen. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008,19, 41.)

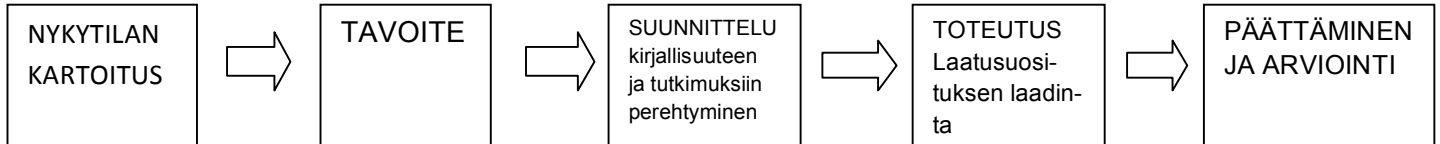
Kehittämistyöllä tarkoitetaan toimintaa, jonka tavoitteena on tutkimustulosten avulla luoda uusia tai entistä parempia palveluja, tuotantovälineitä tai menetelmiä. Kehittämistyökäsitteen synonyymina voidaan pitää kehittämistoimintaa, joka tässä työssä tarkoittaa olemassa olevan järjestelmän olennaista parantamista. Kehittymisen ja kehittämisen ei tarvitse välttämättä olla aktiivisen toiminnan seurausta, vaan ne voivat olla myös itsestään ja jopa passiivisesti tapahtuvia. Kehittyminen on sekä prosessi että tulos, ja yleensä sillä tarkoitetaan muutosta parempaan. Tässä työssä kehittämisen tuloksena on suositus paremmasta kehityskeskustelukäytännöstä. Kehittäminen on mahdollista myös ilman tutkimusta, mutta tutkimus ja kehittäminen toimivat parhaimmillaan yhdessä, koska tutkimus voi tarjota perusteita toiminnalle, jolloin onnistumisen mahdollisuudet parantuvat. Tässä työssä kehittämiseen on liitetty tutkimusta nykytilan kartoittamiseen kyselynä. (Heikkilä ym. 2008, 21.)

Tutkimus voidaan ymmärtää monella tavalla, esimerkiksi asenteeksi, tarkastelutavaksi, oman toiminnan tai asioiden tarkasteluksi ja pohdinnaksi tai uuden tieteellisen tiedon tai uusien sovellutuksien tavoitteluksi. Tutkimuksellisuuteen liittyy myös tieteellinen ajattelu. Kehittäminen puolestaan viittaa aktiiviseen toimintaan, jolla tavoitellaan kehittymistä. Kehittymiselle annetaan tällöin suunta, joka jostain tai useammasta näkökulmasta katsottuna on tavoiteltava tai positiivinen. Kehittämällä tavoitellaan siis yleensä muutosta parempaan. Tutkiva kehittäminen -käsite yhdistää nämä kaksi eri asioita merkitsevää käsitettä, jolloin se kytkeytyy yksilölliseen tai yleiseen tapaan tarkastella ja toimia. Se voi olla työskentelytapa, jossa tutkimuksella, tutkimustiedolla tai tiedon tavoittelulla kehittämisen yhteydessä on tärkeä rooli. Tutkiva kehittäminen sisältää myös ajatuksen kehittämistoiminnan, kehittämistavan, kehittämiskohteen sekä kehittämistä tekevien ihmisten tai ryhmien tutkivasta ja kriittisestä arvioinnista. Tutkimus ja kehittäminen voivat sijoittua toisiinsa nähden usealla

eri tavalla. Tässä kehittämistyössä tutkimustiedon pohjalta rakennetaan työvälineitä käytettäväksi kehittämistyössä ja aiemmat tutkimukset toimivat käsitteellistämisen perustana. Tutkimuksellisuus ilmenee tutkimusvälineiden käyttönä kehittämistyön eri vaiheissa, esimerkiksi kyselyt, jotka toimivat toiminnan selvittämisen välineinä ja aikaisemmat tutkimukset, jotka toimivat osaltaan kehittämisen pohjana. (Heikkilä ym. 2008, 22 - 24.) Kehittämistyössä keskeistä on näkökulman valinta. Kehittämisessä on kysymys intresseistä. (Toikko, Rantanen 2009, 49.) Tässä työssä lähtökohdaksi on otettu osaaminen.

### 5.1 Kehittämistyön kulku

Tämä kehittämistyö on edennyt alla olevassa kuvassa 2 esitetyn lineaarisen mallin mukaan.



Kuva 2. Kehittämisprosessin lineaarinen malli mukailleen Toikko & Rantanen (2009, 64)

Tämä kehittämistyö on lähtöisin Kymenlaakson sairaanhoitopiirin henkilöstöjohtajalta. Hän tarvitsi tiedon kehityskeskustelujen käymisestä, koska sairaanhoitopiirissä on tarkoituksena aloittaa yhtenäinen kehityskeskustelukäytäntö eikä nykyisistä käytännöistä ole tietoa eikä yhtenäistä ohjeistusta.

Kehittämistyö on saanut alkunsa keväällä 2008, jolloin kysyin Kymenlaakson sairaanhoitopiirin henkilöstöjohtaja Tiina Häyhältä mahdollista aihetta opinnäytetyöksi. Huhtikuussa 2008 oli ensimmäinen tapaaminen ohjaavien opettajien ja henkilöstöjohtajan kanssa. Silloin sovimme kehittämistyön tekemisestä ja hahmottelimme aiheeksi kehityskeskustelut. Kohderyhmäksi jo tuolloin valittiin Kymenlaakson Sairaalapalvelut Oy (=SAPA) henkilöstö-



johtajan ehdotuksesta. Aluksi oli aiheena kehityskeskustelukäytännön muutosprosessin läpivieminen, mutta aihe muuttui henkilöstöjohtajan tarpeesta tietää millainen on nykyinen käytäntö.

Tapasin Sairaalapalveluiden henkilöstöjohtaja Heli Lindqvistin kanssa lokakuun 2008 alussa, jolloin tarkensimme kehittämistyön aihetta ja toteuttamistapaa Sairaalapalveluissa. Samalla sovimme tutkimusluvasta ja esimiehiltä kysyttävistä asioista. Sain tutkimusluvan lokakuun lopussa 2008 Sairaalapalvelut Oy:n toimitusjohtaja Ulla Larinkarilta.

Lähetin kyselyn Sairaalapalveluiden esimiehille sähköpostilla. Henkilöstöjohtajalta sain listan kehityskeskusteluja pitävistä 17 esimiehestä, joille lähetin kysymykset marraskuun alussa 2008, ja vastausaikaa oli noin kaksi viikkoa. Vastauksia sain kahdeksan. Analysoin tuloksia joulukuun aikana. Tulokset olivat kovin vaihtelevia. Kehityskeskustelujen pitäminen ei ollut systemaattista eikä muutenkaan hallittua.

Luin aikaisempia tutkimuksia ja kirjallisuutta kehityskeskusteluista syksyn 2008 ja kevään 2009 aikana. Aikaisemmista tutkimuksista ja kirjallisuudesta etsin kehityskeskusteluihin liittyviä asioita osaamisen johtamisen näkökulmasta hoitotyössä.

Yhdistin näistä tiedoista kokonaisuuden uudeksi suositukseksi kehityskeskustelujen pitämiseksi näkökohtana osaaminen.

Kehittämistyön kulku oli seuraavanlainen:

- 1 .Kehittämistyöstä sopiminen
- 2.Kysely esimiehille
- 3.Tulosten analysointi
- 4.Kehityskeskustelukirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin perehtyminen
- 5.Kehityskeskustelusuosituksen tekeminen

Tässä kehittämistyössäni käytin aineiston analyysissä sisällönanalyysiä, joka on tutkimusmenetelmä, jonka avulla voidaan tehdä toistettavia ja päteviä päätelmiä tutkimusaineiston suhteesta sen asia- ja sisältöyhteyteen. Sisällönanalyysi on työväline, jolla voidaan tuottaa uutta tietoa, uusia näkemyksiä sekä saattaa esiin piileviä tosiasioita. Tutkittava aineisto voi olla lähes mitä tahansa, kunhan sillä on yhteyttä tutkittavaan ilmiöön ja sitä voidaan koota, havainnoida ja analysoida. Tässä työssä aineistona oli aikaisemmat tutkimukset, kirjallisuus ja kyselyn tulokset. Sisällönanalyysi on joukko erilaisia menettelytapoja, joiden avulla dokumenttien sisällöstä tehdään havaintoja ja kerätään tietoja, tieteellisiä pelisääntöjä noudattaen. (Anttila 2000, 255.) Hirsjärven ym. (2000, 210) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen piirteisiin kuuluu kokonaisvaltainen, luonnollisissa tilanteissa tapahtuva tiedon hankinta. Tavoitteena on paljastaa odottamattomia seikkoja, ja siksi monitahoista aineistoa tarkastellaan yksityiskohtaisesti. Laadullisen tutkimuksen metodit päästävät esille tutkittavien näkökulman ja äänen. Kohdejoukko on valittava tarkoituksenmukaisesti. Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä.

Laadullisen tutkimuksen tutkimusaineisto toimii apuvälineenä asian tai ilmiön ymmärtämisessä tai teoreettisesti mielekkään tulkinnan muodostamisessa. Laadullisella tutkimuksella tehdyssä tutkimuksessa ei tavoitella yleistettävyyttä. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole mielekäästä pyrkiä tekemään tulkintaa yksistään yhden materiaalin perusteella, vaan pikemminkin kannattaa yhdistellä erilaisia aineistoja, etsiä niiden välisiä johtolankoja ja vihjeitä arvoitusten ratkaisemiseksi sekä uusien arvoitusten luomiseksi. (Vilka 2005, 127.)

Kyselyn lisäksi tässä kehittämistyössäni etsin aikaisemmista tutkimuksista sekä kirjallisuudesta tietoa, millainen kehityskeskustelun pitäisi olla. Aikaisempien tutkimuksen tuloksia en jättänyt lukijalle jakaumina ja korrelaatioina, vaan analysoinnin lisäksi selitin ja tulkitin ne. Tulkinta tarkoittaa sitä, että pohdin analyysin tuloksia ja tein niistä omat johtopäätökset. Se on myös aineiston analyysissä esiin nousevien merkitysten selkiyttämistä ja pohdintaa. Tulosten analysointi ei riitä kertomaan tutkimuksen tuloksia, vaan niistä pitää tehdä synteesejä, jotka kokoava yhteen pääseikat ja antavat kirkkaasti vastaukset asetettuihin ongelmiin. (Hirsjärvi, ym. 2005, 214.) Synteetit tein kokoamalla aikaisemmista tutkimuksista asioita yhteen, jolloin sain tuloksia selkeään muotoon. Tavoitteena on aineiston tiivistäminen, jotta sen avulla voidaan saada esille ymmärrys ja tulkinta siitä, mitä olennaista lisävalaistusta aineisto tuo tutkimuskysymyksiin vastaamiseen. Tässä kehittämistyössä on tavoitteena saada aineistoa tiivistettyä niin, että se vastaa kysymykseen millainen olisi hyvä

kehityskeskustelu osaamisen johtamisen välineenä hoitotyössä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

## 6. AMMATILLINEN OSAAMINEN

Tämän päivän niukka resurssi ei ole enää raha, vaan osaavat ihmiset (Ojala 2008, 16). Henkilöstön vaihtuvuus voi olla nykyään hyvinkin suurta. Henkilöstön laaja-alainen ammatillinen osaaminen on ehdoton toimintaedellytys muuttuvissa tilanteissa. Ammatillinen kehittyminen ja kouluttautuminen ovat keskeisiä asioita työelämän muutoksissa. Hoitotyön johtajilla on merkittävä rooli henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Monissa organisaatioissa tehdään erilaisia henkilöstön osaamiskartoituksia ja mietitään systemaattisia tapoja hyödyntää tuloksia henkilöstön kehittämisen näkökulmasta. Osaamisen johtaminen on yksi keskeisimpiä tulevaisuuden haasteista. (Väisänen 2007, 38-39.)

Osaaminen on terveydenhuollossa ajankohtainen ilmiö, koska suurten ikäluokkien eläköityminen on alkanut ja uusia työntekijöitä siirtyy työelämään (Väisänen 2007, 38-39). Osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista, jotka mahdollistavat hyvän suorituksen tietynlaisissa tilanteissa. Asenne on tärkeä osa osaamista, siihen kuuluu myös motivaatio käyttää omia taitojaan. Kokemukset ovat myös oleellinen osaamisen osa. On olemassa paljon sellaista osaamista, joka edellyttää laajaa kokemusta ennen kuin siitä voi kehittyä aitoa ja todellista osaamista. Osaaminen näkyy konkreettisesti toiminnan kautta, kyvyssä toimia tehokkaasti tietyssä tilanteessa. Osaamisen siirtäminen toimintaan on tärkeää. Tietämisen, ymmärtämisen ja soveltamisen välillä on suuri ero. Vasta silloin, kun sovelletaan jotakin käytäntöön, voidaan puhua todellisesta osaamisesta. (Sydänmaanlakka 2004, 150.) Hoitajan toiminta hoitotyössä on kokonaisvaltaista. Se ei ole pelkästään tiedon soveltamista, teknistä taidokkuutta tai potilaan inhimillistä kohtaamista, vaan se on näitä kaikkea. Parhaimmillaan se on olemista toisten ihmisten keskuudessa, vapaasti ja ammatillisesti. Ammatillisesti toimiva hoitaja hallitsee työhönsä liittyvät riittävät tiedot, taidot ja eettisen herkkyyden. Nimenomaan eettinen viisaus, joka sisältää siis siihen liittyvän tiedon, herkkyyden ja näiden mukaan toimimisen taidon, tekee hoitamisesta vapaan. Silloin voi esimies ja potilas omaisineen luottaa siihen, että hoitaja

tekee parhaansa potilaan hyväksi. Silloin hoitajakin kokee iloa, vapautta ja rohkeutta, kun itsen ja työn kesken vallitsee tasapaino. (Haho 2009, 38-40.) Osaaminen voidaan määritellä työn vaatimien tietojen ja taitojen hallinnaksi ja niiden soveltamiseksi käytännön työtehtävissä. Se on osa inhimillistä pääomaa, jonka mittareita ovat muun muassa henkilöstön koulutustaso ja mitatut osaamiset, työtyytyväisyys ja terveydentila. (Valtiovarainministeriö 2001, 7.)

Valtioneuvoston 11.4.2002 tekemässä periaatepäätöksessä terveydenhuollon tulevaisuuden turvaamiseksi määritellään toimenpiteet henkilöstön osaamisen turvaamiseksi. Periaatepäätöksen mukaan henkilöstölle järjestetään vuosittain keskimäärin 3 – 10 päivää täydennyskoulutusta peruskoulutuksen pituudesta, työn vaativuudesta ja toimenkuvan muuttumisesta riippuen. Täydennyskoulutuksen merkitys korostuu terveydenhuollossa, koska hoitokäytännöt muuttuvat jatkuvasti lääketieteen, biotieteiden, terveystieteiden ja teknologian nopean kehityksen myötä. Terveydenhuoltohenkilöstön tulee toimia eettisten periaatteiden ja hyväksytyjen toimintatapojen mukaisesti. Terveydenhuollon ammattihenkilöillä on velvollisuus ylläpitää ja kehittää ammattitaitoaan terveydenhuollon ammattihenkilöistä annetun lain (559/1994) mukaisesti. Ammatillisen osaamisen kehittämiseen vaikuttavat myös potilaiden lisääntyvät vaatimukset sekä työelämän ja toimintaympäristön muutokset. (STM 2003.) Koulutusvaatimusten taustalla on oppivan organisaation periaate sekä johtajien että esimiesten tehtävä henkilöstön kehittymisen ja osaamisen johtamisessa. Vastuu täydennyskoulutuksen mahdollistamisesta ja rahoittamisesta on pääosin työnantajalla. Työntekijän vastuulla on oman toimintansa näkeminen osana potilaan hoitoketjua ja koko organisaation perustehtävää, oman täydennyskoulutustarpeensa arviointi sekä osallistuminen omaa työtään ja organisaatiota palvelemaan täydennyskoulutukseen. (STM 2003.)

Osaaminen tarkoittaa myös yksilön kykyä suoriutua tehtävistään, parantaa ja kehittää työtään ja ratkaista ongelmia. Koska yksilö ei useinkaan suoriudu tehtävistään yksin, työ on yhä enemmän tiimin, ryhmän ja organisaation osaamista. Organisaation osaaminen on organisaation yhteinen näkemys tai käsitys toiminnan kannalta tärkeästä asiasta ja yhteisesti omaksuttu toimintatapa. Yksilöiden osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi, kun ihmiset jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä ja kun osaaminen muunnetaan yhteiseksi näkemykseksi ja yhteiseksi toiminnaksi. (Ojala 2008, 47, 53.)

Organisaation näkökulmasta tarkasteltuna kaikki osaaminen ja tieto ei ole yhtä tärkeää. Osaamisella on arvoa silloin, kun se liittyy organisaation päämäärätietoiseen toimintaan.

Yhteinen osaaminen muodostaa pohjan yhteisen organisaatiokulttuurin muodostamisessa. Oppivassa organisaatiossa korostuu yhteisvastuun ja jatkuvan oppimisen merkitys. (Anttonen 2007, 8.) Yksittäinen työntekijä toimii osana potilaan hoitoprosessia ja koko organisaation perustehtävää. Työntekijän osaamisen kehittämisen näkökulmasta on tärkeää hahmottaa oma toiminta osana laajempaa kokonaisuutta. Lisäksi henkilöstön on tärkeä tuntea organisaation visio, oman yksikkönsä tavoitteet, yhteinen perustehtävä ja niiden edellyttämä osaaminen. (STM 2004, 27.) Osaaminen jakautuu organisaation kyvykkyyteen ja henkilöstön osaamiseen. Kyvykkyys on organisaation osaamista, joka näkyy tehokkaina ja kekseliäinä tapoina järjestää ja toteuttaa asiakkaiden tarpeita ja kehittää henkilöstöä. Se on sellaista osaamista, joka on koko organisaation tehtävän kannalta olennaista ja tulevaisuuden kannalta tärkeää. Kyvykkyyden elementit eivät liity suoraan yksittäisiin työntekijöihin, vaan yksiköiden välisiin suhteisiin, asiakassuhteisiin, työvälineisiin ja organisaation kehittämistapaan. Kyvykkyydessä on kyse koko organisaation rakenteesta, järjestelmistä ja arvoista. Osaamisella tarkoitetaan yksittäisen henkilön osaamista, joka näkyy taitavassa työsuorituksessa. Työntekijän osaaminen perustuu taidoille, tiedoille ja asenteille. Osaaminen tukee tuloksellisuutta, työn hallintaa ja työkykyä. (Osaava Vantaa 2001, 3 - 4.) Osaamisen edellytyksenä on sitoutuminen, motivaatio ja innostus (Ojala 2008, 57).

Monet kehityskulut muuttavat myös suomalaista terveystalouden järjestelmää. Suurimpana muutoksen aiheuttajana pidetään informaatiotekniikan yleistymistä ja siitä johtuvaa tiedon hallinnan ja käytön murrosta. Terveystalouden tulevaisuuskenaarioiden viesti pelkistetyimmillään on se, että terveystalouden järjestelmä on syvässä murroksessa ja se luo mahdollisuuden hoitohenkilökunnan roolin itsenäistymiseen ja monipuolistumiseen. Asiakkaat tulevat yhä tietoisemmiksi ja haastavat myös ammattilaisia uudistamaan työtapojaan ja organisoimaan palvelut uudella tavalla. Vaikka tekniikka kehittyy, terveystaloudenhoito on silti ala, jossa työvoimaa ja osaamista tarvitaan eikä henkilöstön työtä voi korvata koneilla tai tekniikalla. Kyse on ennemminkin siitä, että ihmisen ja tekniikan suhde muuttuu toisenlaiseksi, jolloin olennaisinta ei ole tekniikka vaan uusi toimintatapa. (Lammintakanen, Kinnunen 2006, 10, 15 - 17.)

Myös tulevaisuuden hoitotyöntekijöiden osaamisvaatimuksia on jonkin verran tutkittu. Jauhaisen (2004) tutkimuksessa eri tutkimuksien mukaan tulevaisuuden osaamisvaatimuksia ovat 1) hoitamisen osaaminen, joka on hoitotyöntekijöiden ydinosaamista, jonka ei arvioida muuttuvan radikaalisti. 2) Hoitotyön tiedonhallinnan osaaminen, joka kattaa sekä tietotekniset taidot että tiedon käytön ja sen hyödyntämisen. 3) Muutoksen hallinnan ja kehittämi-

sen osaamisen, jossa painottuvat sosiaaliset ja yhteistyötaidot. Myös tulevaisuuden yksilö-  
tasoisia osaamisvaatimuksia on tarkennettu eri tutkimuksissa. Pelttarin (1997) tutkimuk-  
sessa painottuvat kyky moniammatilliseen yhteistyöhön, tutkimukseen ja kehittämiseen,  
johtamiseen sekä asiakkaan itsehoitoa tukeviin valmiuksiin, muutoksen hallintaan, moni-  
kulttuurisuuden hallintaan ja terveyden edistämismiksiin. Metsämuuronen (2000) on  
jakanut tulevaisuuden osaamisen aitoon ja potentiaaliin. Aitoa tulevaisuuden osaamista on  
osata toimia kansainvälisesti, käyttää tekniikkaa, vaikuttaa työssä, tehdä yhteistyötä ja  
toimia projekteissa, vaikuttaa aktiivisesti ja yhteiskunnallisesti, kyetä yrittäjyyteen, kyetä  
muutokseen sekä tehdä vaikeita päätöksiä. Potentiaalia tulevaisuudenosaamista on, että  
osaa hallita ja jäsentää tietoa, työote on innovatiivinen, osaa ottaa vastuuta entistä vah-  
vemmin ja osaa itsepuolustusta. (Lammintakanen, Kinnunen 2006, 10, 15 - 17.)

Mitä tietointensiivisempää ja asiantuntijapainotteisempaa organisaation toiminta on, sitä  
tärkeämpää työntekijöiden osaaminen on organisaation menestykselle. Osaamisen johta-  
misen merkitys korostuu, koska tieto ja osaaminen muuttuvat koko ajan, jolloin osaamista  
on uudistettava koko ajan. (STM 2003.) Osaamisvaatimusten tarkastelu on vahvistanut  
käsitystä siitä, että ammattikoulutuksessa saavutetulla osaamisella ei enää selviä työelä-  
mässä, vaan tarvitaan jatkuvaa tiedon ja taidon päivittämistä. Hoitajien suuret joukot ovat  
vasta nyt heräämässä osaamisen kehittämiseen. Osaamisen tarkastelu ja kehittäminen on  
siirtynyt yksilötasolta yhteisön osaamisen kehittämiseen. Osaaminen paikantuu yhä sel-  
vemmin ryhmiin, verkostoihin ja organisaatioihin myös terveydenhuollossa. Olennaista  
onkin kuinka tätä tuetaan. Osaaminen on myös laajentunut ajallisesti toimintatapojen kehit-  
tämiseen ja uuden osaamisen tuottamiseen. Osaamisen laadullinen muutos on puolestaan  
siirtänyt tarkastelun yksittäisten tehtävien tasolta kokonaisuuksien hallinnan ja sen uudis-  
tamisen edellyttämään osaamiseen. (Lammintakanen, Kinnunen 2006, 16.)

Silloin kun osaaminen vastaa työn vaatimuksia ja oma työ koetaan merkitykselliseksi, hen-  
kilöstö voi hyvin. Hyvinvoiva henkilöstö on myönteisesti asennoitunut sekä innokas kehit-  
tämään ammattitaitoaan ja vaikuttamaan työyhteisön toimivuuteen ja uusien innovatiivisten  
toimintakäytäntöjen rakentamiseen. (Nygren 2009.) Kehitystarpeet saadaan selvittämällä,  
mitä osaamista meillä on, mitä meillä pitäisi olla ja mistä mahdollisesti pitäisi luopua.  
Osaamistarpeita on peilattava nykyhetken lisäksi muutaman vuoden aikajänteellä, ja tä-  
män yhteenvedon syntyy yhden osaston kehityssuunnitelma. Tämän jälkeen kehityssuun-  
nitelmat on siirrettävä yksilötasolle. Yksilöt hoitavat tiettyjä tehtäviä, joihin liittyvät tietyt

avaintehtävät ja tavoitteet. Yksilöltä vaaditaan tietty osaaminen, jotta hän suoriutuisi hyvin tehtävistään. Tässä kohdassa osaston kehityssuunnitelma on kytkettävä siellä työskentelevien henkilökohtaisiin kehityssuunnitelmiin, ja tämä onnistuu parhaiten kehityskeskusteluissa. (Sydänmaanlakka 2007, 78, 133.)

Osaamisesta ennustetaan tulevan kilpailuvaltti, kun kilpaillaan vähenevistä resursseista sekä työvoimassa että taloudellisista resursseista (Pehkonen 2002,20). Tulevaisuusnäkökulmassa huolestuttavaa on se, etteivät johtajat kovin hyvin tiedä, millaista osaamista työyhteisössä ja koko organisaatiossa on, ja kuitenkin heidän pitää olla selvillä siitä, millaista osaamista tarvitaan, millaista osaamista koulutus tuottaa sekä miten osaamista on hyödynnetty ja millä tavoin kehitetään. Hoitotyön johtajien haasteena on luoda osastostaan laadukas yhteisö sekä potilaille että työntekijöille. (Lammintakanen, Kinnunen 2006, 23.) Tulevaisuudessa osastonhoitajien erityishaasteeksi muodostuu henkilöstön motivointi, kannustaminen ja valmentaminen hyviin työsuorituksiin, koska jokaiselle työntekijälle pitäisi lisäksi pystyä tarjoamaan kehittymismahdollisuuksia työssä. Terveystuollon palvelujen hyvä laatu, riittävyys ja toiminnan taloudellisuus edellyttävät kaikkien voimavarojen kokonaisvaltaista ohjausta. Tärkein resurssi on hyvin koulutettu ja ammattitaitoinen henkilöstö. (Väisänen 2007, 38-39.)

Hoitohenkilöstö on terveydenhuollon suurin henkilöstöryhmä, ja henkilöstövoimavarat ovat siten sosiaali- ja terveysjärjestelmän keskeinen voimavara. Hoitohenkilökunnan optimaalinen käyttö ja henkilöstöstä huolehtiminen ovat ensiarvoisen tärkeitä potilaan ja hoitajan lisäksi koko yhteiskunnan kannalta. Henkilöstöjohtamisen toiminnoilla pystytään vaikuttamaan siihen, että yksilön osaamisen ja työn vaatimusten välillä on tasapaino. Osaamisen kehittämällä huolehditaan siitä, että työpaikalla on osaamisen kehittämistä motivoiva ja kehittymistä tukeva ilmapiiri ja että osaaminen on ajan tasalla myös tehtävien muuttuessa. (Nygren 2009, 20-23.)

Osaamisen kehittämiseen voi liittyä muitakin perusteluja kuin yrityksen käsillä olevan toiminnan tai tulevaisuuden suunnitelmien edellyttämä osaamistarve. Yksi näkökulma on henkilöstön jaksaminen. Tutkimuksin on voitu osoittaa, että usein työuupumuksen taustalla on osaamisen puutteista johtuvia rasisustekijöitä. Riittämättömällä osaamisella toimiva työntekijä käyttää voimavarojaan tehtävissä selviytymiseen enemmän kuin henkilö, jolla on vankka osaaminen hallussaan. Osaamisen puutteellisuudet voivat aiheuttaa kierteen: työsuoritus vie paljon voimavaroja, koska sen sujumiseen liittyy epävarmuutta ja jännittämistä.

tä. Toisaalta uuden oppiminen vaatii voimavaroja, joita tuossa tilanteessa ei riittävästi ole. Tällaisessa tilanteessa lukkiutuminen kapea-alaiseen suoritustapaan on luonnollinen seuraus. Henkilö voi toistaa huonoihin tuloksiin johtavia työkäytäntöjä pystymättä murtautumaan niistä ulos osaamisen laajentamisen kautta. (Viitala 2005, 286 - 287.)

Yhteenvedona voidaan todeta ammatillisen osaamisen olevan monipuolista osaamista. Hoitotyön osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista, kontakteista, soveltamisesta, eettisestä ajattelusta, koulutustasosta, työtyytyväisyydestä sekä myös terveydentilasta. Osaaminen on myös yksilön kykyä suoriutua tehtävistään sekä parantaa ja kehittää työtään sekä ratkaista ongelmia. Koska nyky- yhteiskunnassa tieto ja osaaminen muuttuvat koko ajan, on myös osaamista uudistettava koko ajan. Osaamisen laajuuden ja monipuolisuuden ymmärtäminen auttaa esimiestä työssään osaamisen johtajana. Osaamisen varmistaminen on esimiehen tärkeimpiä tehtäviä ja kehityskeskustelu paras työkalu sen hallintaan. Siksi on tärkeää saada konkreettinen apuväline kehityskeskusteluun osaamisen näkökulmasta.

## 7. OSAAMISEN JOHTAMINEN HENKILÖSTÖN AMMATILLISEN OSAAMISEN TUKENA

Osaamisella on aika vähän arvoa, jos sitä ei johdeta. Johtamisen avulla olemassa olevaa ja usein hajallaan olevaa osaamista voidaan käyttää ja kehittää yrityksen tavoitteiden kannalta parhaalla tavalla sekä muuttaa se entistä tuottavammaksi toiminnaksi. (Ojala 2008, 15.) Osaamisen johtaminen on yrityksen toiminta- ja kilpailukyvyn vahvistamista ja varmistamista osaamis pohjan avulla. Siinä yrityksen osaamista vaalitaan ja kehitetään yrityksen kaikilla tasoilla, ja se vaatii suuntaamista, määrittelyä, arviointia, suunnittelua ja kehittämistä. Osaamisen johtaminen sisältää kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Se on laaja johtamisen kokonaisuus. (Viitala 2005, 15.)

Perusedellytys onnistuneelle johtamistyölle on Ollilan väitöskirjassa johtajan oma motivoituneisuus oman ja muiden osaamisen tiedostamiseen organisaatiossa. Osaaminen nähdään julkisen terveydenhuollon organisaatioissa erityisesti tehokkuuden tavoitteluna ja palveluiden tuottamisena. Henkilöstön kehittämistyössä tulisi huomioida ikääntyvien työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen, henkilöstön saatavuus yleensä, kansainvälistymisen



haasteet ja asiakaskunnan muuttuvat tarpeet. Julkisissa organisaatioissa osaamista pyritään lisäämään sisäisen ilmapiirin rakentamisella kannustavaksi ja suuntaamalla osaamista huomioimalla myös henkilökohtaiset kiinnostukset ja vahvuudet. (Ollila 2006, 222 - 223.)

Pehkosen tutkimuksen mukaan henkilöstön kehittymisen lähtökohtana on työyhteisön ja työntekijöiden yksilöllisten kehittymistarpeiden analysointi nykyisten työtehtävien ja tulevaisuuden suhteen. Vaikka organisaation tehtävänä on luoda henkilöstölle kehittymisen edellytyksiä, vastuu kehitymisestään on jokaisella työntekijällä itsellään ja koulutuksen suunnittelu on harvoin osa organisaation strategista johtamista, eikä yksilöllisiä osaamistarpeita ole otettu riittävästi huomioon. Koulutusta ehkäiseviä tekijöitä ovat muun muassa määrärahojen niukkuus, sijaistyövoiman saantiin liittyvät ongelmat sekä koulutussuunnitelman puuttuminen. (Pehkonen 2002, 22 - 23.) Koulutus voi kohdistua yksittäisen työntekijän tietotaidon kehittämiseen hänen erikoisalallaan tai organisaatiossa tarvittavan yhteisen osaamisen parantamiseen (STM 2003). Esimiehen tulee huolehtia siitä, että työyhteisön jäsenillä on se osaaminen, jota tehtävien hoito edellyttää. Oman osaamisen kehittäminen ja päivittäminen kuuluu yksilön henkilökohtaiseen vastuualueeseen. Esimiehen tulee varmistaa, että yksittäisen henkilön osaamisen kehittämisessä edetään koko työyhteisön toimintaa hyödyttävään suuntaan. Tämä tapahtuu luontevimmin kehityskeskusteluissa, joissa käsitellään osaamiseen liittyvät asiat ja päivitetään henkilökohtainen kehityssuunnitelma. (Kaistila 2002, 37.)

Osaamishaasteiden lähtökohtana ovat organisaation osaamistarpeet, jotka kuvaavat mitä osaamista tarvitaan, jotta toiminnan kilpailukykyä voidaan parantaa ja tavoitteet saavuttaa lyhyellä ja pidemmällä aikavälillä. Kun osaamistarpeisiin verrataan nykyistä organisaatiossa olevaa osaamista, voidaan tunnistaa organisaation osaamispuutteet. Yksilön osaamistarpeet muodostuvat sen organisaation strategisista osaamisista, jossa hän työskentelee sekä hoitamansa tehtävän edellyttämistä osaamisista. (Ojala 2008, 105,129.) Eli nykytilan tunnistaminen ja tulevaisuuden suunnan valinta ovat keskeiset kiintopisteet, joiden varassa yrityksen kokonaisvaltainen osaamisen johtaminen on mahdollista (Viitala 2005, 15).

Osaamisen johtaminen on strategian käytännön toteutusta. Osaamisen johtaminen koostuu kolmesta osasta: tarvittavan osaamisen määrittely, nykyisen osaamisen arviointi ja kehittäminen. Strategiatyön ja osaamisen johtamisen tulee liittyä toisiinsa kiinteästi. Osaamisen johtamisen tulee ohjautua strategiasta käsin. Strategian lähtöarvoina ja joskus myös tarkastelun näkökulmana tulee olla henkilöstön osaamisen taso ja kehitystarpeet.

Strategiatyön tulee myös saada vaikutteita osaamisprosessista. Strategiatyön ja osaamisen johtamisen tulee olla vuorovaikutteista. (Osaava Vantaa 2001, 3.) Strategia tarkoittaa kuljettavaa tietä ja se kuvaa sitä tapaa, jolla organisaatio pyrkii saavuttamaan päämääränsä. Visio on puolestaan mielikuva yrityksen tulevaisuudesta. Vision pitäisi olla realistinen ja hyvin perusteltavissa. Strategia yhdistää nykytilan ja tulevaisuuden visiotilan, strategia on siis tie nykytilasta visioon. (Sydänmaanlakka 2007, 136.)

Osaamisen johtaminen on johtamista, jossa tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen, jotta organisaatio on kykenevä suoriutumaan tehtävistään. Osaamisen johtaminen pohjautuu organisaation visioon, strategiaan ja tavoitteisiin eli osaamistarpeet määritellään selkeästi strategiasta lähtien. Samoin on olennaista tietää organisaation tarkoitus ja millaista osaamista tarvitaan organisaation eri tasoilla tavoitteiden saavuttamiseksi. Osaamisen johtaminen on kokonaisvaltainen lähestymistapa organisaation henkilöstön kehittämiseen. Osaamisen johtamisprosessi lähtee liikkeelle organisaation vision, strategian ja tavoitteiden kirkastamisesta, jolloin voidaan määritellä, mikä on organisaation tarkoitus ja minkälaista osaamista se tarvitsee toteuttaakseen omaa tarkoitustaan. (Sydänmaanlakka 2001, 122 – 125, 2007.) Osaaminen on keskeinen ja oleellinen osa julkisten organisaatioiden tuloksellisuutta. Lähijohdon rooli strategisessa johtamisessa ja strategisessa osaamisen johtamisessa on korostunut viime vuosina, ja työnkuvaa olisi tutkimuksen mukaan tärkeä kehittää entistä strategisempaan suuntaan. (Huotari 2009.)

Hyvä henkilöstöjohtaminen tukee työhyvinvoinnin edistämistä ohjaamalla organisaation toimintatapoja, johtamiskulttuuria sekä työyhteisön toimintaa ja perustehtävää. Luomalla oikeudenmukaisia johtamisen toimintakäytäntöjä sekä työn tuloksellisuutta tukevia palkitsemis- ja kannustinjärjestelmiä varmistetaan edellytykset henkilöstön pitkäjänteiselle sitoutumiselle ja motivaatiolle. Hoitotyön johtamisessa tämä merkitsee osallistavien johtamiskäytäntöjen käyttöönottoa, jolloin kehitetään ja tuetaan työntekijöiden autonomiaa omassa työssään, ammatillisissa rooleissaan ja niihin liittyvässä päätöksenteossa. Työnjaon kehittäminen ja työkierron mahdollisuus ovat konkreettisia osoituksia osaamisen arvostamisesta sekä johtajan sitoutumisesta työntekijöiden osaamisen kehittämiseen. Johtamisosaaminen painottuu eri tavalla eri organisaatiotasolla. Mitä lähempänä potilashoitoa hoitotyön johtaja toimii, sitä enemmän korostuvat hoitotyön substanssiosaaminen ja näyttöön perustuvat käytännöt. Väestön ja potilaan näkökulmasta sosiaali- ja terveystieteiden hyvinvoiva hen-

kilöstö ja hyvä johtaminen varmistavat laadukkaiden ja asiakaslähtöisten sekä terveyteen ja hyvinvointiin vaikuttavien palveluiden saatavuuden. (Nygren 2009.)

Yhteenvetona voidaan todeta esimiehen motivoitumisen oman ja muiden osaamisen tiedostamiseen olevan perusedellytys onnistuneelle esimiestyölle. Osaamisen johtaminen lähtee liikkeelle organisaation strategiasta ja on kokonaisvaltainen lähestymistapa organisaation osaamisen kehittämiseen. Oman yksikön kehityssuunnitelma on oltava kytköksissä yksilöiden kehityssuunnitelmiin, ja näiden yhdistäminen luonnistuu parhaiten kehityskeskustelussa.

## 8. KEHITYSKESKUSTELU OSAAMISEN JOHTAMISEN VÄLINEENÄ AMMATILLISEN OSAAMISEN TAKAAMISEKSI

Kehityskeskusteluja on käyty suomalaisessa terveydenhuollossa jo pitkään ja niistä on kirjoitettu paljon, mutta tutkimuksia niiden onnistumisesta ja hyödyllisyydestä on vähän. Suomessa terveydenhuollossa tästä on tehty Pro gradu- opinnäytetöitä kymmenen tutkimusta vuosina 1998- 2008. (Liite 1.) Kehityskeskusteluja on tutkittu terveydenhuoltoalalla enemmänkin, lähinnä osana johtamis- ja hyvinvointitutkimusta.

Kehityskeskustelu on työntekijän ja hänen lähimmän esimiehensä välistä säännöllistä yhteydenpitoa ja hyvin valmisteltua keskustelua. Keskustelun tulee olla kehittävää vuoropuhelua, jossa keskustellaan organisaation tehtävästä ja yhteistyöstä organisaatiossa sekä työtehtävistä, keskustelukumppanien välisistä suhteista ja muista tärkeistä asioista, jotka koskevat työtilannetta. (Ronty-Östberg & Rosendahl 2004, 94.) Kehityskeskustelut ovat alaisen työtä, työtilannetta, osaamista ja näiden kehittämistä koskevia säännöllisin välein käytäviä keskusteluja. Osana kehityskeskusteluja pyritään selvittämään työntekijöiden motivaation ja sitoutumisen aste. Kehityskeskustelua tarvitaan johtamisen perusosaksi, sen avulla voidaan helposti ja luontevasti varmistaa, että yritykselle ja yksilölle tarpeellinen asia on tavoittanut organisaation jokaisen ihmisen. (Valpola 2000, 7.) Hyvä esimies käyttää kehityskeskusteluja tilaisuutena tukea, rohkaista ja kannustaa alaisiaan sekä heidän toimintoissaan että heidän kehittymisessään. Kehityskeskustelun tavoitteena on pyrkiä löytämään uusia toimintalinjoja, uusia työskentelytapoja, uusia keinoja kehittyä eikä pyrkiä

sopeuttamaan ihmisiä niihin rooleihin joita työyhteisössä jo on. (Autio, Juuti & Latva-Kiskola, s.a.,6.) Hoitotyön osastonhoitajat ovat itse nimenneet keskeisiksi johtamistoimintoihin sairaanhoitajien yksilöllisestä työhyvinvoinnista huolehtimisen, hyvän työilmapiirin luomisen, yhteistyön ja henkilökunnan koulutusmahdollisuuden edistämisen (Koivula & Paunonen-Ilmonen 2001).

Kehityskeskustelu on yksi tapa toteuttaa osaamisen arviointia ja se on yksi henkilöstön kehittämisen menetelmistä. Kehityskeskustelulla tarkoitetaan ennalta sovittua ja suunniteltua lähijohtajan ja hänen vastuualueellaan olevan henkilön välistä keskustelua, jolla on tietty päämäärä ja jonka toteutuksessa noudatetaan jonkinasteista systematiikkaa ja säännöllisyyttä. Kehityskeskusteluissa luodaan perusteet organisaation puitteissa tapahtuvalle yhteistyölle, niiden avulla poistetaan työnjakoon ja tehtäviin liittyviä epäselvyyksiä. Kehityskeskusteluilla luodaan puitteet niin sopivan työmäärän tekemiselle kuin henkilön jatkuvalle kehittymisellekin. (Juuti, Vuorela 2002, 108.) Perinteisesti kehityskeskustelut ovat keskittyneet suorituksiin ja tuloksiin. Nyt painopiste on siirtymässä osaamisen ja resurssien kehittämiseen. Kehityskeskusteluissa lisäksi tähdennetään mitä haasteita uudet muutokset asettavat itse kullekin sekä mitä henkilö tarvitsee selvitäkseen haasteistaan. (Ojala 2001, 37.)

Kehitystarpeet saadaan selvittämällä, mitä osaamista meillä on, mitä meillä pitäisi olla ja mistä mahdollisesti pitäisi luopua. Osaamistarpeita on peilattava nykyhetken lisäksi muutamana vuoden aikajänteellä, ja tämän yhteenvetona syntyy yhden osaston kehityssuunnitelma. Tämän jälkeen kehityssuunnitelmat on siirrettävä yksilötasolle. Yksilöt hoitavat tiettyjä tehtäviä, joihin liittyvät tietyt avaintehtävät ja tavoitteet. Yksilöltä vaaditaan tietty osaaminen, jotta hän suoriutuisi hyvin tehtävistään. Tässä kohdassa osaston kehityssuunnitelma on kytkettävä siellä työskentelevien henkilökohtaisiin kehityssuunnitelmiin, ja tämä onnistuu parhaiten kehityskeskusteluissa. (Sydänmaanlakka 2007, 78, 133.)

## 8.1 Kehityskeskustelujen käyminen

Kehityskeskustelu on aina esimiehen tehtävä. Jotta organisaatiossa voidaan käydä kehityskeskusteluja järjestelmällisesti, täytyy olla selvillä, kuka käy kehityskeskusteluja ja keiden kanssa. Kehityskeskustelujärjestelmän rakentaminen osaksi organisaation toimintaa

pakottaa rakentamaan esimies-alaisuhteita ja niihin liittyviä vastuita. Jo pelkästään järjestelmän rakentaminen ja toiminta tuo ryhtiä ja selkeyttä organisaation johtamiseen. (Järvinen 2003, 48, 50.) Yrityksen toiminnan menestystä mitataan toiminnan tuloksilla. Esimies saa aikaan tuloksia alaisensa avulla. Esimiehen onnistuminen omissa tehtävissään riippuu pitkälti siitä, miten hyvin hänen alaisensa onnistuvat, saavuttavat tavoitteensa ja millaiseen yhteistoimintaan he kykenevät keskenään. Nykypäivän monimutkaisissa ja nopeasti muuttuvassa ympäristössä työskentelevät organisaatiot tarvitsevat menestyäkseen kaikkien palveluksessa olevien voimavarat. Inhimillisten voimavarojen hyödyntäminen ja kehittäminen ovat keskeisiä keinoja organisaation menestykselle. Henkilöstön työmotivaatio ja työhön sekä organisaatioon sitoutuminen viimekädessä ratkaisee organisaation tuloksen. Henkilöstön työmotivaatio ja työhön sitoutuminen voidaan varmistaa varmaankin monella tavalla, mutta keskeisin näistä keinoista on kuitenkin esimiehen ja alaisen väliset säännöllisesti toistetut kehityskeskustelut, joissa käydään läpi jo toteutuneet tulokset ja suunnitellaan tavoitteita tulevalle toimintakaudelle. Se on osoitus, että esimies välittää alaisistaan ja niistä töistä, joita he tekevät. (Autio, Juuti & Latva-Kiskola, s.a., 5.)

Pääsääntöisesti kehityskeskusteluja on hyvä pitää kaksi kertaa vuodessa, jolloin voidaan miettiä asioita puolen vuoden jaksoissa, vuoden periodi on turhan pitkä. Jos keskusteluille ei ole aikaa, tulisi miettiä, onko töitä vai alaisia liikaa, jos näin tärkeään asiaan ei ole aikaa. (Paakkunainen 2003.) Yksilön kannalta tärkein tekijä osaamisen kehittämisessä ovat toimivat ja säännölliset kehityskeskustelut. Yksilön osaaminen on arvioitava kaksi kertaa vuodessa. (Sydänmaanlakka 2007, 170.) Maukosen (2005, 54) tutkimukseen osallistuneet ylihoitajat kuitenkin kävivät kehityskeskusteluja vain kerran vuodessa. Nykyään kehityskeskustelut jaetaan usein selvästi kahdeksi eri keskusteluksi, joista toinen painottuu tavoitteisiin ja toinen kehittymiseen. Tämän taustalla on osaamisen johtamisen ja kehittämisen tarpeet, koska organisaatiot ovat tietoisia osaamisen merkityksestä. Tiedetään, että organisaatioissa on paljon niin sanottua hiljaista tietoa. Osaamisen johtamiseen haetaan malleja, joihin kuuluu vuorovaikutus organisaation osaamistarpeiden ja yksilöiden osaamisen ja oppimisen välillä. (Valpola 2000, 15 – 16.)

## 8.2 Kehityskeskustelujen sisältö

Kehityskeskusteluissa selvitetään yksilöllinen kehitystarve asetettuihin tavoitteisiin nähden sekä pohditaan koko organisaation kehitystarvetta. Kehityskeskustelujen, ja niissä tehtä-

vän koulutus- ja kehittämistarpeen suunnittelun, on oltava kiinteä osa organisaation toiminnan muuta suunnittelua. (Maukonen 2005, 39.) Yritys on määritellyt ja arvioinut tarvitsemansa ydinosaamiset, osaamistilanteen ja haluaa varmistaa, että organisaatiossa työskentelevät ihmiset pysyvät ammattitaitoisina. Jotta osaamiseen osattaisiin paneutua, voidaan tehtäväkuvat selventää millaisella osaamisella tehtävässä menestyy. Kehittymiseen liittyvä kehityskeskustelu on hyvä keino saada vuorovaikutusta yrityksen ja yksilön osaamistarpeiden välille. Samalla pystytään kuuntelemaan yksittäisen ihmisen kiinnostuksia ja löytämään kehitystä tukevia ratkaisuja. (Valpola 2000, 15 – 16.) Kehityskeskustelut saavat henkilöstön kehittämisen osalta systemaattisemman luonteen, kun niihin kytketään osaamiskartoitus ja kehittämissuunnitelmasta sopiminen (Maukonen 2005, 39). Organisaation visioon ja strategiaan perustuvaa osaamiskartoitusta, jossa on määritelty tulevaisuudessa tarvittavat osaamiset, nykyinen osaaminen ja tarvittava osaamisen kehittäminen, voidaan käyttää henkilökohtaisen työsuorituksen arvioinnissa. Strategialähtöisen osaamiskartoituksen avulla saadaan selvitettyä strategian edellyttämä osaamisen olemassaolo tai puuttuminen ja ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin. (Anttonen 2007,3,20.) Osaamiskartoituksen ja yksilön osaamisprofiilin pohjalta voidaan pohtia, mitkä kohdat hänen osaamisessaan tukevat tavoitteiden toteuttamista, missä ovat kehittämiskohdat ja resurssit, jotka voitaisiin ottaa tällä hetkellä hyödyntämättöminä organisaatiossa käyttöön. Analyysin ja keskustelun perusteella määritellään henkilökohtainen kehittämissuunnitelma. (Maukonen 2005, 39.)

Jokaiselle työntekijälle on tehtävä konkreettinen henkilökohtainen kehityssuunnitelma (Sydänmaanlakka 2007, 170). Pehkosen tutkimuksessa kaikki työntekijät kuvasivat kehityskeskustelun tarkoituksena ja tavoitteena olevan kehittämistarpeiden käsittely, arviointi ja työssä jaksaminen sekä tavoitteen asettaminen. Kuitenkin työntekijöistä jopa kolmannes vastasi, ettei keskusteluissa ollut käsitelty heidän kykyjensä ja työtehtäviensä vastaavuutta. Jopa puolet työntekijöistä, työyksiköstä riippuen, koki myös, ettei keskustelussa ollut käsitelty heidän urakehitystään ja kehittämissuunnitelmaa ollenkaan, tai jos oli, niin koulutussuunnitelmaa ei ollut tehty. (Pehkonen 2002, 59.) Suunnitelman toteutumista on myös valvottava, ja lisäksi on tarkasteltava tulevaisuuden osaamistarpeita ja mietittävä kehittämistoimenpiteitä myös pitkällä tähtäimellä. Henkilökohtaisella kehityssuunnitelmalla voidaan arvioida, miten hyvin osaamisen johtaminen toimii käytännössä. Jos jokaisella työntekijällä on kaksi kertaa vuodessa päivitettävä henkilökohtainen kehityssuunnitelma, osaamisen johtamiseen todennäköisesti panostetaan riittävästi ja se näkyy myös käytän-

nössä. Tällöin ei voi syntyä tilannetta, että työntekijä todetaan yllättäen täysin epäpäteväksi tehtävänsä. (Sydänmaanlakka 2007, 170.)

Kehityskeskustelussa tarkastellaan ihmisen omaa kehittymistä työssä. Jokainen voi kehittyä monin tavoin ja tutkimusten perusteella tiedetään, että useimpien ihmisten kapasiteetti on organisaatioissamme vajaakäytössä. Kehityskeskustelu on oiva paikka ihmisen jatkuva kehittymisen varmistamiseen. (Juuti, Vuorela 2002, 113.) Pietilän tutkimuksen mukaan sairaanhoitajat asettivat koulutukseen pääsyn turvaamisen kehityskeskustelun keskeiseksi tavoitteeksi, ja olisivat halunneet tarkan koulutussuunnitelman yleisen sopimuksen sijaan. Toiseksi nousi oman erityistehtävän osaamisen parantaminen ja oman aseman säilyttäminen organisaatiossa. Työntekijät kaipasivat kehityskeskusteluissa edes lyhyen aikavälin tavoitteita, vaikka niitä ei aina ollut asetettu. Mikäli työntekijälle ei nykyisessä organisaatiossaan ollut asetettu selkeitä toiminnan tavoitteita ja mikäli hänellä oli ollut kokemusta muissa organisaatioissa käydyistä keskusteluista, joissa tavoitteet oli asetettu, koki työntekijä nykyisen toiminnan pitkällä aikavälillä jäsentymättömäksi. (Pietilä 2004, 51 - 52.) Näin oli silti, vaikka tarkoituksena ei ole keskustella ainoastaan päivittäisestä työstä, vaan perehtyä työskentelyyn laajemmin ja syvemmin sekä luoda puitteita yhteisen tulevaisuuden hahmottamiselle. Lisäksi voidaan tarkastella yhdessä sovittujen tavoitteiden toteutumista. Siinä tarjotaan molemmille osapuolille tilaisuus avoimesti ja luottamuksellisesti vaihtaa mielipiteitä työstä ja yksilön tavasta toimia. (Juuti, Vuorela, 2002, 108.)

Sekä Maukosen että Hietikon tutkimuksissa lähes kaikki osastonhoitajat pitivät kehityskeskustelun merkitystä toiminnan kehittämässä suurena, ja kehityskeskustelun koettiin kuuluvan hyvään henkilöstöjohtamiseen. Kehityskeskustelun koettiin antavan tietoa johtajalle työntekijöiden nykyhetken osaamisesta ja ammattitaidosta sekä millaisista asioista työntekijät olivat kiinnostuneita, mistä he kokivat tarvitsevansa tietoa ja mihin suuntaan he halusivat kehittää työtään ja omaa osaamistaan. Henkilöstön kehittämisessä osastonhoitajat nostivat tärkeimmiksi asioiksi työntekijän ammattitaidon ylläpitämisen merkityksen sekä kehityssuunnitelman laatimisen ja seurannan tärkeyden. (Maukosen 2005, 55, Hietikko 2002, 55.) Samoin työntekijät kokivat Pehkosen (2002) tutkimuksessa, että kehityskeskustelun tulisi selkiyttää työntekijälle lähijohtajan odotuksia hänen työstään, sekä lähijohtajalle työntekijän osaamista ja omaa työtään koskevia odotuksia.

Aution ym.(s.a.) nykyisen tietämyksen mukaan työmotivaatio ja työn mielekkääksi kokeminen vaatii yksityisen henkilön kohdalla, että odotuksiin ja tarpeisiin vastataan. Jokainen

haluaa tietää, minkälaisia tuloksia häneltä odotetaan ja miten on suoriutunut tehtävistään ja edistynyt. Useat haluavat lisäksi tietää mitä heidän varalleen on tulevaisuudessa suunniteltu. Jokainen haluaa vaikuttaa omaan työhönsä, kehittää sitä entistä kiinnostavammaksi ja haastavammaksi ja pystyä hoitamaan sitä entistä itsenäisemmin ja silti tuntee turvallisuutta siten, että apua on saatavilla haastavien tavoitteiden niin vaatiessa. Jokaisella tulisi olla oikeus kykyjensä mukaiseen palkkioon ja etenemiseen, ja jokainen haluaa organisaation huomioivan hänen näkemyksensä tehtävistään, urastaan ja etuisuuksistaan. Myös Pehkosen (2002, 58, 64) tutkimuksessa työntekijät kokivat, että kehityskeskustelun tulisi selkiyttää työntekijälle lähijohtajan odotuksia hänen työstään, osaamista ja omaa työtään koskevia odotuksia. Suuri osa vastaajista koki, että kehityskeskustelun tulisi tyydyttää johtajan ja työntekijän keskinäistä tutustumistarvetta. Enemmistö työntekijöistä tässä tutkimuksessa koki, että kehityskeskustelun tulisi parantaa lähijohtajan ja työntekijän yhteistyötä. Samassa tutkimuksessa useimpien työntekijöiden mielestä kehityskeskustelussa tulisi selkiyttää työntekijälle työn ja työyksikön tavoitteita. Useimmat kokivat myös, että keskustelussa tulisi käsitellä myös organisaation tavoitteita ja kehittymistarpeita. Lähes kaikki työntekijät olivat sitä mieltä, että kehityskeskusteluissa tulisi käsitellä kehittymistarpeita. Onnistunut kehityskeskustelu toimii erinomaisena keinona näiden odotusten täyttämiseksi.

Työntekijän työsuorituksia arvioidaan useimmiten kehityskeskusteluissa (Ruuskanen 2006,16). Eri tutkimuksissa on todettu, että hoitotyön johtajat saavat kehityskeskusteluissa osaamisen johtamiseen keskeistä tietoa työntekijän kokonaistilanteesta, tavoitteista, osaamisesta ja ammattitaidosta. Saadun tiedon pohjalta muodostuu kokonaiskuva työntekijän mahdollisuuksista työskennellä nykyisissä ja tulevaisissa työtehtävissä. Kehityskeskusteluissa oli tullut esille myös osaamiseen ja ammattitaidon kehittämiseen liittyviä asioita, joiden pohjalta voidaan laatia organisaation kehittämissuunnitelma, joka sisältää työyksiköitten ja työntekijöiden henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat. (Pehkonen 2002, 22,27.) Jokaisen työntekijän tulisi kehityskeskustelussa valita osaamistarpeistaan ne, jotka ovat tärkeimmät ja kriittisimmät ensisijaiseen oppimiseen sekä täydentää osaamistaan niissä (Ojala 2008, 129).



### 8.3 Kehityskeskustelujen tulosten hyödyntäminen

Onnistuessaan kehityskeskustelut antavat paljon. Kyse ei ole kuitenkaan mistään irrallisesta tai yksioikoisesta johtamistempusta, vaan kehityskeskustelut liittyvät muuhun johtamisen kehittämiseen, erityisesti suunnitteluun. Ilman kytkentää yrityksen tai osaston tulevaisuuden suunnitelmiin saattaa näistä keskusteluista tulla pelkkää henkilön suorituksen arvostelua, jolloin ryhdytään helposti vain etsimään syitä ja syntipukkeja oppimisen sijaan. Yleisenä, hyödyllisenä lähtökohtana kehityskeskusteluissa voidaan pitää katseen suuntaamista tulevaisuuteen. Saavutettuja tuloksia toki selvitetään ja arvioidaan ensisijaisesti oppimistarkoituksessa, jotta tavoitteista saataisiin entistä realistisempia ja haastavampia. (Autio ym., s.a., 8 - 9.) Kehityskeskustelujen antamaa hyötyä voi tarkastella eritellymin vielä sekä esimiehen, alaisen ja organisaation saaman annin pohjalta. Esimies oppii tuntemaan alaisiaan ja heidän osaamistaan, haluamistaan, uskallustaan ja sitä kuinka he näkevät työnsä. Hän saa myös uusia, luovia ideoita ja mahdollisuuden kiittää hyvistä työsuorituksista ja voi puuttua epätoivottuun kehitykseen. (Autio ym., s.a.12 - 14.) Esimiehelle säännölliset kehityskeskustelut ovat myös tärkeä työväline toiminnan ja henkilöstön arvioinnissa, johtamisessa ja kehittämisessä. Työntekijät ja johtajat kokevat useimmiten kehityskeskustelut hyvin tarpeellisiksi sellaisissa työyhteisöissä, joissa keskustelukäytäntö on jo muotoutunut. Johtajan perehtyneisyys tai perehtymättömyys kehityskeskusteluihin heijastuu työntekijöihin. Työntekijät kokevat kehityskeskustelun helposti epämiellyttävänä tilaisuutena, jos johtajakaan ei ole selvillä keskustelun tarkoituksesta. (Järvinen 2000, 15,75.)

Sekä esimies että alainen saavat mahdollisuudet työtulosten yhteiseen arviointiin ja siihen vaikuttaneiden edistävien ja haittaavien tekijöiden analysointiin. He molemmat saavat myös mahdollisuuden jokapäiväiseen kanssakäymiseen, ilmapiirin ja yhteisymmärryksen kehittämiseen. (Autio ym., s.a.12 - 14.) Alainen saa kehityskeskustelussa tilaisuuden keskustella koko työkentästään kokonaisvaltaisesti, saa tiedon koko organisaation tilasta ja saa palautetta omasta työsuorituksestaan ja rohkaisua työlleen ja oppii paremmin tuntemaan esimiestään (Autio ym., s.a.12 - 14). Alaiselle kehityskeskustelu antaa lisäksi mahdollisuuden saada palautetta omasta suoriutumisestaan ja tietoa organisaation tulevaisuudesta sekä hänen omista mahdollisuuksistaan organisaatiossa. (Viitala 2005, 361.) Lisäksi organisaatio saa hallinnollisen apuvälineen henkilöstösuunnitteluun, henkilöstön kehittämiseen ja toiminnan suunnitteluun (Autio ym. s.a.12 - 14).

Ruuskanen (2006) tutkimuksessa kehityskeskusteluissa saatiin tietoa, miten edellisen vuoden tavoitteet oli saavutettu tai mikä oli ollut syynä, jollei niitä oltu saavutettu. Kehityskeskustelu selvensi, miten kukin ymmärsi tavoitteensa ja millaisia edellytyksiä työntekijä arvioi itsellään olevan tavoitteiden toteuttamisessa ja työssä selviytymisessä. Omien osaamisalueiden vahvuuksien ja heikkouksien sekä kehittymistarpeiden tunnistamisen avulla voi asettaa itselleen kehittymistavoitteita ja tehdä henkilökohtaisen kehityssuunnitelman tavoitteiden saavuttamiseksi. Omaan ammatilliseen kehittymiseen tulee näin suunnitelmallisuutta ja tavoitteellisuutta. Kehityssuunnitelmat liittyvät yleensä henkilökohtaisiin koulutussuunnitelmiin. Kehityskeskustelut ovat tilanteita, joissa on voinut yhdessä esimiehen kanssa keskustella ja tarkastella työntekijän ammatillisen osaamisen nykytilan, vahvuuksia sekä tulevaisuuden haasteita. (Ruuskanen 2006, 34 - 35.) Pehkosen kyselyyn vastanneista esimiehistä vain puolet arvioi keskusteluissa käsiteltävän työntekijän tehtävää työyksikössä, työyksikön kehittämistä, osaamista ja ilmapiiriä. Enemmistö työntekijöistä koki, että kehityskeskustelun tulisi parantaa lähijohtajan ja työntekijän yhteistyötä. (Pehkonen 2002, 55, 57, 59, 64.) Kehityskeskusteluissa saatiin tietoa työntekijän valmiuksista ja erityisosaamisesta. Lisäksi kehityskeskustelu antoi esimiehelle kuvan työntekijän työkyvystä ja työssä jaksamisesta sillä hetkellä. Kehityskeskustelun avulla myös edistetään alaisen motivaatiota työssään. Keskusteluissa myös ilmeni tulevaisuuden kehittämissaasteet työtehtävissä, ja miten työntekijä arvioi oman osaamisen ja ammattitaidon riittävyyden niissä. Keskustelu myös selkiyttää työntekijän kehitysohjelman ja voi edistää työntekijän ammatillista kehittymistä jonka avulla esimies voi tukea työntekijän ammatillista kasvua ja laatia yhteistyössä koulutussuunnitelman työntekijälle. (Maukonen 2005, 55; Hietikko 2002,55.)

Kehityskeskusteluissa luodaan perusteet organisaation puitteissa tapahtuvalle yhteistyölle ja niiden avulla poistetaan työnjakoon ja tehtäviin liittyviä epäselvyyksiä. Kehityskeskusteluilla luodaan perustaa esimiehen ja työntekijöiden jokapäiväiselle kanssakäymiselle ja ihmisten työhön sitoutumiselle. Niiden avulla luodaan puitteet niin sopivan työmäärän tekemiselle kuin henkilön jatkuvalle kehittämisellekin. Kehityskeskustelu on keskustelua, jossa pyritään luomaan perustaa yhteisten merkitysten rakentumiselle. Se tähtää yhteisten näkemysten syntymiseen siitä, mitä työssä tulisi tehdä ja saada aikaan. (Juuti, Vuorela 2002, 108,112.) Pehkosen (2002, 59) tutkimukseen osallistuneet osastonhoitajat kertoivatkin kehityskeskusteluissa käsiteltävän työyksikön yhteisiä asioita ja tavoitteita sekä organisaation nykytilaa. Puolet vastaajista arvioi keskusteluissa käsiteltävän työntekijän tehtävää

työyksikössä, työyksikön kehittämistä, osaamista ja ilmapiiriä sekä organisaation nykytilaa ja tulevaisuuden näkymiä. Myös Maukosen (2005, 54) tutkimuksen mukaan kehityskeskusteluissa arvioitiin työntekijän ja organisaation tavoitteiden samansuuntaisuus ja miten työntekijä ymmärsi organisaation strategian ja vision sekä oman työnsä osuuden yhteisössä ja koko organisaatiossa.

Kehityskeskustelu on luonteva tilaisuus tulla aidosti kuulluksi. Siinä on erityinen mahdollisuus ilmaista omia tavoitteita, odotuksia, toiveita ja ideoita liittyen työhön ja työyhteisöön. Siinä voi tarkoituksellisesti keskittyä puhumaan työn vaatimuksista ja niiden täyttymisestä, erityisesti osaamisesta ja sen kehittämistarpeista ja –mahdollisuuksista. (Viitala 2005, 361.)

#### 8.4 Kehityskeskusteluissa onnistuminen

Kiire, epäluottamus ja huonot välit esimiehen kanssa nousivat kaikkien työntekijöiden arvioinneista keskeisimmiksi keskustelun onnistumisen esteiksi (Pehkonen 2002, 62). Keskusteleva esimiestyö on työyhteisön hyvinvoinnin keskeisiä tekijöitä. Keskustelevan esimiestyön keskeisimpiä apuvälineitä ovat kehityskeskustelut. Ne eivät ole päivittäisen keskustelun korvikkeita, vaan on todettu että esimiehet jotka keskustelevat päivittäin paljon työntekijöidensä kanssa, käyvät myös muita todennäköisemmin kehityskeskusteluja. Keskustelevalla johtamistavalla on myönteinen vaikutus työyhteisön hyvinvointiin ja ihmisten työssä jaksamiseen, työilmapiiriin ja hyvinvointiin. (Juuti, Vuorela, 2002, 108.)

Kehityskeskustelujen onnistuminen riippuu siitä, miten niihin valmistaudutaan. Molempien osapuolien tulisi valmistautua kehityskeskusteluun miettimällä keskustelun tarkoitus. Valmistautuminen auttaa välttämään yleiseen ja yhdentekevään rupatteluun päätyminen samoin kuin liiallisen keskittymisen yhteen ainoaan asiaan. Toisaalta ennalta suunnitellut raamit eivät saa haitata tilanteen vaatimaa joustoa. Se, että kehityskeskustelu onnistuu, vaatii esimieheltä selvyyttä miksi keskustelua käydään ja mitä sillä toivotaan saavutettavan. Luottamus kehityskeskusteluihin syntyy sen perusteella, mitä keskustelujen jälkeen tapahtuu eli miten keskustelu vaikuttaa tehtäväkuvaan, työkuormaun, yhteistyöhön, kehittymiseen ja yhdessä havaittuihin muutostarpeisiin Jos mikään ei muutu, luottamus kehityskeskusteluihin vähenee ja seuraavaan keskusteluun suhtaudutaan joko kielteisesti tai

välinpitämättömästi. Valmistautuminen ja jälkitoimenpiteet luovat edellytykset onnistuneelle kehityskeskustelulle. (Valpio 2002, 47 - 48.) Aikaisemmin muodostuneita ennakkokäsityksiä tulee välttää; keskustelu on uusi ja ainutkertainen tilanne. Keskusteluun tulee valmistautua huolella sopimalla aika hyvissä ajoin, varaamalla rauhallinen paikka ja riittävästi aikaa. Ilmapiiri pitäisi luoda vapaaksi ja vilpittömäksi, keskittyä kuuntelemaan ja aktivoida alaista puhumaan yksittäisistä tavoitteista, keinoista asioiden saavuttamiseksi ja hänen toivomistaan tukitoimenpiteistä. Esimiehen on oltava henkilökohtaisesti kiinnostunut ja oltava aidosti läsnä. (Autio ym., s.a.,12.)

### 8.5 Muuta tärkeää huomioitavaa kehityskeskusteluiden pitämisessä

Ammatilliset keskustelut eroavat arkikeskusteluista. Ammatillisella keskustelulla pyritään työasioiden ja niihin liittyvien tavoitteiden selvittämiseen. Keskustelujen onnistumisen perusedellytys on silti suhtautuminen toinen toisiinsa, että osapuolet hyväksyvät keskustelukumppaninsa ihmisenä ja ovat kiinnostuneita toisistaan. Keskusteluilmaston sanotaan olevan tärkeä, jopa tärkein keskustelutekijä. Suotuisa ilmapiiri keskusteluissa on edellytys hyvälle kontaktille. Suotuisalla ilmapiirillä tarkoitetaan molemminpuolista tunnetta hyväksytyksi tulemisesta. Suotuisa ilmasto ja hyvä kontakti luovat pohjaa sille, että ammatillinen keskustelu tuottaa tuloksia ja päästään sille asetettuihin tavoitteisiin. (Autio, ym. s.a.14 – 15.) Pietilän (2004, 40 - 41) mukaan kehityskeskusteluissa ilmennyt vuorovaikutus vaikutti sairaanhoitajien työssä oppimiseen, koska sairaanhoitajien antama ja saama palaute ja arviointi sekä tavoitteiden asettaminen oli riippuvainen keskusteluosapuolten välisestä vuorovaikutuksesta.

Pietilän (2004, 40 - 41) tutkimuksessa ilmeni kahdenlaista vuorovaikutusta; tasavertaista ja esimiesjohtoista. Tasavertaisen vuorovaikutuksen taustalla oli esimiehen ja työntekijän välisen suhteen lujittaminen ja keskustelijoiden avoimuus. Mikäli keskusteluja oltiin käyty aiemmin, se vaikutti ilmapiiriin tekemällä siitä tasavertaisen. Tasavertaiselle vuorovaikutukselle oli ominaista keskustelijoiden välisen suhteen lujittaminen. Vuorovaikutus perustui hyvään arkipäivän suhteeseen, joka koettiin keskustelun edellytykseksi. Tasavertainen vuorovaikutus lujitti keskustelijoiden välistä suhdetta, jonka katsottiin tuottavan epämääräistä hyvää ja positiivista jatkossa. Keskustelut olivat ihmissuhdekeskeisiä, ja ihmissuhteita vahvistettiin työntekijän henkilökohtaisista asioista puhumalla, sen sijaan esimiehen

henkilökohtaisista asioista keskustelua ei ilmennyt. Tasavertainen vuorovaikutus ilmeni myös keskustelijoiden avoimuutena, mikä ilmeni molempien osapuolten aktiivisuutena ja heittäytymishaluna keskusteluun. Avoimuus keskusteluissa ilmeni myös rehellisyytenä, jonka osoituksena täytettiin kehityskeskustelulomake ja siitä kopio molemmille osapuolille. Lomakkeen täyttäminen vahvisti tunnetta kahden ihmisen sopimuksesta. Avoin keskustelu ilmeni myös kannustamisena; esimies kannusti rehellisesti tuomaan esiin omat puutteet ja toimimaan niiden poistamiseksi.

Myös Pehkosen (2002, 61) tutkimuksessa vuorovaikutukselliset tekijät painoutuivat näkemyksessä kehityskeskustelun onnistumista edistävästä ja estävästä tekijöistä. Useimmat työntekijöistä arvioivat luottamuksen edistävän kehityskeskustelun onnistumista ja kaikki esimiehet kokivat luottamuksellisuuden edistävän kehityskeskustelun onnistumista. Esimiesten mukaan keskustelun onnistumista estäviä tekijöitä on vain vähän, ja suurin on esimiehen ja työntekijän väliset vuorovaikutusongelmat. Samoin kokivat työntekijät. Pietilän (2004, 41) tutkimuksessa esimiesjohtoinen vuorovaikutus ilmeni etäisyshakuisena ja hierarkkisuuutena kolmella tavalla. Työntekijät pyrkivät etäisyshakuiseseen vuorovaikutukseen tilanteissa, joissa työntekijät eivät tunnustaneet esimiehen asemaa. Työntekijöillä oli silloin epäluottamus keskustelun hyödystä ja mahdollisuudesta aikaansaada muutosta. Myös epäily esimiehen kyvystä ottaa kritiikkiä vastaan lisäsi epäluottamusta. Toisaalta etäisyshakuisuus ilmeni myös silloin, mikäli osastonhoitaja oli toiminut sairaanhoitajana nykyisessä työpaikassaan ja kehityskeskustelun osapuolet olivat olleet työtovereita. Ja jos työntekijän ja esimiehen välinen arkipäiväinen suhde oli ollut etäinen, oli keskusteluissa heidän välinen vuorovaikutus myös etäistä. Tutkimuksessa (Wink 2007) on löydetty neljä erilaista kehityskeskustelulajia: dialogi, tavanomainen keskustelu, monologi ja debatti. Keskustelut poikkesivat merkittävästi toisistaan ja rakensivat kukin erilaista sosiaalista todellisuutta esimiehen ja alaisen välille. Dialogissa puhuttiin esimiehen ja alaisen välisestä suhteesta, ja tällä tavalla rakennettiin suhdetta, kun taas muissa keskustelulajeissa puhuttiin organisaation muista henkilöistä.

Väitöskirjassaan Wink (2006) toteaa, että vaikka kehityskeskusteluista on kertynyt kokemuksia pisimmillään jo lähes viidenkymmenen vuoden ajan, tutkimuksissa on myös havaittu, että alaisten kokemukset kehityskeskusteluista eivät välttämättä aina ole positiivisia. Esimiehet ovat oppineet käymään kehityskeskusteluja teknisesti oikein, silti alaiselle voi jäädä tunne, ettei kohtaaminen ole aitoa tai esimies ei oikeasti välitä. Luottamuspula on molemminpuolista. Vahva tuloksellisuusajattelu ja kehityskeskustelun kiinnittyminen joh-

tamisjärjestelmään houkuttelee esimiestä pitämään kehityskeskustelua pelkästään suorituksena, velvollisuutena. Kehityskeskustelussa on kuitenkin kyse vuorovaikutuksesta tai vuoropuhelusta kahden ihmisen välillä, dialogista, jota käydään yhteisen päämäärän saavuttamiseksi yksilön, työpaikan ja koko organisaation kehittämiseksi. Kehityskeskustelu on voinut muodostua myös vain sosiaalisesti kanssakäymiseksi esimiesten ja heidän alaisensa välillä. Tällöin kehityskeskustelua pidetään mukavana juttutuokiona, joka pidetään ylhäältäpäin saneltuna pakkona, ilman tavoitteellisia päämääriä. Todellisesta kehityskeskustelukäytännöstä voidaan puhua vasta silloin, kun keskustelut ovat kiinteä osa yrityksen johtamisjärjestelmää. Tällöin kehityskeskustelut toimivat tärkeimpänä keinona viedä yrityksen strategia käytäntöön. Tämä tapahtuu loogisesti niin, että ylimmän johdon asettamat tavoitteet puretaan osastokohtaisiksi tavoitteiksi, joista johdetaan ryhmä- ja yksilökohtaiset tavoitteet. (Järvinen 2003, 44-45.)

Sirkiän (2006) tutkimuksen mukaan esimiesten suhtautuminen kehityskeskusteluun muodostui yksilöllisesti koettujen hyötyjen, työyhteisön kontekstin ja työntekijöiden suhteiden sekä nykyajan työelämähaasteiden mukaan. Pääosa vastaajista suhtautui myönteisesti. Myönteisen ajattelun koettiin kuuluvan joko esimiesasemaan tai kehityskeskusteluista itselle saatuihin hyötyihin. Kielteisempi suhtautuminen liittyi kehityskeskusteluiden toteuttamiseen organisaation taholta ohjatussa toimintakulttuurissa tai kielteisyys liittyi kokemukseen keskusteluiden yksipuolisesta toteuttamisesta työntekijän passiivisuuden takia.

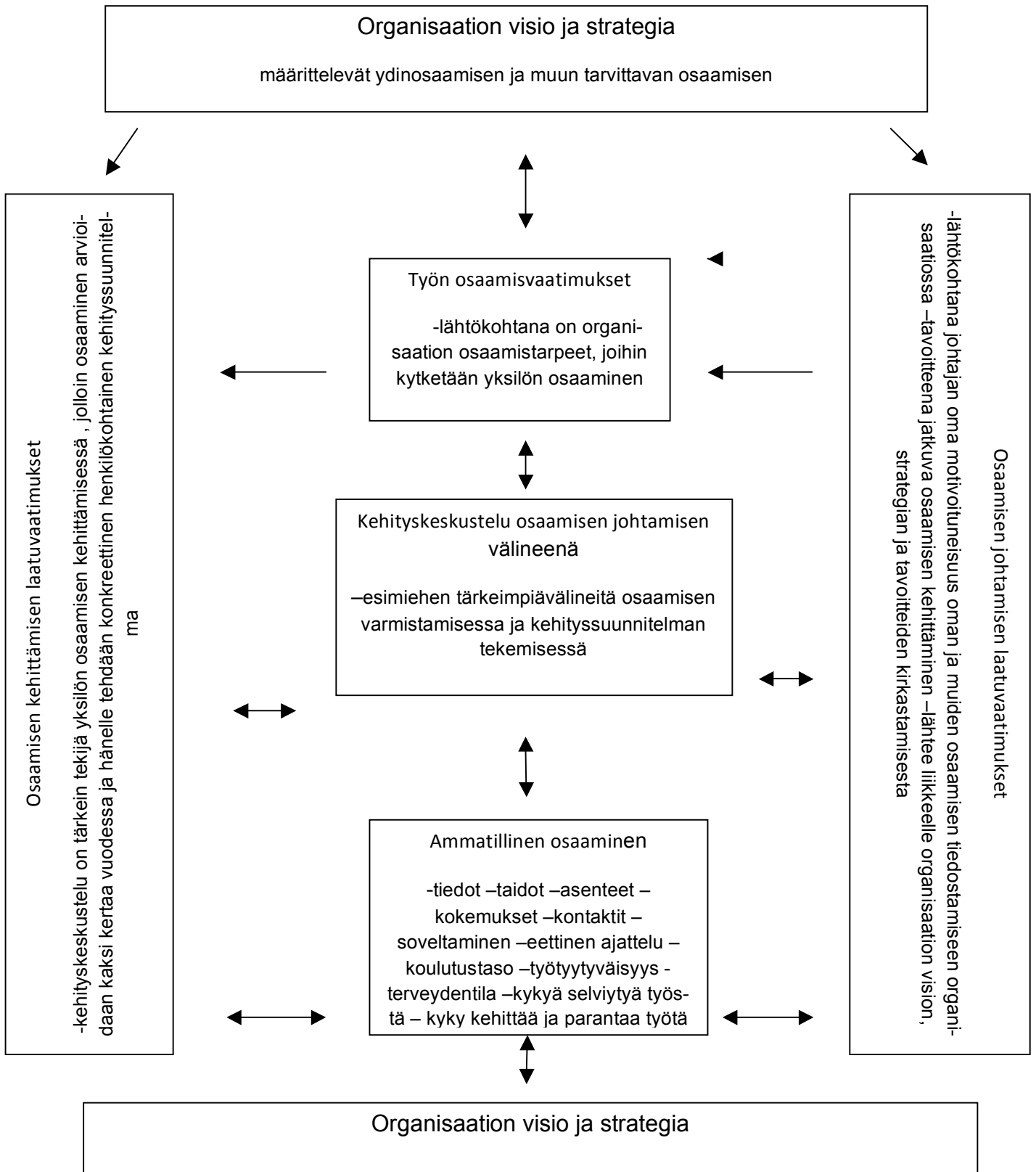
Kanste (2007) on tutkinut väitöskirjassaan kehityskeskustelujen yhteyttä hoitajien työuupumukseen ja hyvinvointia edistäviin työyhteisötekijöihin sekä kehityskeskustelujen yleisyyttä, onnistuneisuutta ja hyödyllisyyttä hoitotyössä. Tuloksena oli, että kehityskeskustelut olivat yhteydessä työhyvinvointia edistäviin työyhteisötekijöihin. Näitä tekijöitä olivat työyksikön tavoitteiden selkeys, yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen, ammatillisen osaamisen hyödyntäminen, palautteen riittävyys sekä esimiestyytyväisyys. Henkilöt, jotka kävivät esimiehensä kanssa kehityskeskusteluja, näkivät työyhteisönsä tavoitteet selkeämmin, tavoitteisiin sitoutuminen oli voimakkaampaa, työntekijän ammatillista osaamista hyödynnettiin monipuolisemmin ja työstä saatu palaute oli riittävämpää ja esimiestyö voimakkaampaa. Tutkimuksen tuloksena Kanste suositteli, että kehityskeskusteluja voitaisiin käyttää hoitotyössä aikaisempaa enemmän johtamisen työvälineenä, sillä yli kolmannes hoitajista ei ollut kehityskeskustelujen piirissä. Samoin kehityskeskustelut auttaisivat sitouttamaan erityisesti nuoria ja vasta alalle tulleita hoitotyöhön sekä tukea työyksikköön ja organisaatioon sitoutumista.

Yhteenvetona voidaan todeta kehityskeskusteluiden oleva esimiehen tärkeimpiä välineitä osaamisen johtamisessa ja henkilöstön osaamisen varmistamisessa ja kehityssuunnitelmien tekemisessä. Onnistuminen kehityskeskusteluissa vaatii säännöllisyyttä, valmistautumista, positiivista asennetta, avointa ilmapiiriä, tasavertaista vuorovaikutusta, tavoitteellisuutta ja rehellisyyttä.

## 9. KEHITYSKESKUSTELUSUOSITUKSEN LAATIMINEN

Kehityskeskustelusuositus perustuu sekä aikaisemmista tutkimuksista nousseisiin asioihin että kirjallisuuden näkemykseen kehityskeskusteluista. Kehityskeskustelusuositukselle on selkeästi tarve, koska nykytilan kartoituksen perusteella ei selkeää systemaattista tapaa ole.

Seuraavassa kuvassa 3 on aikaisempi kuva 1 täydennettynä teoreettisen osan pääkohdilla.



Kuva 3. Viitekehys täydennettynä teoreettisen tiedon pääkohdilla.



Tässä suosituksessa kehityskeskustelun lähtökohtana on osaamisen johtaminen. Suosituksen on tarkoitus helpottaa kehityskeskustelun pitämistä ja antaa selkeät laatuohjeet kuinka toimia.

Kehityskeskustelusuosituksessa ohjeen tavoite ohjaa sisällön muodostumista. Tavoitteena on tiedon välittäminen lukijalle, vaikuttaminen sekä ohjaaminen. Lukija odottaa oppaalta selkeästi kirjoitettua, asiallista ja tarpeellista tietoa itselleen. Hyvästä aineistosta lukijan tulisi hahmottaa helposti, mihin aineistolla pyritään. Ohjeen ensisijainen tehtävä on vastata kohderyhmän kysymyksiin ymmärrettävästi. Kohderyhmä on selkeästi rajattu, mikä helpottaa oppaan sisällön valintaa ja vaikuttaa asioiden esitystapaan. Tässä kohderyhmä muodostuu kehityskeskusteluja pitävistä esimiehistä. Kohderyhmä määrittelee oppaan näkökulman ja tässä aineistossa näkökulma on osaamisen johtamisessa. Asiat pitää esittää kohderyhmää loukkaamatta, liikaa yleistämistä tulee välttää ja aineiston käyttäjän ajatuksille tulee jättää tilaa. (Torkkola, Heikkilä & Tiainen 2002, 18, 36.)

Kehityskeskustelusuositus muodostuu sekä aikaisemmissa tutkimuksissa että kirjallisuudessa esiinnousseista yhtäläisistä asioista. Aikaisemmista tutkimuksista olen poiminut myös työntekijöiden mielipiteen kehityskeskustelujen sisältöön ja käymiseen, vaikka en sitä itse ole kysynyt. Näin sain kattavamman näkökulman suosituksen pohjaksi.

Suosituksen pohjaksi olen poiminut seuraavat asiat seuraavista aikaisemmista tutkimuksista sekä kirjallisuudesta; Paakkunainen 2003, Pehkonen 2002, Juuti & Vuorela 2002, Maukonen 2005, Hietikko 2002, Ruuskanen 2006, Valpio 2002, Autio ym. s.a.

## 9.1 Kehityskeskustelut ja niiden sisältö

Aikaisempien tutkimuksien ja kirjallisuuden mukaan kehityskeskustelujen sisältönä tulisi olla seuraavassa esitetyjä asioita:

-Pääsääntöisesti kehityskeskusteluja on hyvä pitää kaksi kertaa vuodessa ja jakaa ne kahdeksi eri keskusteluksi; toinen painottuu tavoitteisiin ja toinen kehittymiseen.

-Keskusteluissa ei ollut käsitelty työntekijän kykyjen ja työtehtävien vastaavuutta.

- Keskustelussa ei käsitelty työntekijän urakehitystä ja kehityssuunnitelmaa ollenkaan, tai jos käsiteltiin, niin koulutussuunnitelmaa ei tehty.
- Koulutukseen pääsyn turvaamisesta sopiminen.
- Tarkan koulutussuunnitelman tekeminen yleisen sopimuksen sijaan.
- Työntekijän erityistehtävän osaamisen parantaminen ja oman aseman säilyttäminen organisaatiossa.
- Työntekijöille edes lyhyen aikavälin tavoitteita.
- Molemmille osapuolille tilaisuus avoimesti ja luottamuksellisesti vaihtaa mielipiteitä työstä ja yksilön tavasta toimia.
- Antaa tietoa johtajalle työntekijöiden nykyhetken osaamisesta ja ammattitaidosta sekä siitä, millaisista asioista työntekijät ovat kiinnostuneita, mistä he kokevat tarvitsevänsä tietoa ja mihin suuntaan he haluavat kehittää työtään ja omaa osaamistaan.
- Selkiyttää työntekijälle lähijohtajan odotuksia hänen työstään sekä lähijohtajalle työntekijän osaamista ja omaa työtään koskevia odotuksia.
- Kehityskeskustelu on oiva paikka ihmisen jatkuva kehittymisen varmistamiseen.

## 9.2 Kehityskeskustelujen tulosten hyödyntäminen

Kehityskeskusteluista saatavaa tärkeää tietoa tulisi hyödyntää työntekijän osaamisessa ja kehittämisessä. Seuraavassa on lueteltuna aiempien tutkimuksien ja kirjallisuuden näkemys tulosten hyödyntämisestä.

- Saadaa tietoa, miten edellisen vuoden tavoitteet oli saavutettu, tai mikä oli ollut syynä, jollei niitä oltu saavutettu.
- Selventää miten kukin ymmärsi tavoitteensa, ja millaisia edellytyksiä työntekijä arvioi itsellään olevan tavoitteiden toteuttamisessa ja työssä selviytymisessä.

- Omien osaamisalueiden vahvuuksien ja heikkouksien sekä kehittymistarpeiden tunnistamisen avulla voi asettaa itselleen kehittymistavoitteita ja tehdä henkilökohtaisen kehityssuunnitelman tavoitteiden saavuttamiseksi.
- Saada tietoa työntekijän valmiuksista ja erityisosaamisesta.
- Luoda puitteet niin sopivan työmäärän tekemiselle kuin henkilön jatkuvalla kehitymisellekin
- Voi yhdessä esimiehen kanssa keskustella ja tarkastella työntekijän ammatillisen osaamisen nykytilan vahvuuksia sekä tulevaisuuden haasteita.
- Tulevaisuuden kehittämishaasteet työtehtävissä, ja miten työntekijä arvioi oman osaamisen ja ammattitaidon riittävyyden niissä.
- Käsitellä työntekijän tehtävää työyksikössä, työyksikön kehittämistä, osaamista ja ilmapiiriä.
- Käsitellä työntekijän tehtävää työyksikössä, työyksikön kehittämistä, osaamista ja ilmapiiriä sekä organisaation nykytilaa ja tulevaisuuden näkymiä.
- Poistaa työnjakoon ja tehtäviin liittyviä epäselvyyksiä.
- Antaa esimiehelle kuvan työntekijän työkyvystä ja työssä jaksamisesta sillä hetkellä.
- Edistää alaisen motivaatiota työssään.
- Selkiyttää työntekijän kehitysohjelman ja edistää työntekijän ammatillista kehittymistä jonka avulla esimies voi tukea työntekijän ammatillista kasvua ja laatia yhteistyössä koulutussuunnitelman työntekijälle.
- Luoda perusteet organisaation puitteissa tapahtuvalle yhteistyölle.
- Luoda perustaa esimiehen ja työntekijöiden jokapäiväiselle kanssakäymiselle ja ihmisten työhön sitoutumiselle.
- Parantaa lähijohtajan ja työntekijän yhteistyötä.
- Pyrkiä luomaan perustaa yhteisten merkitysten rakentumiselle. Se tähtää yhteisten näkemysten syntymiseen siitä, mitä työssä tulisi tehdä ja saada aikaan.

-Arvioida työntekijän ja organisaation tavoitteiden samansuuntaisuus ja miten työntekijä ymmärtää organisaation strategian ja vision sekä oman työnsä osuuden yhteisössä ja koko organisaatiossa.

### 9.3 Kehityskeskusteluissa onnistuminen

Kehityskeskusteluiden onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä kuvattiin aikaisemmissa tutkimuksissa olevan seuraavanlaisia:

-Kiire, epäluottamus ja huonot välit esimiehen kanssa nousivat kaikkien työntekijöiden arvioinneista keskeisimmiksi keskustelun onnistumisen esteiksi.

-Esimiehen on oltava henkilökohtaisesti kiinnostunut ja oltava aidosti läsnä.

-Kehityskeskustelujen onnistuminen riippuu siitä, miten niihin valmistaudutaan. Molempien osapuolien tulisi valmistautua kehityskeskusteluun miettimällä keskustelun tarkoitus.

-Keskusteluun tulee valmistautua huolella sopimalla aika hyvissä ajoin, varaamalla rauhallinen paikka ja riittävästi aikaa.

-Se, että kehityskeskustelu onnistuu, vaatii esimieheltä selvyyttä miksi keskustelua käydään ja mitä sillä toivotaan saavutettavan.

-Luottamus kehityskeskusteluihin syntyy sen perusteella, mitä keskustelujen jälkeen tapahtuu eli miten keskustelu vaikuttaa tehtäväkuvaan, työkuormaan, yhteistyöhön, kehittämiseen ja yhdessä havaittuihin muutostarpeisiin.

-Aikaisemmin muodostuneita ennakkokäsityksiä tulee välttää; keskustelu on uusi ja ainutkertainen tilanne.

-Ilmapiiiri pitäisi luoda vapaaksi ja vilpittömäksi, keskittyä kuuntelemaan ja aktivoida alaista puhumaan yksittäisistä tavoitteista, keinoista asioiden saavuttamiseksi ja hänen toivomistaan tukitoimenpiteistä.

## 9.4 Vuorovaikutus

Kehityskeskustelu on kahdenvälinen tilanne, jolloin vuorovaikutuksellisilla asioilla on suuri merkitys asian onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Aikaisemmissa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa on esitetty seuraavanlaisia asioita vuorovaikutuksen merkityksestä kehityskeskustelussa.

-Ammatilliset keskustelut eroavat arkikeskusteluista. Ammatillisella keskustelulla pyritään työasioiden ja niihin liittyvien tavoitteiden selvittämiseen.

-Keskustelujen onnistumisen perusedellytys on suhtautuminen toinen toisiinsa niin, että osapuolet hyväksyvät keskustelukumppaninsa ihmisenä ja ovat kiinnostuneita toisistaan.

-Vuorovaikutukselliset tekijät painottuivat näkemyksessä kehityskeskustelun onnistumista edistävästä ja estävästä tekijöistä. Luottamus edistää kehityskeskustelun onnistumista.

-Keskustelun onnistumista estäviä tekijöitä on vain vähän, ja suurin on esimiehen ja työntekijän väliset vuorovaikutusongelmat.

-Esimiesjohtoinen vuorovaikutus ilmeni etäisyyshakuisena ja hierarkkisuuena.

-Keskusteluilmaston sanotaan olevan tärkeä, jopa tärkein keskustelutekijä. Suotuisa ilmapiiri keskusteluissa on edellytys hyvälle kontaktille. Suotuisalla ilmapiirillä tarkoitetaan molemminpuolista tunnetta hyväksytyksi tulemisesta.

- On olemassa kahdenlaista vuorovaikutusta; tasavertaista ja esimiesjohtoista. Tasavertaisen vuorovaikutuksen taustalla oli esimiehen ja työntekijän välisen suhteen lujittaminen ja keskustelijoiden avoimuus. Mikäli keskusteluja oli käyty aiemmin, se vaikutti ilmapiiriin tekemällä siitä tasavertaisen.

-Tasavertaiselle vuorovaikutukselle oli ominaista keskustelijoiden välisen suhteen lujittaminen. Vuorovaikutus perustui hyvään arkipäivän suhteeseen, joka koettiin keskustelun edellytykseksi. Tasavertainen vuorovaikutus lujitti keskustelijoiden välistä suhdetta, jonka katsottiin tuottavan epämääräistä hyvää ja positiivista jatkossa. Tasavertainen vuorovaikutus ilmeni myös keskustelijoiden avoimuutena, mikä ilmeni molempien osapuolten aktiivisuutena ja heittäytymishaluna keskusteluun.

-Avoimuus keskusteluissa ilmeni myös rehellisyytenä, jonka osoituksena täytettiin kehityskeskustelulomake ja siitä kopio molemmille osapuolille. Lomakkeen täyttäminen vahvisti tunnetta kahden ihmisen sopimuksesta.

-Avoin keskustelu ilmeni myös kannustamisena; esimies kannusti rehellisesti tuomaan esiin omat puutteet ja toimimaan niiden poistamiseksi.

### 9.5 Kehityskeskustelun hyödyt

Kehityskeskustelu on tärkeä johtamisen väline, jolloin siitä toivotaan saatavan myös hyötyä johtamiseen. Seuraavat asiat ovat nousseet tutkimuksissa ja kirjallisuudessa tärkeiksi hyödyiksi:

-Työmotivaatio ja työn mielekkääksi kokeminen vaatii yksityisen henkilön kohdalla, että odotuksiin ja tarpeisiin vastataan. Jokainen haluaa tietää, minkälaisia tuloksia häneltä odotetaan ja miten on suoriutunut tehtävistään ja edistynyt. Useat haluavat lisäksi tietää mitä heidän varalleen on tulevaisuudessa suunniteltu.

-Jokainen haluaa vaikuttaa omaan työhönsä, kehittää sitä entistä kiinnostavammaksi ja haastavammaksi ja pystyä hoitamaan sitä entistä itsenäisemmin, ja silti tuntea turvallisuutta siten, että apua on saatavilla haastavien tavoitteiden niin vaatiessa.

-Jokaisella tulisi olla oikeus kykyjensä mukaiseen palkkioon ja etenemiseen, ja jokainen haluaa organisaation huomioivan hänen näkemyksensä tehtävistään, urastaan ja etuisuuksistaan.

-Kehityskeskustelun tulisi selkiyttää työntekijälle lähijohtajan odotuksia hänen työstään, osaamista ja omaa työtään koskevia odotuksia.

-Kehityskeskustelun tulisi tyydyttää johtajan ja työntekijän keskinäistä tutustumistarvetta.

-Kehityskeskustelun tulisi parantaa lähijohtajan ja työntekijän yhteistyötä.

-Kehityskeskustelussa tulisi selkiyttää työntekijälle työn ja työyksikön tavoitteita.

-Keskustelussa tulisi käsitellä myös organisaation tavoitteita ja kehittymistarpeita. Onnistunut kehityskeskustelu toimii erinomaisena keinona näiden odotusten täyttämiseksi.

-Esimies oppii tuntemaan alaisiaan ja heidän osaamistaan, haluamistaan, uskallustaan ja sitä kuinka he näkevät työnsä. Hän saa myös uusia, luovia ideoita ja mahdollisuuden kiittää hyvistä työsuorituksista ja voi puuttua epätoivottuun kehitykseen.

-Alainen saa kehityskeskustelussa tilaisuuden keskustella koko työkentästään kokonaisvaltaisesti, saa tiedon koko organisaation tilasta ja saa palautetta omasta työsuorituksestaan ja rohkaisua työlleen ja oppii paremmin tuntemaan esimiestään.

-Sekä esimies että alainen saavat mahdollisuudet työtulosten yhteiseen arviointiin ja siihen vaikuttaneiden edistävien ja haittaavien tekijöiden analysointiin. ja he molemmat saavat myös mahdollisuuden jokapäiväiseen kanssakäymiseen, ilmapiirin ja yhteisymmärryksen kehittämiseen.

-Organisaatio saa hallinnollisen apuvälineen henkilöstösuunnitteluun, henkilöstön kehittämiseen ja toiminnan suunnitteluun.

## 10. KEHITYSKESKUSTELUN LAATUSUOSITUS

Hyvä esimies käyttää kehityskeskusteluja tilaisuutena tukea, rohkaista ja kannustaa alaisiaan sekä heidän toiminnoissaan että heidän kehittymisessään. Kehityskeskustelun tavoitteena on pyrkiä löytämään uusia toimintalinjoja, uusia työskentelytapoja, uusia keinoja kehittyä eikä pyrkiä sopeuttamaan ihmisiä niihin rooleihin joita työyhteisössä jo on.

Kehityskeskustelut jaetaan selvästi kahdeksi eri keskusteluksi, joista toinen painottuu tavoitteisiin ja toinen kehittämiseen. Tämän taustalla on osaamisen johtamisen ja kehittämisen tarpeet, koska organisaatiot ovat tietoisia osaamisen merkityksestä. Osaaminen voidaan määritellä työn vaatimien tietojen ja taitojen hallinnaksi ja niiden soveltamiseksi käytännön työtehtävissä. Se on osa inhimillistä pääomaa, jonka mittareita ovat muun muassa henkilöstön koulutustaso ja mitatut osaamiset, työtyytyväisyys ja terveydentila.

Esimiehen tulee huolehtia siitä, että työyhteisön jäsenillä on se osaaminen, jota tehtävien hoito edellyttää, ja hänen tulee varmistaa, että yksittäisen henkilön osaamisen kehittämisessä edetään koko työyhteisön toimintaa hyödyttävään suuntaan. Tämä tapahtuu luontevimmin kehityskeskusteluissa, joissa käsitellään osaamiseen liittyvät asiat ja päivitetään

henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Henkilökohtaisella kehityssuunnitelmalla voidaan arvioida, miten hyvin osaamisen johtaminen toimii käytännössä. Jos jokaisella työntekijällä on kaksi kertaa vuodessa päivitettävä henkilökohtainen kehityssuunnitelma, osaamisen johtamiseen todennäköisesti panostetaan riittävästi ja se näkyy myös käytännössä.

Henkilöstön työmotivaatio ja työhön sekä organisaatioon sitoutuminen viimekädessä ratkaisee organisaation tuloksen. Tämä voidaan varmistaa parhaiten esimiehen ja alaisen välisellä säännöllisesti toistetulla keskustelulla, joissa käydään läpi jo toteutuneet tulokset ja suunnitellaan tavoitteita tulevalle toimintakaudelle. Se on osoitus, että esimies välittää alaisistaan ja niistä töistä, joita he tekevät.

### 1. Kehityskeskusteluun valmistautuminen

Molempien osapuolien tulisi valmistautua kehityskeskusteluun miettimällä keskustelun tarkoitus. Vähintään viikkoa ennen keskustelua tulee sopia aika ja paikka keskustelulle. Valmistautuminen auttaa välttämään yleiseen ja yhdentekevään rupatteluun päätyminen samoin kuin liiallisen keskittymisen yhteen ainoaan asiaan. Kehityskeskustelulomakkeen täyttäminen etukäteen on hyvä asia ja selkiyttää keskustelua. Se, että kehityskeskustelu onnistuu, vaatii esimieheltä selvyyttä miksi keskustelua käydään ja mitä sillä toivotaan saavutettavan. Esimiehen perehtyneisyys tai perehtymättömyys kehityskeskusteluihin heijastuu työntekijöihin. Työntekijät kokevat keskustelun helposti epämiellyttävänä tilaisuutena, jos esimieskään ei ole selvillä keskustelun tarkoituksesta. Keskustelulle tulee varata riittävästi aikaa, ainakin noin kaksi tuntia, ja jos aika loppuu kesken, tulee varata uusi aika keskustelun loppuunsaattamiselle.

### 2. Asenne ja ilmapiiri

Keskusteluun tulee asennoitua oikein. Vain positiivisella ja myönteisellä asenteella saavutetaan tulokset. Jokainen keskustelu on uusi ja ainutkertainen tilanne, jo syntyneitä ennakkokäsityksiä tulee välttää. Tulee pyrkiä luomaan avoin ja vilpitön ilmapiiri olemalla aidosti läsnä ja keskittymällä kuuntelemaan. Luottamus kehityskeskusteluihin syntyy sen perusteella, mitä keskustelujen jälkeen tapahtuu eli miten keskustelu vaikuttaa yhdessä havaittuihin muutostarpeisiin. Jos mikään ei muutu, luottamus kehityskeskusteluihin vähenee ja



seuraavaan keskusteluun suhtaudutaan joko kielteisesti tai välinpitämättömästi. Valmistautuminen ja jälkitoimenpiteet luovat edellytykset onnistuneelle kehityskeskustelulle.

### 3. Vuorovaikutus

Vuorovaikutus on suurin tekijä kehityskeskusteluissa. Tasavertaiselle vuorovaikutukselle on ominaista keskustelijoiden välisen suhteen lujittuminen. Vuorovaikutus perustuu hyvään arkipäivän suhteeseen, joka on keskustelun edellytys. Tasavertainen vuorovaikutus lujittaa keskustelijoiden välistä suhdetta, joka tuottaa epämääräistä hyvää ja positiivista jatkossa. Tasavertainen vuorovaikutus ilmenee myös keskustelijoiden avoimuutena, mikä näkyy molempien osapuolten aktiivisuutena ja heittäytymishaluna keskusteluun. Kiire, epäluottamus ja huonot välit esimiehen kanssa ovat keskeisimmät keskustelun onnistumisen esteet. Kehityskeskustelun tulisi parantaa esimiehen ja työntekijän yhteistyötä.

### 4. Kuinka käydä kehityskeskusteluja?

Kehityskeskustelut jaetaan selvästi kahdeksi eri keskusteluksi, joista toinen painottuu tavoitteisiin ja toinen kehittymiseen.

a) Kehittymiseen liittyvä kehityskeskustelu on hyvä keino saada vuorovaikutusta organisaation ja yksilön osaamistarpeiden välille. Samalla pystytään kuuntelemaan yksittäisen ihmisen kiinnostuksia ja löytämään kehitystä ja jaksamista tukevia ratkaisuja. Kehityskeskustelu antaa tietoa johtajalle työntekijöiden nykyhetken osaamisesta ja ammattitaidosta sekä siitä, millaisista asioista työntekijät ovat kiinnostuneita, mistä he kokevat tarvitsevansa tietoa ja mihin suuntaan he haluavat kehittää työtään ja omaa osaamistaan. Kehityskeskustelussa tulisi selkiyttää työntekijälle työn ja työyksikön tavoitteita sekä organisaation tavoitteita ja kehittymistarpeita.

b) Tavoitteellisessa kehityskeskustelussa selvitetään yksilöllinen kehitystarve asetettuihin tavoitteisiin nähden sekä pohditaan koko organisaation kehitystarvetta. Keskustelussa saadaan tietoa, miten edellisen vuoden tavoitteet on saavutettu tai mikä on ollut syynä, jollei niitä ole saavutettu. Keskustelu myös selvittää, miten kukin ymmärtää tavoitteensa, ja millaisia edellytyksiä työntekijä arvioi itsellään olevan tavoitteiden toteuttamisessa ja työssä selviytymisessä. Työntekijän ammatilliseen kehittymiseen tulee näin suunnitelmalli-

suutta ja tavoitteellisuutta. Kehittymissuunnitelmat liittyvät yleensä henkilökohtaisiin koulutussuunnitelmiin mutta niiden on oltava kiinteä osa organisaation toiminnan muuta suunnittelua. Keskusteluissa voi yhdessä esimiehen kanssa keskustella ja tarkastella työntekijän ammatillisen osaamisen nykytilaa, vahvuuksia sekä tulevaisuuden haasteita.

## 5. Tärkeä merkitys työntekijälle

Työntekijät haluavat kehityskeskusteluissa edes lyhyen aikavälin tavoitteita, koska jollei selkeitä toiminnan tavoitteita aseteta, kokee työntekijä nykyisen toiminnan pitkällä aikavälillä jäsentymättömäksi.

Työmotivaatio ja työn mielekkääksi kokeminen vaatii työntekijän kohdalla, että odotuksiin ja tarpeisiin vastataan. Jokainen haluaa tietää, minkälaisia tuloksia häneltä odotetaan ja miten on suoriutunut tehtävistään ja edistynyt. Useat haluavat lisäksi tietää mitä heidän varalleen on tulevaisuudessa suunniteltu. Jokainen haluaa vaikuttaa omaan työhönsä, kehittää sitä entistä kiinnostavammaksi ja haastavammaksi ja pystyä hoitamaan sitä entistä itsenäisemmin, ja silti tuntea turvallisuutta siten, että apua on saatavilla haastavien tavoitteiden niin vaatiessa. Keskustelussa saadaan selville molemminpuoliset odotukset sekä vaihtoehtoiset suunnitelmat ja mahdollisuudet yksilön kehitykselle. Se on avoin keskinäinen ideoiden ja mielipiteiden vaihtotilaisuus siitä, miten tuloksia voidaan parantaa ja saada asiat sujumaan paremmin.

## 6. Luotettavuus ja avoimuus

Avoimuus kehityskeskusteluissa näkyy rehellisyytenä, jonka osoituksena täytetään kehityskeskustelulomake ja otetaan siitä kopio molemmille osapuolille. Lomakkeen täyttäminen vahvistaa tunnetta kahden ihmisen sopimuksesta. Avoin keskustelu ilmenee myös kannustamisena; esimies kannustaa rehellisesti tuomaan esiin omat puutteet ja toimimaan niiden poistamiseksi.

Jos kehityskeskusteluille ei ole aikaa, tulisi miettiä, onko töitä vai alaisia liikaa, jos näin tärkeään asiaan ei ole aikaa.

Kysymykset kehityskeskustelulomakkeen pohjaksi

## 1. Kehittämiseen liittyvä kehityskeskustelu

### Työntekijälle:

Millaista osaamista tarvitset nykyisessä tehtävässäsi? Mitkä ovat nykyiset vahvuutesi/heikkoutesi? Oletko saanut käyttää työssäsi niitä kykyjä ja taitoja joita sinulla on? Mikä osaamisesi jää hyödyntämättä? Millaisia koulutuksia on ollut viime vuoden aikana? Oliko niistä hyötyä?

Miten haluaisit kehittää itseäsi nykyistä tehtävää varten? Millaista osaamista on oltava muutaman vuoden kuluttua samassa tehtävässä? Miten haluat kehittää itseäsi tulevia tehtäviä varten? Miten huolehdit jaksamisestasi ja kyvystä innostua työn haasteista? Mitä tai minkä tyyppisiä tehtäviä haluaisit tehdä tulevaisuudessa? Mistä olet todella innostunut? Millaisia tulevaisuuden suunnitelmia sinulla on?

Mitä käytännön toimenpiteitä ja koulutusratkaisuja haluaisit?

### Esimiehelle:

Mitkä tehtävät ovat työntekijän työssä keskeisimmät ja tärkeimmät?

Miten työntekijän tehtävä ja rooli tulee muuttumaan? Millainen osaaminen auttaisi parempaan työtulokseen?

Mitkä ovat työntekijän vahvuudet ja heikkoudet? Miten hyvin on voinut käyttää kykyjään ja taitojaan? Mistä työntekijä on kiinnostunut ja motivoitunut?

Millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan? Miten työntekijä pystyisi ajoissa vahvistamaan osaamistaan?

Millaisia kehittymismahdollisuuksia on tarjolla: koulutusta, kursseja, työtehtäviä? Tee oma ehdotuksesi työntekijän osaamisen parantamiseksi.

## 2. Tavoitteellinen kehityskeskustelu

### Työntekijälle:

Kertaa tehtäväkuvasi ja roolisi? Mitä ovat työtehtäväsi, mitkä ovat päätehtävät ja mitä muuta teet? Miten työsi on sujunut viime vuoden aikana? Missä on ollut vaikeuksia, missä koet onnistuneesi? Mitkä ovat olleet tavoitteesi?

Mikä on sinun roolisi organisaation kokonaisuudessa? Mikä on työtehtävässä tarvittava osaaminen?

Mitä tapahtuu lähivuosina? Miten työtehtäväni muuttuu? Mitä minun pitäisi osata tulevaisuudessa?

Onko sellaisia työhösi vaikuttavia henkilökohtaisia asioita, joita haluat kertoa?

Millainen esimies sinulla on ollut? Millainen työtoveri olet ollut esimiehellesi? Millaista palautetta haluat antaa hänelle ohjauksesta ja avusta? Mitä esimies olisi voinut tehdä paremmin, jotta olisit päässyt parempiin työtuloksiin?

### Esimiehelle:

Kertaa työntekijän tehtäväkuva ja rooli sekä tavoitteet. Mitä yksikössä pitää saada aikaan ja mikä on työntekijän rooli siinä? Kerro organisaation strategiat ja tavoitteet niin, että kokonaiskuva auttaa tavoitteiden määrittelyssä. Miten tehtävässä tarvittava osaaminen määritellään?

Mitä tapahtuu toiminnassa, tapahtuuko muutoksia? Onko työntekijän työhön vaikuttavia kehittämishankkeita?

Oletko onnistunut esimiestyössäsi? Millaista apua työntekijä olisi mahdollisesti odottanut ja mitä hän on saanut? Jos odotukset poikkeavat paljon toisistaan, miten voit auttaa?

## 11. KEHITTÄMISTYÖN ARVIOINTIA JA POHDINTAA

Terveystieteiden kehittäminen tähtää uusien ja entistä parempien palveluiden, toimintatapojen, menetelmien, palveluiden tai järjestelmien aikaansaamiseen tai olemassa olevien parantamiseen. Kehittämishankkeissa tulee hyödyntää entistä enemmän jo olemassa olevaa tietoa, jolloin omaa toimintaa voi rakentaa aikaisemman tiedon varaan. (Heikkilä ym. 2008,104.) Tässä kehittämistyössä on hyödynnetty sekä aikaisempaa tutkimustietoa että asiasta kirjoitettua tietoa. Myös nykytilaa on selvitetty kehittämistyön pohjaksi. Tietoa on haettu myös keskusteluissa eri asemassa ja eri organisaatioissakin olevien ihmisten kanssa kehityskeskusteluista.

Luotettavuus on tieteellisen tiedon keskeinen tunnusmerkki. Kysymys luotettavuudesta kohdistuu tutkimusmenetelmiin, tutkimusprosessiin ja tutkimustuloksiin. Kehittämistyössä luotettavuus tarkoittaa ennen kaikkea käyttökelpoisuutta. Ei riitä, että kehittämistoiminnan yhteydessä syntyvä tieto on todenmukaista, vaan sen tulee olla hyödyllistä. (Toikko, Rantanen 2009, 121-122.)Tässä kehittämistyössä tuloksena syntynyt suositus täyttää hyödyllisyyden kriteerit. Aikaisemmin ei ole ohjeita kehityskeskusteluille ollut ja siksi niiden kaikkia mahdollisuuksia ei ole osattu käyttää.

Oman kehittämistyön luotettavuutta kohentaa tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta, sen kaikissa vaiheissa. Aineiston tuottamisen olosuhteet kerron selvästi ja totuudenmukaisesti, myös virhetulkinnat ja häiriötekijät. Laadullisen aineiston analyysissä on keskeistä luokittelujen tekeminen, ja luokittelun alkujuuret kerron myös. Tulosten tulkintaan pätee sama tarkkuuden vaatimus, millä perusteella esitän tulkintoja ja mihin päätelmät perustuu. (Hirsjärvi, ym. 2005, 217 – 218.)

Kehityskeskustelu on voinut muodostua vain sosiaalisesti kanssakäymiseksi esimiesten ja heidän alaistensa välillä. Tällöin kehityskeskustelua pidetään mukavana juttutuokiona, joka pidetään ylhäältäpäin saneltuna pakkona, ilman tavoitteellisia päämääriä. Todellisesta kehityskeskustelukäytännöstä voidaan puhua vasta silloin, kun keskustelut ovat kiinteä osa yrityksen johtamisjärjestelmää. Tällöin kehityskeskustelut toimivat tärkeimpänä keinona viedä yrityksen strategia käytäntöön. Tämä tapahtuu loogisesti niin, että ylimmän johdon asettamat tavoitteet puretaan osastokohtaisiksi tavoitteiksi, joista johdetaan ryhmä- ja yksi-

lökohtaiset tavoitteet. Kehityskeskustelut jakautuvat kahteen yhtä tärkeään osaan: uusien tavoitteiden asettamiseen sekä arviointiin. (Järvinen 2003, 44-45.)

Useissa yksiköissä on tapahtunutkin, että henkilöstö pitää kehityskeskustelua toistuvana ”tyhjämpäiväisenä” keskusteluna, jolla ei ole mitään merkitystä oman työn kannalta. Kehityskeskusteluiden merkitystä ei tiedetä, koska niistä ei ole lähiesimiehilläkään olemassa ohjeistusta. Niitä pidetään vain koska ”niitä kuuluu käydä”. Näin ollen kehityskeskusteluilla ei ole ollut merkitystä, eikä työntekijä ole todellakaan osannut pitää niitä omana oikeutenaan tai edes tarpeellisena.

Kehityskeskustelujen nykytilasta jäi päällimmäiseksi mieleeni ajatus, että kehityskeskusteluja ei vielä osata käyttää tarpeeksi osaamisen näkökulmasta. Kehityskeskusteluja käytetään useimmiten työntekijän jonkinlaisen työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen seurantana, vaikka osaamisen varmistaminen ja kehittäminen olisi organisaation toiminnan kannalta tärkeämpää. Lisäksi osaaminen lisää työssäjaksamista. Kehityskeskusteluissa ilmenneiden toiveiden ja ideoiden toteuttamisen koettiin olevan hankalaa ja jopa mahdotonta. Niinpä väistämättä nousee mieleen ajatus, onko painopiste keskustelussa ollut muualla kuin osaamisessa. Osaamiseen ja sen kehittämiseen liittyvät asiat on kuitenkin mahdollista toteuttaa myös näiden niukkojen resurssien aikana.

Syy näihin asioihin on mahdollisesti se, ettei kehityskeskustelujen pitämiseen anneta ohjeistusta eikä perehdytystä. Jokainen lähiesimies pitää kehityskeskusteluja omasta viitekehksestään ja omien kokemustensa pohjalta ilman tietoa organisaation tarpeista.

Tutkimuksen eettisen uskottavuuden on oltava kunnossa ja kaikin tavoin on yritettävä huolehtia siitä, ja pyrkiä karsimaan kaikki huolimattomuudesta, vääristä tulkinnoista, heikoista mittaustuloksista yms. johtuvat virheet ja heikkoudet. (Anttila 2000, 422.) Kehittämistyön raportoinnissa eettisyys näkyy siten, että työn kaikki vaiheet on kuvattu tarkasti ja tutkimustulokset esitetty avoimesti ja rehellisesti. Kyselyyn vastanneita ei voida vastauksista tunnistaa. Vaikka vastaukset lähetettiin sähköpostilla, on nimet vastauksista poistettu saman tien ja ne on säilytetty salassa.

Sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämistoimien päämäärä on asiakkaiden hyvä. Kehittämistyön tulokset on tarkoitettu hyödynnettäviksi. (Heikkilä ym. 2008, 44.) Mikä olisi enemmän asiakkaiden hyvä kuin hoitohenkilöstö, jolla on oikeanlaista osaamista työntekoon ja

asiakkaiden auttamiseen? Siksi kehityskeskustelusuositus on selkeä ohje juuri osaamisen varmistamiseen ja kehittämiseen.

Jatkotutkimuksena olisi kiinnostavaa tietää, kuinka organisaation yhtenäinen kehityskeskustelumalli vaikuttaa organisaation toimintaan sekä millainen vaikutus osaamiseen painottuvalla kehityskeskustelulla on työntekijöiden osaamiseen.

### 11.1 Kehittämisen prosessin pohdintaa

Kehittäminen tähtää muutokseen, sillä tavoitellaan jotakin parempaa tai tehokkaampaa kuin aikaisemmat toimintatavat. Tavoitteellisuus on keskeinen kehittämisen elementti. Tavoitteellisuuteen sisältyy ajatus muutoksesta. (Toikko, Rantanen 2009, 16.)

Tämän kehittämistyön lähtökohtana on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote, koska kohdetta pyritään selvittämään mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullinen tutkimusote sopii tähän tutkimukseen, koska siinä ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan pyritään selvittämään hyvä kehityskeskustelukäytäntö osaamisen johtamisen näkökulmasta hoitotyössä. Laadullinen kehittämistyö pyrkii pikemminkin löytämään ja paljastamaan tosiasioita kuin todentamaan jo olemassa olevia väittämiä. Tässä kehittämistyössä todellinen tilanne saatiin selvittämällä kehittämistyöhön osallistuneilta kehityskeskusteluihin liittyviä asioita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 152.)

Tämä kehittämistyön on edennyt lineaarisen mallin mukaisesti. Työllä on määritelty tavoite, joka perustuu tunnistettuun tarpeeseen tai ideaan. Suunnittelu sisältää aikataulut, budjetin ja dokumentointisuunnitelman sekä tarvittaessa suunnitelman vastuiden jakamisesta ja projektiorganisaatioista. Toteutusvaiheessa projekti elää ja muuttuu aina jonkin verran. (Toikko, Rantanen 2009, 65.) Tässäkin työssä muutoksia tapahtui. Olin yllättynyt, kuinka pieneksi kyselyn vastausprosentti jäi. Mietin mahdollisuutta lähettää uutta kirjettä niille, jotka eivät vastanneet. Kuitenkin luettuani ja analysoituani vastauksia, totesin että niidenkin anti oli monipuolinen. Oma ajatukseni on, että koska jo noin pienellä aineistolla sai arvokasta ja monipuolista tietoa, niin monipuolisuus tuskin olisi lisääntynyt vastausten lisääntymässä. Saatuihin vastauksiin oli vastattu kunnolla ja mietitty omaa toimintaa kehityskeskusteluissa. Koska en kuitenkaan perännyt lisää vastauksia, täytyi miettiä uusia tapoja saada luotettava vastaus kehittämistyön tavoitteille. Kehittämistyö jakautui tavallaan kak-

siosaiseksi, kun aikaisempien tutkimusten ja muun kehityskeskustelukirjallisuuden tieto otettiin kehityskeskustelusuosituksen pohjaksi. Nyt kehittämistyössä on kyselyllä selvitetty nykytilanne ja kirjallisuuden ja tutkimusten perusteella laadittu kehityskeskustelusuositus osaamisen johtamisen näkökulmasta

Toteutusvaiheessa valmistetaan suunnitelman mukainen malli, prosessi tai tuote. Tässä työssä suunnitelmana oli selvittää nykyinen kehityskeskustelumalli, ja tarvittaessa tehdä kehityskeskustelusuositus näkökohtana osaamisen johtaminen. Toteutusvaiheeseen liittyy myös tulosten käyttöönotto, jolloin voidaan varmistaa, että tulokset ovat myös hyödynnettävissä. Tässä kehittämistyössä varsinaisen tuotoksen, kehityskeskustelusuosituksen, käyttöönottoa ei tapahdu. Kehittämistyön tarkoituksena on antaa suositus, kuinka kehityskeskustelut tulisi pitää. Varsinainen tarpeellinen tuotos henkilöstöjohtajalle on tieto kehityskeskusteluiden nykytilasta. Kehittämistyön näkökulmasta myös itse kehittämisprosessi on tärkeä. Viimeiseen vaiheeseen kuuluu hankkeen päättäminen ja arviointi. Hankkeilla on taipumus jatkua, kun prosessin aikana esiin tulleita kehitysehdotuksia aletaan toteuttaa. Hankkeilla on kuitenkin selkeät päätepisteet. Kehittämistyön raportointi kuuluu myös päätös vaiheeseen. (Toikko, Rantanen 2009,65.)

Tähän kehittämistyöhön tämä yksinkertainen malli sopii oikein hyvin. Aiheella on selkeä tavoite ja tarkoitus. Koska tällä kehittämistyöllä ei ole ollut muita tekijöitä, on suunnittelukin ollut selkeää ja tehtävänjako selvä. Toteutusvaiheessa muutoksia tapahtui, prosessin etenemisestä johtuen. Ja koska kehittämistyön tekijöitä ei ollut muita, ei muutoksista ollut mitään haittaa prosessin etenemiselle. Muutokset johtuivat prosessin aikana esiin tulleista uusista asioista ja ideoista. Prosessimalli on osittain myös lineaarisen mallin viisivaiheinen kehämalli, koska se on saanut alkunsa organisaation strategiaan kytkeytymisestä ja identifiointi vaiheessa on huomioitu tarvelähtöinen määrittely. Toisaalta neljännen vaiheen implementointi eli täytäntöönpano ei tässä prosessissa täyty, koska tämän kehittämisprosessin tarkoituksena on selvittää nykytilaa ja tehdä ehdotus uudesta toimintamallista. (Toikko, Rantanen 2009,64.)

Toisaalta prosessissa on myös joitakin spiraalimallin elementtejä. Toteutusvaiheessa on jouduttu palaamaan uudelleen suunnitelmaan ja miettimään kuinka edetään. Syynä ovat olleet eteen tulleet yllätykset, kuten pieni vastausprosentti kyselyssä. Sen takia täytyi miettiä kuinka edetä, jotta kehittämistyöllä olisi kuitenkin merkitystä ja saisin vastauksen kehiti-



tämistyön tavoitteisiin. Sen takia työ on tavallaan kaksiosainen; käytännön nykytilan selvittäminen ja teoreettinen nykytila. (Toikko, Rantanen 2009, 65.)

### 11.2 Miten tuloksia voidaan tulevaisuudessa käyttää?

Terveydenhuollolla on merkittävä rooli terveyden edistämisessä. Kansanterveyden tavoiteltu väestön myönteinen kehitys edellyttää, että kaikille suomalaisille voidaan turvata yhtenäisesti korkeatasoiset, saavutettavissa olevat palvelut sairauksien ja vammojen ehkäisyyn ja hoitoon sekä huolenpitoon ja hoivaan. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2001.) Jotta tämä toteutuisi, täytyy hoitohenkilökunnalla olla tarvittava osaaminen. Tämän kehittämistehtävän tuloksena syntynyt kehityskeskustelusuositus sopii käytettäväksi kaikenlaisissa terveydenhuollon toimintaympäristöissä, joissa halutaan panostaa osaamisen kehittämiseen ja varmistamiseen.

Tämä kehittämistyö sopii avuksi etenkin lähiesimiehille, jotka haluavat kehittää yksikkönsä osaamista ja tukea henkilökuntaa osaamisen kehittämisessä. Etenkin uusille esimiehille tämä on konkreettinen apu kehityskeskustelujen hyödyntämisessä osaamisen johtamisessa.

## LÄHTEET

Anttila, P. 2000. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. 3.painos. Hamina: Akatiimi Oy.

Anttonen, S. 2007. Sähköisen osaamisrekisterin kehittäminen strategisen osaamisen johtamisen välineeksi. Pro gradu -tutkielma. Kuopio: Kuopion yliopisto. Terveystieteiden ja -talouden laitos.

Autio, V-M., Juuti, P. & Latva-Kiskola, E. s.a. Kehityskeskustelut. JTO oppikirja. Sarja 1.

Haho, A. 2009. Miten minä toimin? itsetuntemisesta ammatilliseen osaamiseen III. Sairaanhoidtaja 2/2009, 38 - 40.

Heikkilä, A., Jokinen, P., Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY. Oppimateriaalit.

Hietikko, R. 2002. Osastonhoitajan johtamistoiminta ja kehityskeskustelu. Pro gradu -tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Helsinki: Tammi.

Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto. Johtamistaidon laitos.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Aavaranta-sarja n:o 51. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvinen, P. 2000. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 3. painos. Helsinki: WSOY.

Järvinen, P. 2003. Onnistu esimiehenä. Juva: WSOY.

Kaistila, M. 2002. Hyvä esimiestyö. Kuntatyö kunnossa. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.

Kanste, O. 2005. Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Väitöskirja. Oulu: Oulun yliopisto. Hoitotieteen ja terveystieteen laitos.

Keränen, E. 2008. Portfolio hoitotyön johtamisen välineenä. Pro gradu -tutkielma. Kuopio: Kuopion yliopisto. Hoitotieteen laitos

Kinnunen, A. 2005. Strateginen henkilöstöressurssien johtaminen julkisten terveydenhuollon organisaatioiden kontekstissa. Pro gradu -tutkielma. Kuopio: Kuopion yliopisto. Terveystieteiden ja -talouden laitos.

Koivula, M., Paunonen-Ilmonen, M. 2001. Ward sisters' objectives in developing nursing and problems with development. *Journal of Nursing Management*. 9/2001, 287-294.

Koski, S. 2008. Kehityskeskustelu hoitotyön osaamisen johtamisen apuvälineenä. Pro gradu -tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos.

Kukkola, S. 2004. Hoitoyhteisön terveyden edistäminen –esimerkki terveystieteiden työelämän kehittämishankkeesta. Hoitotyön vuosikirja 2004. Hoitotyön johtaminen ja työhyvinvointi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Lammintakanen, J. & Kinnunen, J. 2006. Hoitotyön osaamisvaatimukset ja merkitys tulevaisuuden terveystieteissä. Hoitotyön vuosikirja 2006. Ihmisten voimavarojen johtaminen. Sairaanhoidajaliitto.

Mattila, R. 1998. Onnistuneet esimies-alaiskeskustelut. Pro gradu -tutkielma. Helsinki: Helsingin yliopisto. Sosiaalipsykologian laitos.

Maukonen, R. 2005. Kehityskeskustelun hyödyntäminen osaamisen johtamisessa. Pro gradu -tutkielma. Kuopio: Kuopion yliopisto. Terveystieteiden ja -talouden laitos.

Nygren, P. 2009. Terveystietä ja hyvinvointia hoitotyön johtamisella. *Sairaanhoidaja* 3/2009, 20 - 23.

Ollila, S. 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveystieteiden julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa –johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisenä näkökulmana. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Osaava Vantaa. Osaamisen johtamisen opas. 2001. Vantaa: Henkilöstöjohtamisen keskus.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

Paakkunainen, T. Kehityskeskustelu hyvinvoinnin ja muutosjohtamisen työkalu. Siivoussektori 4/2003, 42-43.

Pasanen, S. 2000. Kehityskeskustelu ja sen kehittäminen – erään yrityksen esimiesten ja työntekijöiden käsityksiä. Syventävien opintojen tutkielma. Aikuiskasvatustiede. Helsinki: Helsingin yliopisto. Kasvatustieteen laitos.

Pehkonen, T. 2002. Kehityskeskustelu terveydenhuollon johtamisessa. Tutkimus työntekijöiden ja lähijohtajien kokemuksista ja käsityksistä. Pro gradu -tutkielma. Kuopio: Kuopion yliopisto. Terveystieteiden ja -talouden laitos.

Pietilä, N. 2004. Kehityskeskustelu sairaanhoitajan työssä oppimisen tukijana. Pro gradu -tutkielma. Hoitotieteen laitos. Tampereen yliopisto.

Rauhasalo, A. 2007. Henkilöstökyselyraportti 2006. Kymenlaakson sairaanhoitopiiri. Kehittämiskeskus, tutkimus- ja selvitystyö 1/2007.

Ruuskanen, E-M. 2006. Hoitotyön henkilöstön kehittämismahdollisuudet hoitotyöntekijöiden kuvaamana. Pro gradu -tutkielma. Kuopio: Kuopion yliopisto. Hoitotieteen laitos.

Rönty-Östberg, M., Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. 3. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu] Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/> (viitattu 2.11.08) tuk-

Silvennoinen, A. 2008. Osastonhoitaja hoitohenkilöstön työhyvinvoinnin edistäjänä. Kuopio: Kuopion yliopisto. Hoitotieteen laitos. tä-

Sirkiä, S. 2006. Hyödystä vai velvollisuudesta? Lähiesimiesten asennoituminen tulos- ja kehityskeskusteluihin retorisesta näkökulmasta tarkasteltuna. Pro gradu –tutkielma. Helsinki: Helsingin yliopisto. Sosiaalipsykologian laitos.

Sosiaali- ja terveydenhuollon työvoimatarpeen ennakointitoimikunnan mietintö. Sosiaali- ja terveysministeriö. 2001b. Komiteamietintö 7/2001. Helsinki.

Sosiaali- ja terveysministeriön tiedote 19/2003. Saatavissa: <http://www.stm.fi/Resource.phx/publishing/documents/1247/index.htm> (viitattu 3.7.2008.)

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2004. Terveydenhuollon täydennyskoulutussuositus. Oppaita 3/2004. Helsinki: Edita Parma Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio –tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. 8. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Terveys 2015-kansanterveysohjelma. Sosiaali- ja terveysministeriö. 2001a. Julkaisuja 4/2001. Helsinki.

Toikko, T, Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Torkkola, S., Heikkinen, H., Tiainen, S. 2002: Potilasohjeet ymmärrettäviksi, opas potilasohjeiden tekijöille. Hygieia. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuominen, H. 2005. Anestesia- ja leikkaussali sairaanhoitajien kokemuksia kehityskeskusteluista ammatillisen kehittymisen tukena. Pro gradu –tutkielma. Kuopio: Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Hoitotieteen laitos.

Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Helsinki: WSOY.

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: WSOY.

Valtiovarainministeriö. 2001. Osaamisen johtaminen. Kehittämishankkeen loppuraportti. Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 6/2001. Helsinki.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Infoviestintä Oy.

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

Väisänen, L. 2007. Minkälaista osaamista työyhteisössä on? Sairaanhoitaja 12/2007, 38 - 39.

Wink, H. 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytöinä - tapaustudkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatiossa. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen laitos.

Hei,

olen Terveyden edistämisen Ylempi AMK –opiskelija Kymenlaakson ammattikorkeakoulusta. Teen opinnäytetyötäni kehityskeskusteluista. Pyydän teitä vastaamaan näihin neljään kysymykseen sekä lähettämään käytössä olevan kehityskeskustelukaavakkeen minulle.

Vastaukset voi kirjoittaa joko erilliselle paperille tai tähän samaan kysymysten perään, kuinka vaan on helpompi. Vastaukset pyydän lähettämään mahdollisimman pian, viimeistään 11.11. 2008.

1. Kuinka monta alaista teillä on, joille pidätte kehityskeskusteluja?
2. Kuinka usein teillä käydään kehityskeskusteluja?
3. Kuinka hyödynnätte kehityskeskustelujen tuloksia?
4. Kuinka koette onnistuvanne kehityskeskusteluiden pitämisessä ja tulosten hyödyntämisessä?

VASTAUKSET sekä TEILLÄ KÄYTÖSSÄ OLEVAN KEHITYSKESKUSTELULOMAKKEEN pyydän lähettämään joko s-postilla [heli.laakso@student.kyamk.fi](mailto:heli.laakso@student.kyamk.fi) tai sairaanhoitopiiriin sisäisenä postina **Heli Laakso KOKS 6B**.

Lämmin kiitos tärkeästä tiedosta jo etukäteen! Vastaan mielelläni kysymyksiä koskeviin epäselviin asioihin, [heli.laakso@student.kyamk.fi](mailto:heli.laakso@student.kyamk.fi)

Ystävällisin, vastauksia odottavin terveisin,

Heli Laakso

<p>Silvennoinen Anu 2008 Kuopio</p>	<p>Osastonhoitaja hoito- henkilöstön työhyvin- voinnin edistäjänä</p>	<p>Kvalitatiivinen tutkimus. Teemoittainen ryhmä- haastattelu+laadullinen sisällönanalyysi</p>	<p>Työhyvinvointi on koko- naisvaltainen käsite. Osas- tonhoitajilla on useita me- netelmiä työhyvinvoinnin edistämiseen. Tuloksia voi hyödyntää organisaatiostra- tegisessa suunnittelussa.</p>
<p>Tuominen Hele- na 2005 Kuopio</p>	<p>Anestesia- ja leikkaussali sairaanhoitajien koke- muksia kehityskeskuste- lusta ammatillisen kehit- tymisen tukena</p>	<p>Kvalitatiivinen tutkimus. Teemahaastattelu + sisäl- lönanalyysi.</p>	<p>Sairaanhoitajien kokemuk- set vaihtelivat. Kehityskes- kustelun sisällön kehittä- mistä ehdotettiin. vuorovai- kutuksen rajoite, samoin palautteen puuttuminen. Tuloksia voi hyödyntää ke- hityskeskustelun suunnitte- lussa.</p>
<p>Pietilä Nina 2004  Tampere</p>	<p>Kehityskeskustelu sai- raanhoitajan työssä op- pimisen tukijana</p>	<p>Kvalitatiivinen tutkimus. Teemahaastattelu + sisäl- lönanalyysi</p>	<p>Tasavertainen vuorovaikutus lujitti esimiehen ja sairaanhoi- tajan suhdetta ja lisäsi avoi- muutta. Avoimuus mahdollisti myös sairaanhoitajan kehitty- mistarpeiden esiintulon. Esi- miesjohtoinen vuorovaikutus ilmeni etäisyysshakuisena ja hierarkkisena vuorovaikutuk- sena, jolloin sairaanhoitaja ei luottanut kehityksen ja muu- toksen mahdollisuuteen. Kehi- tyskeskustelulle ei asetettu tavoitetta tai sairaanhoitajan piti ne itse asettaa.</p>



<p>Keränen Ella 2008 Kuopio</p>	<p>Portfolio hoitotyön johtamisen välineenä</p>	<p>Kvalitatiivinen tutkimus. Verkkokeskustelu ja laadullinen sisällönanalyysi.</p>	<p>Liite 2/2</p> <p>Portfoliota voi käyttää johtamisen työkaluna myös kehityskeskustelujen tukena, koulutussuunnittelussa ja markkinoinnissa rekrytoinnin ja perehdytyksen lisäksi.</p>
<p>Mattila Riikka 1998 Helsinki</p>	<p>Onnistuneet esimiesalaiseskustelut</p>	<p>Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus. Kysely + haastattelu</p>	<p>Kehityskeskustelujen sisällöllä ja keskustelutavalla todettiin olevan vaikutusta keskustelutytytyväisyyteen. Tulevaisuuden suunnittelun todettiin ennustavan suoritusten parantumista. Keskustelujen avoimuuden ja vastavuoroisuuden todettiin ennustavan esimiesalaisuuden ja työmotivaation parantumista</p>

<p>Pasanen Saana 2000 Helsinki</p>	<p>Kehityskeskustelu ja sen kehittäminen – erään yrityksen esimiesten ja työntekijöiden käsityksiä</p>	<p>Kvalitatiivinen tutkimus. Haastattelu.</p>	<p>Johtajat suhtautuivat kehityskeskusteluihin yleisesti ottaen myönteisesti. Työntekijöiden käsitykset vaihtelivat. Kehityskeskustelujen merkitys oli osalle työntekijöistä epäselvä. Puolet työntekijöistä koki keskustelulla olleen vaikutusta.</p>
<p>Koski Satu 2008 Tampere</p>	<p>Kehityskeskustelu hoitotyön osaamisen johtamisen apuvälineenä</p>	<p>Kvalitatiivinen+kvantitatiivinen tutkimus. SPSS ja sisällön analyysi.</p>	<p>Esimiehet käyttivät kehityskeskusteluja osana johtamista ja pitivät niitä tärkeänä osaamisen johtamisen apuvälineenä. Luottamuksellisia ja hyödyllisiä, joiden avulla työntekijän osaamista voidaan kehittää.</p>
<p>Pehkonen Tiina 2002 Kuopio</p>	<p>Kehityskeskustelu terveydenhuollon johtamisessa.  Tutkimus työntekijöiden ja lähijohtajien kokemuksista ja käsityksistä</p>	<p>Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus. Kysely + teemahaastattelu.</p>	<p>Johtajat kokivat kehityskeskustelun henkilöstöä merkityksellisempänä tiedonkulun ja työhön sitoutumisen kannalta. Työntekijät kokivat tärkeänä työyksikön kehittämistarpeiden määrittämisen. Haitat liittyivät vuorovaikutukseen. Tämän tutkimuksen mukaan kehityskeskustelua tulisi kehittää työnvaativuuden arvioinnin kanssa ja käsitellä palkkausta</p>

<p>Maukonen Raija 2005 Kuopio</p>	<p>Kehityskeskustelun hyödyntäminen osaa- misen johtamisessa</p>	<p>Kvalitatiivinen tutkimus. Teemahaastattelu + sisäl- lönanalyysi.</p>	<p>Liite 2/4</p> <p>Osaamisen johtamiseen kehityskeskustelulla saa- tiin tietoa työntekijöiden kokonaistilanteesta. Ylihoi- tajalle muodostui kuva työntekijän mahdollisuuk- sista työskennellä nykyi- sissä ja tulevissa työtehtä- vissä. Saatua tietoa hyö- dynnettiin yksilötasolla.</p>
<p>Hietikko Raija 2002 Tampere</p>	<p>Osastonhoitajan johta- mistoiminta ja kehitys- keskustelu</p>	<p>Kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivinen ja kvantita- tiivinen tutkimus. Struktu- roitu kysely + avoimet kysymykset. Ristiintaulu- kointi + sisällönanalyysi.</p>	<p>Kehityskeskustelu kuuluu hyvään henkilöstöjohtami- seen ja sen avulla voidaan edistää alaisten motivoin- tia ja ammatillista kehitty- mistä työssään ja lisätä yhteistyötä</p>

