



SAVONIA
AMMATTIKORKEAKOULU

Tekniikka

Palopäällystön koulutusohjelma

OPINNÄYTETYÖ

Kehityskeskustelun hyödyntäminen pelastustoimen henkilöstöjohtamisen työkaluna

Juuso Suonpää

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU - TEKNIikka, KUOPIO

Koulutusohjelma

Palopäällystön koulutusohjelma

Tekijä

Juuso Suonpää

Työn nimi

Kehityskeskustelun hyödyntäminen pelastustoimen henkilöstöjohtamisen työkaluna

Työn laji

Opinnäytetyö

Päiväys

16.1.2019

Sivumäärä

41+5

Työn valvoja

yliopettaja Taina Kurki

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten pelastustoimessa hyödynnetään kehityskeskustelua henkilöstöjohtamisen työkaluna, ja löytää tapoja, miten pelastuslaitokset voisivat onnistua paremmin kehityskeskusteluissa. Opinnäytetyötä varten käytiin läpi kehityskeskusteluun ja keskustelutaitoon liittyvää kirjallisuutta. Lisäksi työssä toteutettiin neljä teemahaastattelua sellaisten henkilöiden kanssa, joiden työnkuva pitää sisällään kehityskeskusteluiden järjestämisen palomiehen tehtävissä toimiville.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Teemahaastatteluja varten opinnäytetyön teoriassa luotiin katsaus onnistuneen kehityskeskustelun vaatimuksiin ja kompastuskiviin. Kuvaus onnistuneesta kehityskeskustelusta luotiin kehityskeskusteluita koskevasta kirjallisuudesta siten, että sieltä poimittiin keskeisimmät osa-alueet, jotka koskettavat pelastustoimen kehityskeskustelukäytänteitä.

Opinnäytteessä nousi esille kehittämistarpeita, joissa haastateltavat kertoivat kehityskeskusteluiden epäonnistuneen tai vaativan kehittämistoimenpiteitä. Keskeisimmät kehittämiskohteet koskivat esimiesten osaamista, henkilöstön suhtautumista kehityskeskusteluihin ja keskusteluista saatavan tiedon hyödyntämistä.

Avainsanat

Johtaminen, henkilöstöjohtaminen, kehityskeskustelu

Luottamuksellisuus

julkinen

SAVONIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree Programme

Fire Officer (Engineer)

Author

Juuso Suonpää

Title of Project

Development discussion as part of human resource management at rescue services

Type of Project

Final Project

Date

16.1.2019

Pages

41+5

Academic Supervisor

Taina Kurki Head instructor

Abstract

The objective of this final project was to discover how the rescue services utilize development discussions as part of their management of human resources and to give guidelines how rescue departments could succeed in development discussions even better than they do now. The study was carried out by exploring literature regarding development discussions and conversational skills. In addition, four theme interviews were conducted with persons who work as supervisor at a rescue department and their job includes organising development discussion for firefighters.

The method used in the study was qualitative. In the theoretical part were the demands for a successful development discussion presented and this gave the framework for the theme interviews. The demands for a successful development discussion were created by selecting the most essential parts of development discussions presented in the literature with focus on the parts related to the rescue services.

In the theme interviews, some development targets were discovered. The most essential discoveries included the lack of competence regarding arranging development discussions and how the personnel relate to development discussions and how rescue departments utilize the mass of information gained in development discussions.

Keywords

Management, human resource management, development discussion

Confidentiality

public

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	KEHITYSKESKUSTELU	8
2.1	Käsitteistö	9
2.2	Kehityskeskustelun tavoitteet ja tarkoitus	10
2.3	Kehityskeskustelun mahdollisuudet	11
2.4	Kehityskeskustelun haasteet	12
2.5	Kehityskeskustelu pelastuslaitoksilla	15
2.6	Kehityskeskustelun kuvaus	17
3	TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄT	21
3.1	Tutkimusmenetelmän valinta	21
3.2	Teemahaastattelun toteutus	22
3.3	Teemahaastattelujen analysointi	24
3.4	Opinnäytetyön luotettavuus	25
4	TEEMAHAASTATTELUT	28
4.1	Taustoittavat kysymykset	28
4.2	Kehityskeskustelukäytännöt pelastustoimissa	29
4.3	Kehityskeskustelun vaikutukset ja onnistuminen	32
4.4	Kehityskeskusteluiden kehittäminen ja strategian esittely	33
4.5	Yhteenveto	34
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	36
5.1	Tavoitteiden saavuttaminen	39
5.2	Oman työn arviointi	40
	LÄHTEET	42
	LIITTEET	44

1 JOHDANTO

Turvallinen ja kriisinkestävä Suomi -pelastustoimen strategia vuoteen 2025 -asiakirjassa määritellään pelastustoimen keskeisiä painopistealueita sekä toimintalinjoja, joihin kuuluu keskeisesti henkilöstöjohtaminen. Hyvän henkilöstöjohtamisen tarkoituksena on luoda edellytykset pelastustoimelle selviytyä nykyisistä ja tulevista henkilöstöön liittyvistä haasteista. Haasteisiin vastataan luomalla pelastuslaitoksiin hyvä työilmapiiri ja motivoimalla jatkamaan työuraa mahdollisimman pitkään. Työurien pidetessä työntekijän motivaatio ja henkinen hyvinvointi ovat ratkaisevassa asemassa myös fyysisen työkyvyn ylläpitämisessä. (Sisäministeriö 2016a 6 ja 16.)

Yhtenä keskeisenä haasteena pelastustoimen toimintaympäristössä on henkilöstön ikärakenne. Fyysisesti haastavaan työhön suhteutettuna korkea eläkeikä pakottavat pelastustoimea löytämään ratkaisuja pelastustoimen henkilöstön työkyvyn ylläpitämiseen sekä keinoihin löytää työntekijöille sopivia työtehtäviä. Tärkeimpänä osa-alueena henkilöstön työkyvyn heikkenemisen estämiseksi ja sopivien työtehtävien löytämiseksi on esimiehen ja työntekijän välinen viestintä, tässä hyvänä vaihtoehtona toimii työntekijän ja esimiehen välinen kehityskeskustelu. (Pelastustoimi 2017, 16.)

Kehityskeskustelun tarkoituksena on luoda työntekijän ja esimiehen välille säännöllinen mahdollisuus keskustella häiriöttä työntekijää koskevista asioista. Työntekijällä on mahdollisuus kertoa omia toiveitaan ja tavoitteitaan koskien omaa työuraansa. Kehityskeskustelua voidaan myös hyödyntää muilla tavoin, kuten esimiestyön arviointiin tai pelastuslaitoksen strategian jalkauttamiseen. Viimeisimpänä, muttei vähäisimpänä osana kehityskeskustelua on esimiehen mahdollisuus arvioida työntekijän jaksamista sekä hyvinvointia. (Rauramo 2012, 139 - 140.)

Kehityskeskustelua osana pelastustoimen viestintää tai henkilöstöjohtamista on tutkittu vähän, mutta pelastustoimen henkilöstöjohtamiseen liittyviä tutkimuksia on viime vuosien aikana tehty muutamia. Näihin tutkimuksiin viitataan tämän opinnäytteen teoriaosuudessa.

Lähtökohtana tälle opinnäytteelle olivat pelastusalan henkilöstön ikääntyminen sekä haastavat työtehtävät ja sitä kautta aiheutuvat haasteet työssä selviytymisessä. Korkea eläkeikä tuo suuria haasteita henkilöstön kykyyn työskennellä omissa työtehtävissään työuran loppuun asti. Ihmisen työkyvyn ylläpitäminen haastavia tehtäviä silmällä pitäen yli kuuden kymmenen ikävuoden yli edellyttää mittavia ylläpitäviä toimia fyysisen ja myös henkisen jaksamisen osalta. Palomiesten työnkuva ja työnkelpoisuusvaatimukset ovat todella vaativat. Ensihoidon parissa työskentelevien kumulatiivinen henkinen kuormittuminen on tunnistettu riski työuria ja henkistä hyvinvointia ajatellen. (Pelastustoimi 2017, 16.)

Opinnäytetyö rajataan pelastuslaitoksilla käytössä oleviin kehityskeskustelukäytäntöihin. Työssä tarkastellaan teorian pohjalta onnistuneen kehityskeskustelun tunnusmerkkejä sekä toteutetaan teemahaastatteluita. Näiden kautta saadaan tietoa niistä tarpeista ja mahdollisuuksista, miten kehityskeskustelukäytänteitä voitaisiin muokata palvelemaan paremmin pelastuslaitosta työpaikkana ja pelastustoimea toimialana.

Opinnäytetyön tavoite on selvittää kehityskeskustelu käytäntöjä pelastustoimessa ja onnistua kuvaamaan, miten pelastuslaitoksilla kehityskeskustelua hyödynnetään pelastuslaitoksen henkilöstöjohtamisen työkaluna. Varsinaisena tutkimusongelmana opinnäytetyössä on selvittää, miten pelastuslaitos työpaikkana ja pelastustoimi toimialana pystyisivät kehittämään käytössä olevia toimintatapoja.

Opinnäytetyössä kerätään teemahaastatteluin tietoa käytännön työelämän kehityskeskustelukäytännöistä ja niiden hyvistä ja huonoista puolista sekä siitä, miten kehityskeskusteluita voitaisiin parantaa pelastustoimessa. Teemahaastatteluita tehdään neljä kappaletta. Ne kohdennetaan sellaisille henkilöille, jotka itse pitävät kehityskeskusteluita. Teemahaastatteluista saatua tietoa verrataan kerättyyn teorian tietoon sisällön analyysillä.

Opinnäytteen teoreettinen viitekehys on, että pelastuslaitoksilla suoritettavat kehityskeskustelut ovat haastatteluita, jossa esimies esittää ennalta päätettyjä kysymyksiä työntekijälle. Kehityskeskustelussa ei varsinaisesti ole avointa keskustelua työntekijälähtöisesti. Työssä ei luoda uutta teoriaa tai yhtä mallia, miten pelastuslaitos jatkossa toteuttaa kehityskeskustelunsa omassa työyhteisössään, vaan herätetään ajatuksia niin paikallisesti kuin

myös valtakunnallisesti, miten kehityskeskustelu voitaisiin hyödyntää paremmin ja saataisiin palvelemaan kaikkia osapuolia.

2 KEHITYSKESKUSTELU

Ronthy-Östbergin ja Rosendahlin (2004, 94) mukaan kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän välistä hyvin valmisteltua ja säännöllistä keskustelua. Keskustelu on sisällöltään ja luonteeltaan kehittävää vuoropuhelua organisaation missiosta, strategiasta, työtehtävistä, esimiehen ja työntekijän välisestä suhteesta sekä muista tärkeistä asioista, jotka koskettavat työntekoa organisaatiossa. Lyhyesti sanottuna kehityskeskustelu on mahdollisuus työntekijälle ja esimiehelle keskustella häiriöttä menneestä, nykyhetkestä sekä tulevasta. Kehityskeskustelu on myös osa organisaation johtamis- ja palautejärjestelmää, jolla voidaan seurata organisaation työhyvinvointia, työn tuloksellisuutta sekä yksilön osaamisen kehittymistä. (Rauramo 2012, 139 - 140.)

Kehityskeskustelun perustana on kahden henkilön välinen kommunikaatio ja osallisten keskustelutaito. Keskustelu on toisen ihmisen kohtaamista, jossa on mahdollisuus oppia tuntemaan vastapuoli ja antamaan mahdollisuus kokemusten, ajatusten ja tunteiden vaihtoon, mikä luo mahdollisuuden oppia tuntemaan myös itsensä paremmin. Kehityskeskustelussa on tarkoitus pitää keskustelu dialogina. Dialogilla tarkoitetaan sitä, että kaksi ihmistä pyrkii ymmärtämään toisiaan kuuntelemalla, mitä toinen sanoo. (Ronthy-Östberg ja Rosendahl 2004, 12 - 13.)

Esimiehellä ja työntekijällä pitää olla riittävä kuva organisaation toiminnasta ja tulevista päämääristä. Työntekijällä pitää myös olla todellinen mahdollisuus suunnitella omaa työtään sekä osallistua sitä koskevaan päätöksentekoon, jotta kehityskeskustelulla on mahdollisuus onnistua. (Palmu 2003, 161.) Lindholmin ym. (2012, 39) mukaan kehityskeskustelut tarjoavat mahdollisuuden rakentaa organisaatiolle yhteistä juontaa, seurata strategian etenemistä sekä näin johtaa organisaatiota paremmin. Kehityskeskustelu on myös toimiva tapa sitouttaa henkilöstö tuleviin ja meneillään oleviin muutoksiin. Muutostilanteissa kehityskeskustelu luo mahdollisuuden työntekijän ja esimiehen välille tarkentaa ja perustella muutoksen tarvetta ja tavoitteita ja näin luoda motivaatiota ja uskoa työntekijälle tulevaisuutta ajatellen.

Toimiakseen kehityskeskustelulla on oltava päämäärä ja itse kehityskeskustelutilaisuus sekä siitä saatavan tiedon hyödyntäminen on suunniteltava etukäteen. Organisaatioissa on usein käytössä yhteinen keskustelurunko, jota voidaan käyttää hyväksi keskustelun etenemisessä. Kehityskeskusteluiden on oltava säännöllisiä, jotta organisaation ja työntekijän kehittymistä, tavoitteita ja tulevaisuutta voidaan kuvata ajantasaisesti. (Autio ym. 2010, 29.)

2.1 Käsitteistö

Kappaleessa esitellään aiheeseen liittyvää käsitteistöä.

Dialogi on kahden ihmisen välistä vuoropuhelua. Dialogi tulee Kreikan kielen sanoista *dia* ja *logos*. *Dia* tarkoittaa kautta tai lävitse ja *logos* tarkoittaa sanan merkitystä. Dialogi on ymmärryksen virtaamista keskustelijoiden lävitse. (Autio ym. 2010, 164.)

Johtaminen tarkoittaa selviämistä ja muiden auttamista selviämään jatkuvasti epävarmassa ympäristössä. Johtaminen on myös viestintää ja valmennusta. (Valpola 2002, 19.)

Kehittäminen tarkoittaa jonkin työhön tai organisoitumiseen liittyvän asian muuttamista myönteiseen suuntaan (Autio ym. 2010, 167).

Kuuleminen on kyky. Se on taito, joka sisältää sekä kielellisen viestinnän että elekielen havainnoinnin. Kuunteleminen on keskittyntä, arvioivaa ja harkitsevaa kuulemistä. (Autio ym. 2010, 167.)

Suoritusarviointi on esimiehen ja työntekijän yhdessä tekemä tarkastelua siitä, mitä työntekijä työssään on saanut aikaan, millaisia menetelmiä hän on käyttänyt, millaista osaamista ja taitoja hänellä on sekä millaista potentiaalia henkilöllä on työnsä suhteen (Autio ym. 2010, 173).

Vuorovaikutus on ihmisten tapa olla keskenään kanssakäymisissä ja vaikuttaa toistensa puheisiin, käyttäytymiseen ja toimintaan vastavuoroisesti. Vuorovaikutustyyppinä ovat

muun muassa pakotettu, ohjattu, vapaaehtoinen, tavoitteellinen, perinteen sitoma ja yhteistoiminnallinen. (Autio ym. 2010, 173.)

2.2 Kehityskeskustelun tavoitteet ja tarkoitus

Kehityskeskustelun tavoitteena on luoda dialoginen keskustelu esimiehen ja alaisen välille siten, että molemmat ymmärtävät keskustelukumppaninsa näkemystä ja voivat myös arvioida käsiteltävää asiaa vastapuolen näkökulmasta. Molempien osapuolien tulisi olla avoimen uteliaita keskustelukumppanin ajatuksia kohtaan sekä pyrkiä hyödyntämään keskustelua oppiakseen jotakin uutta. (Autio 2010. 31 - 32.) Kehityskeskustelu antaa työntekijälle ja esimiehelle mahdollisuuden esitellä ajatuksiaan ja esitellä omia toivomuksia koskien alaisen työtä (Ronthy-Östberg ja Rosendahl 2004, 99).

Kehityskeskustelun keskeisimpänä asiana on keskustelukumppanin kuunteleminen ilman ennakoasenteita ja antaa toiselle mahdollisuus vaikuttaa omaan ajatusmaailmaan ja tarvittaessa selventää omaa ymmärrystään kysymysten kautta ja välttää vastakkain asettelua. Aidon dialogin tunnusmerkkeihin kuuluu keskustelukumppanin aito kunnioittaminen ja arvostaminen, motivoiminen ja tunteiden osoittaminen. Ilman luottamuksen rakentamista hyväksyvällä ilmapiirillä ei toivottuihin tavoitteisiin päästä. (Autio ym. 2010, 32.)

Organisaation ja esimiehen näkökulmasta kehityskeskustelu toimii hyvin organisaation kehittämisessä ja helpottaa löytämään työntekijöiden joukosta kuhunkin tehtävään sopivimmat ja motivoituneimmat henkilöt. Oikeat henkilöt oikeissa rooleissa tehostavat organisaation toimintaa. Kehityskeskustelussa voidaan myös varmistua, että työyhteisön jokaisella jäsenellä on samat päämäärät. (Ronthy-Östberg ja Rosendahl, 2004, 99.) Osana kehityskeskustelua on työntekijöiden motivointi ja uskon luominen siihen, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus kehittyä. Tavoitteellinen henkilöstö luo mahdollisuuden hyvien tulosten saavuttamiselle. (Lahtiluoma ym. 2008, 73.)

Työntekijälle kehityskeskustelu on hyvä mahdollisuus keskustella kahden kesken ja tutustua esimieheen. Tutulle ihmiselle on helpompi kertoa ja kuvailla organisaation tilaa siitä, miten yhteistyö toimii työpaikalla sekä kuvailla työilmapiiriä. Tärkeimpänä asiana

kuitenkin työntekijän kannalta kehityskeskustelussa on saada palautetta omasta suoriutumisestaan ja tätä kautta myös kokea itsensä merkitykselliseksi työyhteisössä. (Ronthy-Östberg ja Rosendahl, 2004, 99 - 100.) Työntekijä kokee itsensä tärkeäksi osaksi työyhteisöä, jos tälle osoitetaan hänen työnsä vaikutus organisaation menestymiselle (Lahtiluoma ym. 2008, 73 - 74).

Anneli Valpola (2000, 7) käyttää vertausta kehityskeskustelusta johtamisen ruisleipänä. Hänen mukaan kehityskeskustelua tarvitaan johtamisen perusosaksi. Kehityskeskustelun luoma mahdollisuus kahdenkeskeiselle, ja häiriöttömälle keskustelulle on organisaation kannalta tärkeä viestintäkanava ja sitä kautta voidaan varmistaa, että organisaation ja yksilön kannalta tärkeä sisältö on tavoittanut organisaation jokaisen ihmisen. Ruisleipä on suomalaisille itsestään selvää ja sen puutteen huomaa vasta, kun sitä ei ole enää saatavilla, ja tätä kautta sen terveysvaikutuksia opitaan vasta arvostamaan. Hyvän tuloksen aikaansaamiseksi tarvitaan tiivistä vuorovaikutusta jokaisen organisaatiossa työskentelevän kanssa.

2.3 Kehityskeskustelun mahdollisuudet

Työntekijälle kehityskeskustelussa on mahdollisuus tuoda esille omia tavoitteita ja tarpeita, jotka koskevat omaa työtä ja sen tehostamista. Työntekijälle on tärkeää voida vaikuttaa omaa työtä koskeviin asioihin. (Valpola 2002, 15.) Työntekijän tuodessa esiin omia näkemyksiään työstään, myös esimies saa tärkeää tietoa työntekijän asenteista ja toiveista ja näin ollen paremman kuvan organisaation nykytilasta (Palmu 2003, 164).

Kehityskeskustelu ei ole pelkästään työnantajan näkökulmasta hyvä työväline organisaation toiminnan tehostamiseksi, vaan se toimii myös hyvin työntekijän kanavana kehittää itseään sekä tuoda esille omia tavoitteita ammatillisen kehittymisen näkökulmasta. Ammatillinen kehitys on tutkimusten mukaan tärkeä osa työntekijän työhyvinvointia, ja ammatillinen kehitys voi aidosti toteutua vain silloin, kun työntekijä itse on motivoitunut oppimaan uutta. Kehityskeskustelu toimii hyvänä tilaisuutena työntekijälle keskustella ja tuoda esille omia toiveitaan omasta urakehityksestään ja tulevista työtehtävistä. (Lindholm, Pajunen ja Salminen, 2012, 56 - 57.)

Onnistunut kehityskeskustelu koostuu Ronthy-Östbergin ja Rosendahlin (2004, 12-13, 99-100) mukaan seuraavista asioista:

- Molemmat osapuolet ovat valmistautuneet keskusteluun huolellisesti.
- Molemmat tietävät, mitä haluavat keskustelulta ja heillä on realistiset tavoitteet tulevaisuutta silmällä pitäen.
- Keskustelu on häiriötön.
- Esimiehen ja työntekijän suhde on terveellä pohjalla.
- Keskustelulla on raamit ja esimies ohjaa keskustelua niiden sisällä, kuitenkin antamalla työntekijälle mahdollisimman vapaat kädet puhua omista tavoitteistaan ja tuntemuksistaan.
- Molemmat osapuolet voivat antaa palautetta toisilleen.
- Keskustelusta tehdään muistiinpanot.

Organisaation halutessa saada kaikki mahdollinen hyöty irti kehityskeskustelusta kannattaa esimiehen ja organisaation ylimmän johdon pohtia tarkoin, mitä kehityskeskusteluilla tavoitellaan. Kehityskeskusteluiden käyminen vie paljon aikaa esimieheltä ja huonosti toteutettuna mahdollisesti jopa heikentää organisaation työilmapiiriä. Organisaation johdolla on oltava selkeä tavoite, mitä keskustelulta halutaan, ja keskusteluiden rakenne on mietittynä valmiiksi. Ylimmän johdon tulee pohtia, minkälaisia kehityskeskusteluita organisaatiossa pidetään tänä vuonna vai pidetäänkö niitä ollenkaan. Tavaksi muodostunutta jokavuotista kehityskeskustelua kannattaa välttää ja pyrkiä kohdentamaan kehityskeskusteluihin käytettävä aika sitä oikeasti tarvitseville henkilöille ja asioille. Yksilökehityskeskustelun sijaan voidaan myös järjestää ryhmäkeskustelu. Ryhmäkeskustelussa esimerkiksi koko työryhmä keskustelee yhdessä nykytilasta ja tulevaisuudesta. (Lindholm, ym. 2012, 61.) Onnistunut kehityskeskustelu parantaa yksilön kokonaisvaltaista hyvinvointia ja motivaatiota sekä selkeyttää tavoitteita ja päämääriä, lisää arvostuksen tunnetta, luo positiivista ilmapiiriä ja lisää sitoutumista (Rauramo 2012, 142).

2.4 Kehityskeskustelun haasteet

Suurin osa kehityskeskusteluista jää pinnalliselle tasolle tai niistä muodostuu määrämukaisia. Ne jäävät pinnallisiksi, koska keskusteluun on ryhdytty ulkopuolisesta aloitteesta ja kehityskeskustelut koetaan pakotetuiksi, mikä luo asetelman, jossa toinen osapuoli on

dominoiva, ja kehityskeskustelu käydään vain, että tilaisuutta varten luotu lomake saadaan täytetyksi. Kumpikaan osapuoli ei ole keskustelussa tällöin aidosti läsnä ja kehityskeskustelun positiiviset mahdollisuudet jäävät saavuttamatta. Määrämuotoisessa kehityskeskustelussa ongelmaksi nousee esimiehen valtasuhde alaiseen nähden, jolloin vuorovaikutukseen perustuvaa päätöksentekoa ei synny, vaan usein sorrutaan vähättelemään ja aliarvioimaan toisen osapuolen mielipiteitä ja ehdotuksia. (Autio ym. 2010, 22 ja 30.)

Organisaatiossa toimivan johdon ja työntekijän lähiesimiehen suhtautuminen kehityskeskusteluun usein määrittää myös työntekijän suhtautumisen kehityskeskusteluihin. Esimiesten avoin kehityskeskusteluiden arvostelu murentaa pohjan myös alaisten silmissä, ja näin kehityskeskustelulle ei synny edes mahdollisuutta onnistua. (Lindholm ym. 2012, 17.) Aikaisemmat huonot kokemukset kehityskeskusteluista, esimiehen ja alaisen tulehuneet välit tai yleinen haluttomuus osallistua mihinkään luovat myös negatiivisen sävyn kehityskeskusteluihin. Kokemus epäonnistuneen kehityskeskustelun taustalla on usein työntekijän kokemus siitä, että aikaisemmat kehityskeskustelut eivät ole tuoneet muutosta työntekijän työnkuvaan. Organisaation kannalta on tärkeää, että esimies puuttuu välinpitämättömyyteen ja mahdolliseen kehityskeskustelusta kokonaisuudessaan kieltäytymiseen ja tarvittaessa keskustella juuri tästä. (Ronthy-Österberg ja Rosendahl 2004, 120-121 ja 124.)

Kokemusta kehityskeskustelun onnistumisesta edesauttaa se, jos molempien osapuolten odotukset ovat realistiset. Tarkemmin sanottuna työntekijä on harkinnut, mistä hän haluaisi saada palautetta ja miten hän haluaisi kehittää omaa uraansa. Esimiehen on tiedettävä ennen kehityskeskustelun alkua, mitä asioita hän haluaa organisaation tavoitteista tai nykytilasta tuoda esille. Lisäksi jos taustoittavat esitiedot on pyydetty työntekijältä, on odotettavaa, että esimies on selvittänyt mahdollisuudet työntekijän toiveiden toteuttamiselle esimerkiksi urakehitystä ajatellen. Työntekijän kannalta on parempi, jos esimies on jo aikaisemmin selvittänyt kysymykseen vastauksen ja pystyy vastaamaan joko kieltävästi tai myöntävästi kysymykseen heti kehityskeskustelun aikana. (Lindholm ym. 2012, 61 - 69.)

Kehityskeskustelun tulisi olla mahdollisimman vapaa keskustelu. Siinä työntekijällä on mahdollisuus tuoda esille omia ajatuksiaan ja toiveitaan, joita esimies reflektoi ja vastaa

mahdollisuuksien mukaan. Lisäksi on tietenkin palauteosio, joita molemmilla on mahdollisuus antaa ja vastaanottaa palautetta. Ideaali tilanne on, että keskustelu on vapaamuotoinen. Kuitenkin on järkevää, että kehityskeskustelu etenee ennalta sovitulla tavalla, josta on mahdollista poiketa tarvittaessa. Esimiehen tehtävänä on ohjata työntekijä puhumaan hänen työstään ja työhön vaikuttavista asioista. Esimerkiksi työntekijän henkilökohtaisista asioista puhuminen on tehtävä täysin työntekijän ehdoilla. On koettu, että työntekijän kotiasiat saattavat vaikuttaa paljoltikin työntekijän työhyvinvointiin, ja näin ollen niistä on myös järkevää puhua, kunhan se vain molemmille osapuolille sopii. (Lindholm ym. 2012, 113.)

Palautteen antaminen kehityskeskustelutilanteessa on yksi tärkeimmistä osuuksista. Oikeanlainen palaute kannustaa työntekijää kehittymään ja parantamaan työsuorituksiaan sekä kokemaan arvostusta työyhteisössä onnistumisten kautta. Myös negatiivinen palaute oikein annettuna parantaa työntekijän motivaatiota. Tutkimusten mukaan työympäristö, jossa työntekijä kokee hyväksyttäväksi epäonnistua välillä, tuottaa eniten innovaatioita. (Lindholm ym. 2012, 83.)

Suurissa organisaatioissa keskijohdon on vaikeampaa ymmärtää ja kiteyttää mielessään, mitä koko organisaatio tavoittelee ja mihin suuntaan se on kehittymässä. Esimies on alaisensa tärkein informaationlähde. Tämä johtaa siihen, että esimiehen vääristynyt kuva organisaation nykytilasta ja tulevasta heijastuu myös hänen työntekijöihinsä. Lindholm ym. (2012, 106.) mukaan Veli-Pekka Äärin johtamassa tutkimuksessa todettiin, että vain alle puolet organisaation työntekijöistä tuntee organisaationsa keskeiset tavoitteet. Tutkimus osoittaa, miten haastavaa laajoja kokonaisuuksia on kiteyttää koko henkilöstön omaksuttavissa olevaan muotoon. Jos työntekijöiden kuva on eriäväinen johdon näkökulmaan organisaation tilasta, luo tämä jännitteitä organisaation sisällä.

Esimiehen on kyettävä puhumaan vaikeista asioista työntekijälle kasvokkain, kuten esimerkiksi toteamaan työntekijän esittämän toiveen mahdottomaksi toteuttaa sillä hetkellä. Jos esimies välttelee tai jättää kertomatta kantansa keskustelun aikana ja työntekijälle selviää myöhemmin muita kanavia pitkin, että esimerkiksi hänen toiveensa urakehityksestä ei toteutuisikaan, luo se epäluottamusta esimiestä ja myös kehityskeskustelua kohtaan. (Lindholm ym. 2012, 114.) Ihmisten työkykyyn ja työhyvinvointiin vaikuttaa niin työ-

paikan sisäiset asiat kuin työntekijän henkilökohtaiset asiat. Kehityskeskusteluissa on tapauskohtaisesti asiallista keskustella myös työntekijää koskevista henkilökohtaisista asioista, kunhan keskustelussa edetään työntekijän ehdoilla. Esimiehen on kuitenkin muistettava, että työntekijää suojaa yksityisyyden suoja (Perustuslaki 1999, 10 §), vaikka keskustelu olisikin työntekijälähtöistä. Yksityisyyden suoja perusoikeutena tarkoittaa yksilön itsemääräämisoikeutta. Yksityisyyden suojan voidaan arvioida olevan suurimmillaan, jos yksilöä koskevia henkilötietoja käsiteltäisiin vain yksilön suostumuksella. Käytännössä tällä tarkoitetaan sitä, että yksilöllä olisi mahdollisuus päättää, voidaanko henkilökohtaisia tietoja käyttää tai olla käyttämättä ilman negatiivisia vaikutuksia. (Syrjänen 2006, 65.)

Sisäministeriön (2009) Palomiesten vaihtoehtoiset urapolut -loppuraportin mukaan operatiiviseen toimintaan osallistuvilla henkilöillä savusukelluskelpoisuus heikkenee jo noin 40 vuoden iässä ja harvoin jatkuu yli 55 vuoden iän. Vanhenemisen kautta heikkenevä työkyky suoriutua fyysisesti raskaista työtehtävistä turvallisesti on otettava huomioon pelastuslaitosten henkilöstöjohtamisessa. Koska tavoitteena on jatkaa työuraa eläkeikään asti, on selvítettävä vaihtoehtoisia ratkaisuita tavoitteen saavuttamiseksi. Työnantajan on ylläpidettävä hyvää keskusteluyhteyttä työntekijöihin jo uran alkuvaiheesta asti, että mahdollisiin haasteisiin pystytään reagoimaan hyvissä ajoin molempia osapuolia miellyttävällä tavalla.

2.5 Kehityskeskustelu pelastuslaitoksilla

Tarkasteltaessa, miten pelastustoimi hyödyntää kehityskeskustelua omassa henkilöstöjohtamisessaan, on ensin tarkasteltava henkilöstöjohtamista kokonaisuutena. Sisäministeriön Pelastustoimen strategia 2025 liitteessä 1 arvioidaan, että pelastustoimessa ei ole erityisesti panostettu henkilöstöjohtamiseen eikä sitä ole lähdetty korjaamaan esimerkiksi virkanimityksillä. Arvion mukaan henkilöstöjohtamisen saralla on runsaasti kehitettävää. (Sisäministeriö 2012b.)

Asiaa on myös käsitelty Ville Mensalan (2013, 12, 104, 110 - 110.) *Pelastuslaitosten johtaminen* -pro graduissa. Siinä verrattiin neljää eri pelastuslaitosta ja niiden johtamistoimintaa. Tarkastelussa selvisi pelastuslaitosten vahva hierarkkisuus, mikä näkyy selvinä käskysuhteina organisaation sisällä. Yhteenvetona tutkimuksen johtopäätelmänä on, että pelastuslaitos on organisaationa jäykkä, mikä johtaa siihen, että yksilöllä on heikot mahdollisuudet kyseenalaistaa toiminta- ja johtamiskäytäntöjä. Mensalan mukaan työntuloksista käy myös ilmi, että pelastuslaitosten henkilöstö kokee puutteita heidän oman henkilökohtaisen suoriutumisen arvioinnissa säännöllisesti, mutta kuitenkin tutkimus osoitti, että pelastuslaitoksen työntekijöiden käsitys omasta suhteestaan lähiesimieheen on positiivinen. Mensalan työssä selviää, että pelastuslaitosten henkilöstöjohtaminen ei ole toivotulla tasolla ja sitä tulisi kehittää. Etenkin henkilöstöjohtamisen asiantuntijuutta tulisi kehittää sekä tuoda pelastustoimeen ja pelastuslaitoksille alan ulkopuolelta hyviä käytänteitä henkilöstöjohtamisen saralla.

Kehityskeskustelu pelastustoimessa ei ole vieras käsite, mutta sen toteutuksessa on huomattavasti eroja. Tätä opinnäytetyötä varten kerätyssä materiaalissa käy ilmi, että vaihtelevuutta löytyy valtakunnallisesti pelastuslaitosten niin kuin myös jopa sisäisesti pelastuslaitosten eri yksiköiden välillä. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta vaihtelevuus ei välttämättä ole vaarallista. Se on joskus jopa suotavaakin, että käytänteitä sovelletaan palvelemaan juuri kyseessä olevaa yksikköä. Tällöin on kuitenkin otettava huomioon Mensalan (2013, 119) ja sisäministeriön (2012) selvityksissä ilmenevä asia, että pelastuslaitoksilla on vielä kehitettävää omassa henkilöstöjohtamisen osaamisessaan ja asiantuntijuudessaan. Yleensä on viisainta hyödyntää jo valmiina olevia käytäntöjä ja vakiinnuttaa henkilöstölle parhaiten toimiva toimintamalli. Kun hyvä malli henkilöstöjohtamis- ja kehityskeskustelukäytänteissä on vakiintunut, voidaan alkaa soveltaa käytänteitä ja luomaan omaa mallia.

2.6 Kehityskeskustelun kuvaus

Kehityskeskustelun ajankohta on sovittava ennakkoon, jotta molemmat osapuolet ehtivät valmistautumaan ja pohtimaan ennalta käsiteltäviä asioita. Valmistautumisesta yleisesti esimiehen on viisasta tehdä selväksi alaisilleen, että kehityskeskustelu on yksi työtehtävä muiden joukossa ja siihen tulee valmistautua asianmukaisesti. (Aarnikoivu 2008, 123 - 124.)

Kehityskeskusteluissa käytettävät lomakkeet. Keskustelun ja myös valmistautumisen tukena voidaan käyttää lomaketta, joka toimii myös tarvittaessa tiedonkeräämiskeinona. Pitää kuitenkin huomioida, että käytäessä kehityskeskusteluita paperien täyttäminen ei saa olla haitaksi varsinaiselle keskustelulle. Tarkoituksenmukaisin kyselylomakkeen koko on noin 1 - 2 -sivuinen lomake, jossa käsitellään perusteemoja kehityskeskustelusta. Yksinkertaisella lomakkeella varmistetaan, että keskustelijoille jää riittävästi vapauksia keskustelun aikana. (Aarnikoivu 2008, 122 - 123.)

Valmistautuminen kehityskeskusteluun. Ennakoivalmistautuminen osoittaa, että osapuoli suhtautuu tulevaan asiaan vakavasti ja antaa sille mahdollisuuden onnistua. Kummankin osapuolen on hyvä pohtia etukäteen, mitä keskustelulta haluaa. Spontaanissa keskustelussa sinällään ei ole mitään vikaa, mutta kehityskeskusteluihin on kuitenkin syytä valmistautua, jotta keskustelulta saadaan mahdollisimman paljon hyötyä. (Ronthy-Östberg ja Rosendahl 2004, 129.)

Keskustelun on oltava häiriötön. Kun keskustelulta halutaan avoimuutta ja rehellisyyttä, ei ole toivottavaa, että esimerkiksi kehityskeskustelu keskeytyy jonkin ulkoisen syyn takia. On siis suositeltavaa, että paikaksi valitaan siihen soveltuva tila. Puhelimien joko sulkeminen tai äänettömäksi asettaminen edesauttaa häiriöttömyyttä, varsinkin nykyään. Kehityskeskusteluun on myös varattava riittävästi aikaa. Nykyään etenkin julkisella sektorilla esimiehellä saattaa olla useita jopa kymmeniä alaisia, jolloin yksittäiseen kehityskeskustelun perusteellinen valmistautuminen on ajankäytön vuoksi mahdotonta ja itse kehityskeskustelu saatetaan joutua keskeyttämään kesken kaiken muiden tarpeiden ajassa edelle. Tällöin työntekijä voi kokea kehityskeskustelun epäonnistuneen. (Lindholm ym. 2012, 106 - 107.)

Sanaton viestintä kehityskeskusteluissa. Keskusteluissa yleensä on tärkeää huomioida myös sanaton viestintä. Esimies vaikuttaa sanomisiinsa omalla kehonkielellään ja luo joko uskottavuutta tai vie uskottavuuden siltä omalla asenteiden ja tunteiden ilmaimisella. Motivaation ja kiinnostuksen puute joko alaista tai kehityskeskustelua kohtaan murentaa kehityskeskustelun mahdollisuudet. Hyvällä kehonkielellä tuetaan ja mahdollistetaan onnistunut kehityskeskustelu. (Aarnikoivu 2008, 128.)

Kuunteleminen kehityskeskusteluissa. Keskustelun kannalta tärkeää on kuunnella keskustelukumppania. Molempien osapuolten on osattava kuunnella, ja erityisesti esimiehen pitää olla aidosti kiinnostunut alaisensa asioista ja kiinnitettävä huomionsa kokonaan häneen. Esimiehen tulee tulkita keskustelua vasta jälkikäteen ja keskittyä kuuntelemaan ja antaa riittävästi tilaa alaiselleen kommunikoida ja rohkaista avoimeen kommunikaatioon. (Aarnikoivu 2008, 128 - 129.)

Kysymyksillä keskustelun ohjaaminen. Esimiehen kannattaa käyttää kehityskeskustelun aikana mahdollisimman paljon avoimia kysymyksiä, joihin ei voi vastata vain yhdellä sanalla, vaan ne ovat luovia ja pohdiskelevia kysymyksiä. Keskustelutilanne on hyvä jo etukäteen rytmittää siten, että keskustelun aikana esimiehellä on aikaa kuunnella alaista ja tehdä yhteenvetoja kuulemastaan. Kysyttäessä avoimia kysymyksiä vastaukset voivat olla runsaita. Tällaisten vastausten sisäistäminen vaatii aikaa ja keskittymistä. (Aarnikoivu 2008, 130.)

Kehityskeskustelun tarkoitus organisaatiossa. Kehityskeskustelun alussa on hyvä kerrata syitä, miksi kehityskeskusteluita ylipäätään käydään ja mitä niillä pyritään saavuttamaan. Tärkeää on muistuttaa työntekijää, että kehityskeskustelu on nimenomaan alaista varten. (Lahtiluoma 2008, 75.)

Perustehtävän kuvaus ja onnistumiset. Alun perusteluiden jälkeen on hyvä keskittyä työntekijän perustehtävää selvittäviin kysymyksiin ja tiedustella työntekijän näkemyksiä, missä hän on onnistunut. Mahdollisia kysymyksiä keskustelun alkuun ovat seuraavat: Mitä ajattelet työstäsi? Tuletko mielelläsi töihin? Innostaako työsi sinua? Miten näet oman roolisi työyhteisön jäsenenä? Tämän jälkeen voidaan siirtyä mennyttä vuotta kuvaaviin kysymyksiin: Missä onnistuit viime vuonna? Mitkä seikat johtivat onnistumisiin? (Kurttila ym. 2010,84; Lahtiluoma ym. 2008, 75.)

Työssä kehittyminen. Menneen vuoden onnistumisten kuvauksen jälkeen työntekijää voidaan ohjata keskustelemaan työntekijän perustehtävää koskevista parannusehdotuksista ja siitä, miten työtä voitaisiin kehittää. Tässä esimiehen rooli korostuu ja työntekijä tarvitsee usein esimiehen näkemystä siitä, missä on onnistuttu, ja missä on parannettavaa. Kehut ja kehitettävät asiat ovat järkevää yksilöidä konkreettisesti tapahtuneisiin asioihin, jolloin palaute on helpommin ymmärrettävää. (Kurttila ym. 2010, 84.)

Työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet. Keskeisenä osana kehityskeskustelua on työntekijän toiveiden ja tavoitteiden kuunteleminen sekä se, miten työntekijän osaamista voitaisiin laajentaa. Keskusteltaessa tulevaisuudesta on kuitenkin otettava realiteetit huomioon ja harkita, mikä on mahdollista toteuttaa ja minkälaisia tehtävänkuvauksia työnantaja tarvitsee jatkossa menestyäkseen. (Kurttila ym. 2010, 85.)

Henkinen jaksaminen. Kehityskeskustelun aikana on myös hyvä keskustella työntekijän jaksamisesta. Esimiehen on kuitenkin oltava tarkkana, ettei hän aseta itseään terapeutin rooliin ja ala ratkoa työntekijän henkilökohtaisia ongelmia. Esimiehen on myös vältettävä tilannetta, jossa alainen joutuisi esimiehensä terapeutiksi. Jos esimies kokee tarvitsevänsä tukea, on se haettava jostain muualta. Kaikesta huolimatta esimiehellä on lupa olla inhimillinen suhteessa alaisiinsa. (Aarnikoivu 2008, 119 - 121.)

Palaute. Esimiehellä on myös oikeus saada palautetta ja vastavuoroisesti alaisella on oikeus antaa sitä. Esimies voi esimerkiksi kysyä alaiseltaan seuraavaa: Miten olen auttanut sinua työssäsi? Mitä toivoisit minun parantavan tai tekevän toisin? Missä olen mielestäsi onnistunut? (Kurttila ym. 2010, 85.)

Yhteenvedo. Keskustelun lopuksi on viisasta pitää yhteenvedo ja kerrata kehityskeskustelun aikana läpi käytyjä asioita. Sovituista asioista kirjataan toimintasuunnitelma ja tulostavoitteet. Kehityskeskustelusta kirjataan myös eteenpäin muulle työyhteisölle vietävät ideat sekä ajankohta seuraavalle kehityskeskustelulle. (Kurttila ym. 2010, 85.)

Kehityskeskustelussa asetettujen tavoitteiden toteutumisen seuranta. Kehityskeskusteluiden aikana asetettuja tavoitteita on hyvä seurata jo ennen seuraavaa kehityskeskustelua ja tarvittaessa järjestää seurantakeskustelu, jossa voidaan tarkastella, miten sovitut asiat ovat

edenneet, ja tarvittaessa tiedustella, mitä toimenpiteitä vielä vaaditaan, että tavoitteet saavutetaan. Seurantakeskustelulla pystytään antamaan kuva siitä, että työnantaja on kiinnostunut työteon edistymisestä muulloinkin kuin vuosittaisten kehityskeskusteluiden aikana ja myös pitämään sovitut päätökset mielessä koko vuoden ajan. (Lindholm ym. 2012, 149.) Alaisen silmissä kehityskeskustelu menettää merkityksensä, jos se ei johda mihinkään. Seurannalla voidaan osoittaa, että sovitusta asioista pidetään ja on pidettävä kiinni. Todennäköisesti jos seurantaa ei tehdä, vaikuttaa se alaisen tulevaan suhtautumiseen kehityskeskustelua kohtaan. Tämä näyttäytyy huonompana valmistautumisena, mikä suurella todennäköisyydellä johtaa taas huonompiin kehityskeskusteluihin. (Aarnikoivu 2008, 132.)

3 TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄT

3.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Opinnäytetyössä käytettiin tutkimusmenetelmänä kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kuva siitä, miten pelastustoimessa hyödynnetään kehityskeskustelua sekä selvittää, miten sitä voitaisiin hyödyntää paremmin. Määrällisen tutkimusmenetelmän rajasi pois halu saada mahdollisimman avoin ja syväluotaava vastaus tutkimusongelman mukaisiin kysymyksiin ja mahdollisesti myös löytää jokin uusi näkökulma aihealueeseen, mitä määrällisessä tutkimuksessa on hankalampi saavuttaa. Kohderyhmäksi valikoitui palomiesten hallinnollisina esimiehinä toimivia henkilöitä, jotka pitävät kehityskeskustelua palomiehille.

Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista tuoda paremmin esille tutkittavien henkilöiden omia näkökulmia ja mielipiteitä kehityskeskustelusta. Laadullisten tutkimusten tarkoituksena ei ole teorian ja hypoteesien testaaminen vaan aineiston monitasoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Laadullinen tutkimus luo myös mahdollisuuden tuoda esille täysin odottamattomia näkökulmia tai käännteitä aiheesta. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 1997, 155.)

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuoda esille pelastustoimessa tällä hetkellä käytössä olevia malleja ja kehityskeskustelun hyödyntämisessä ilmenneitä ongelmia. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisuuden kuvaaminen, ja tähän lähtökohtaan sisältyy ajatus, että kokonaisuuksia ei voida mielivaltaisesti jakaa yksittäisiin osiin vaan aineistoa on käsiteltävä kokonaisuutena. Tämä luo mahdollisuuden löytää korrelaatioita eri asioiden väliltä. Laadullisen tutkimuksen ydin on lähestyä tutkittavaa asiaa kokonaisuutena. (Hirsjärvi ym. 1997, 152.)

Opinnäytteessä tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluita. Teemahaastattelu valikoitui tiedonkeruumenetelmäksi, koska se antaa mahdollisuuden ohjata tiedonkeruu prosessia itse tilanteessa sekä olla kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Lisäksi on mahdollista palata mielenkiintoisiin vastauksiin ja tiedustella vastausten taustoja. (Hirsjärvi ja Hurme 2004, 34.)

Opinnäytteen teoreettinen viitekehys perustuu opinnäytetyöhön valittuun teorian tietoon (sivut 8 - 20) ja pelastustoimen strategiaan. Siinä kuvataan henkilöstöjohtamisen nykytilaa sekä toimialan kulttuuria. Opinnäytetyö vertailee kehityskeskustelun aihepiiriin kohdennettua tiedonhankintaa sekä teemahaastatteluin saatavaa aineistoa. Teorian tieto ja teemahaastatteluiden aineisto analysoidaan teorian tietoon perustuvien teemahaastatteluiden teemojen mukaan. (Kaukonen 2014.)

3.2 Teemahaastattelun toteutus

Teemahaastattelussa haastateltiin työssään kehityskeskusteluita pitäviä pelastuslaitoksen työntekijöitä. Haastattelut kohdennettiin palomiehille kehityskeskusteluita pitäviin henkilöihin, koska oletettiin, että tällä joukolla on paras näkemys juuri kyseistä asiakokonaisuutta ajatellen. Opinnäytetyössä katsottiin myös, että pitkäaikainen kokemus kehityskeskusteluiden pitämisestä on eduksi, mikä mahdollistaa kehityskeskusteluiden tulosten seuraamisen pitkän ajan kuluessa. Haastateltavien valinta tapahtui sattumanvaraisella kyselyllä eri pelastuslaitoksista. Pelastuslaitoksista valittiin työtehtävien ja kokemuksen puolesta sopivimmat henkilöt haastateltaviksi. Haastateltaville lähetettiin pyyntö puhelimitse haastattelusta erikseen, ja jokainen suostui haastateltaviksi.

Haastattelukutsussa selvitettiin haastattelun tarkoitus sekä se, mihin aineistoa käytetään. Haastattelut ja niistä kerätty aineiston käsiteltiin täysin anonymisti siten, ettei työhön tullut mitään tietoja, joista haastateltavan henkilöllisyys voitaisiin tunnistaa. Anonymiteetin säilyttäminen oli tietoinen valinta, ja opinnäytteessä huomioitiin anonymiteetin tuoma mahdollisuus laskea työn luotettavuutta. Anonymiteetin säilyttäminen perustui kuitenkin olettamukseen, että tällä menetelmällä haastattelut olisivat avoimempia ja haastateltavat suostuisivat puhumaan rehellisesti myös aiheen huonoistakin puolista.

Haastateltavien työkokemus vaihteli pelastustoimen esimiestehtävissä kolmen ja kolmen toista vuoden väliltä. Voidaan todeta, että haastatelluilla on kertynyt kokemusta päällystö- ja esimiestehtävistä usean vuoden ajalta (Taulukko 1.). Osalla haastatelluista oli työkokemusta palomiehen ja paloiesimiehen tehtävistä, mikä antaa lisää näkemystä juuri palomiesten kehityskeskusteluihin. Haastateltaviksi pyydytyiltä haluttiin saada näkemyksiä

kehityskeskustelun nykytilasta ja yleisesti kehityskeskustelun käyttökelpoisuudesta ja sen mahdollisesta paremmasta hyödyntämisestä. Lisäksi toivottiin otettavan esille kehityskeskustelun ongelmakohtia juuri pelastustoimen käyttöä ajatellen. Haastatteluiden tarkoitus saada kokemuksepäistä tietoa haastatelluilta tuki tarvetta haastatella juuri kokeneita pelastustoimen työntekijöitä.

Taulukko 1. Yhteenveto haastatelluista henkilöistä.

Haastateltujen henkilöiden määrä	4 kpl
Eri pelastuslaitokset, joille haastatellut työskentelivät	3 kpl
Haastateltujen keski-ikä	37 vuotta
Haastateltujen keskimääräinen työkokemus pelastusalalta yhteensä	10,5 vuotta
Haastateltujen keskimääräinen työkokemus henkilöstöjohtamisen	5,3 vuotta

Haastatelluista henkilöistä osa työskenteli päällikkötasoisissa tehtävissä, osa palomestarin tai asemamestarin tehtävissä ja osa palo esimiehenä. Haastattelut sovittiin sähköpostitse ja puhelimitse. Kaikki haastattelut tehtiin kasvotusten haastateltavien kanssa. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sekä haastateltavien kanssa sovittiin, että haastatteluiden materiaalit tuhoataan tutkimuksen jälkeen. Haastateltaville annettiin mahdollisuus tutustua teemahaastattelun runkoon etukäteen. Näin annettiin mahdollisuus valmistautua haastatteluun etukäteen. Valmistautuminen syvensi keskustelua ja laajensi vastauksia, mikä auttoi opinnäytetyöhön kerätyn materiaalin analysointia. Haastatteluista kertyi nauhoitettua materiaalia yhteensä reilu neljä ja puoli tuntia.

Haastattelun kulku oli kaikille haastateltaville sama. Teemahaastattelun aluksi kuvailtiin opinnäytetyön tavoitteet, päämäärät ja teoreettinen viitekehys. Opinnäytetyön aiheen keräyksen jälkeen haastattelu seurasi opinnäytetyön teemahaastattelun runkoa, jonka mukaan keskustelu eteni. Haastatteluista pyrittiin tekemään mahdollisimman keskustelunomaisia ja tuomaan esille mahdollisimman hyvin haastateltavien omia kokemuksia ja näkemyksiä aiheesta. Haastattelun rungon kaikkiin kohtiin ei välttämättä ollut tarkoitus saada vastausta, vaan keskustelua ohjattiin aiheisiin, joista haastateltavalla oli enemmän

näkemystä ja sanottavaa, ja aiheet, joista oli vähän tai ei ollenkaan sanottavaa, voitiin jättää väliin.

Teemahaastattelurungon keskiönä oli opinnäytetyön teoriaosuus. Laadittujen aiheiden pohjalta haastatteluiden rakenne pysyi selkeänä, mikä helpotti aineiston analysointia. Kehityskeskustelun teoriatietoon perehtyminen ennen haastatteluita helpotti niin itse haastatteluiden pitämistä kuin myös haastattelurungon laatimista.

3.3 Teemahaastattelujen analysointi

Reilun neljän ja puolen tunnin haastattelumateriaalien litteroiminen tuotti yhteensä noin 60 sivua tekstiä. Materiaalin analysointi alkoi jo haastatteluhetkellä, jolloin kuva haastatteluiden tuloksista alkoi muodostua. Kuitenkin koko aineiston varsinainen analysointi tapahtui litteroinnin jälkeen. Analysointimenetelmänä käytettiin sisällön analyysiä, joka voidaan pitää laadullisten tutkimusten perusanalyysimenetelmänä. Teorialähtöisyys oli analyysin keskiössä, analyysiä ohjasi opinnäytetyölle asetettu teoreettinen viitekehys. (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 93 ja 116.)

Teemahaastattelurunko oli jaettu neljään pääkohtaan, joiden mukaan sisältö analysoitiin (Liite 1.). Kohdat yksi ja kaksi olivat taustoittavia kysymyksiä, jolla selvitettiin haasteltavien työuraa ja taustaa aiheeseen liittyen. Kohdassa 3 ja 4 käsiteltiin tarkemmin opinnäytetyön aihetta. Haastatteluiden aikainen vastausten analysoinnin tarkoitus oli ohjata teemahaastattelu suuntaan, joka opinnäytetyön kannalta oli tärkeintä. Haastatteluissa annettiin vastaajille mahdollisimman vapaat kädet vastata haluamallaan tavalla.

Haastatteluaineistosta etsittiin toistuvuuksia ja poikkeavuuksia vastauksista ja näihin keskityttiin tarkemmin. Analysoinnin jälkeen aineisto käytiin vielä kertaalleen läpi ja sieltä nostettiin esille yksittäisiä sanontoja ja lauseita, jotka tukivat analyysin tulosten auki kirjoittamista. Analyysin tulokset kirjattiin teemahaastattelurungon otsikoinnin mukaan.

3.4 Opinnäytetyön luotettavuus

Kaikkien tutkimusten luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi kyetä arvioimaan. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuuden ja tulosten pätevyyden arviointi ei ole yksiselitteistä, vaan ne muodostuvat useiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Arvioitaessa laadullisen tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta keskeisessä osassa on tutkimusmenetelmän kuvaus. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tekemä tarkka kuvaus tutkimuksen toteutuksesta. Tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta pitää sisällään kuvauksen teoriaosuuden luomisesta aina analysointiin ja johtopäätöksiin saakka. Luotettavan tutkimuksen tunnusmerkkeihin kuuluu kuvaus, miten päädyttiin valittuun tutkimusmenetelmään ja millä perusteilla päädyttiin tutkimuksen tuloksiin ja johtopäätöksiin. Uskottavuutta lisää myös aineiston analysoinnin mahdollisimman tarkka kuvaus. Analysoinnin kuvaus pitää sisällään aineiston kokonaisvaltaisen huomioimisen ja tietojen litteroinnin oikeellisuuden. (Hirsjärvi ym. 1997, 189.)

Tämä opinnäytetyö on toteutettu kuvailevana opinnäytteenä, näin ollen ei voida olettaa, että tutkimus tuottaisi absoluuttisen totuuden kehityskeskustelun hyödyntämisestä pelastustoimessa. Päämääränä on luoda työelämälähtöisesti viitteitä siitä, mihin suuntaan kehityskeskustelua voitaisiin kehittää, miten siitä saataisiin enemmän irti ja miten henkilöstöjohtamiseen tarkoitetut resurssit voitaisiin hyödyntää parhaiten.

Opinnäytetyön luotettavuuden kannalta aiheen lähtökohta oli haastava. Tavoitteena oli saada vastauksia, miten pelastustoimessa hyödynnetään kehityskeskustelua ja miten se henkilöstön parissa koetaan, lisäksi oli tarkoitus löytää kehittämiskohteita kehityskeskustelun kehittämiseksi. Varsinkin henkilöstön kokemuksilla kehityskeskusteluista on suuria vaihtelevuuksia, ja mielipiteet saattavat johtua myös työyhteisön ilmapiirin tai esimiehen ja alaisen välisestä tulehtuneesta suhteesta. Vastausten käsittelyssä oli otettava huomioon mahdollisesti tulehtuneet esimiehen ja alaisen välit käsiteltäessä palomiesten suhtautumista kehityskeskusteluihin.

Opinnäytetyön luotettavuuden arvioinnin kannalta huomionarvoista on myös se, että pelastustoimen parissa työskentelee ihmisiä ja ihmiset tulevat toimeen toisten ihmisten kanssa vaihtelevasti. Henkilösuhteet, niin esimiehen ja alaisen kuin myös työyhteisön

työilmapiiri vaikuttaa suuresti kehityskeskusteluiden onnistumiseen ja henkilöstöjohtamiseen ylipäätään.

Haastateltavien valinnassa on otettu huomioon opinnäytetyön luotettavuus valitsemalla haastateltaviksi mahdollisimman samankaltaisissa tehtävissä toimivia henkilöitä eli henkilöitä, jotka pitivät kehityskeskusteluita palomiehille. Toisena kriteerinä haastateltavien valintaan oli vähintään muutaman vuoden kokemus näistä tehtävistä. Molempien kriteerien täytyessä haastatellut henkilöt valittiin sattumanvaraisesti eri pelastuslaitosten palveluksista. Voidaan siis todeta, että haastateltavien kirjo kuvaa samassa tehtävässä toimivien henkilöiden näkemystä ympäri Suomea kehityskeskustelun hyödyntämisestä pelastustoimessa.

Opinnäytetyön luotettavuuden kannalta haastateltavat olivat toisistaan riippumattomia, joten samankaltaiset vastauksen eivät aiheuta ristiriitaa yhteneväisten vastausten osalta ja niitä voidaan pitää luotettavana. Vastausten osalta on myös tärkeää huomioida, että kaikilla haastatelluilla lähtökohta haastatteluun oli sama. Aikaisempien haastatteluiden vastaukset ja johtopäätökset eivät vaikuttaneet haastatteluun, eikä haastattelija ohjannut keskustelua muissa haastatteluissa esille nousseisiin asioihin.

Haastattelut toteutettiin niin kirjaamisen kuin myös käsittelyn osalta nimettömänä, mikä vaikuttaa opinnäytetyön luotettavuuteen. Uskon, että haastateltavat kokivat voivansa vastata avoimemmin esitettyihin kysymyksiin ja kuvata oman organisaation toimintaa mahdollisimman vapaasti, keskiössä kuitenkin oli kehityskeskustelija pitävien henkilöiden näkemys kehityskeskustelun hyödyntämisestä pelastustoimessa. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tutkittavan asian kuvaus on mahdollisimman totuuden mukainen, mitä tässä tapauksessa tukee anonymiteetti.

Opinnäytteen edetessä arvioitiin haastateltavien määrää siten, että kun haastattelijan mielestä uudet haastateltavat eivät olisi tuoneet enää mitään uutta sisältöä työhön, koettiin haastateltujen määrä riittäväksi. Tiedonkeruussa haastatteluiden aikana saatavien vastaavuuksia kuvataan termillä tutkimuksen saturaatio. Tämän opinnäytetyön osalta tutkimuksen saturaatiota oli havaittavissa jo neljän haastateltavan kanssa. (Hirsjärvi ja Hurme 2004, 60.)

Edellä esitettyjen arvioiden perusteella opinnäytetyön luotettavuutta voidaan pitää hyvänä ja sen voidaan katsoa kuvaavan pelastustoimen käytänteitä ja näkemyksiä, miten pelastustoimessa kehityskeskustelua hyödynnetään ja miten sitä voisi paremmin hyödyntää. Haastattelujen perusteella voidaan olettaa, että haastatellut henkilöt vastasivat todenmukaisesti kysymyksiin.

4 TEEMAHAASTATTELUT

Kappaleessa esitellään teemahaastatteluiden tuloksia teemahaastattelurungon (Liite 1.) mukaan jaoteltuna. Taustoittavien kysymysten tarkoitus on luoda perspektiiviä teemojen mukaiselle tulosten esittelylle selventämällä haastateltujen työkokemusta ja työtehtäviä. Tulosten esittelystä on eritelty taustoittavat kysymykset ja tutkimusongelmaan keskittyvät teemat.

4.1 Taustoittavat kysymykset

Kaikilla haastateltavilla oli kokemusta esimiehen asemasta kehityskeskustelutilanteessa (Taulukko 1, sivu 23). Haastatelluilla oli kuitenkin eriävä määrä alaisia, joille he kehityskeskusteluja pitivät. Käytänteet kehityskeskusteluiden yleisjärjestelyistä, kuten se, kuinka usein tai tiiviisti keskusteluja pidetään, oli kaikilla haastateltavilla sama. Väliaika kehityskeskusteluiden välillä oli jokaisella haastateltavalla yksi vuosi. Mielipiteet haastateltavilla kehityskeskusteluiden tiheydestä mukaili toisiaan, ja yhden vuoden määrävälillä pidettiin liian tiheänä, jos kehityskeskustelu pidetään koko henkilöstölle. Perusteluina oli se, että pelastuslaitos koetaan työyhteisönä tiiviiksi ja palomiehillä esimiehet ovat tavoitettavissa suurimman osan ajasta, joten keskusteluyhteys katsotaan hyväksi ja avoimeksi. Lisäksi vuosi katsotaan lyhyeksi palomiehen urakehityksen kannalta, koska suoranaisia ylenemismahdollisuuksia ei ole muuta kuin auki tulevien virkojen kautta. Kun esimiehellä ja alaisella on avoin keskusteluyhteys voi työntekijä kertoa toiveistaan kuten lisäkoulutuksista ja erikoistumis mahdollisuuksista myös ilman kehityskeskustelua. Toisaalta yhden vuoden aikaväliä puolustettiin mahdollisuutena antaa ja saada palautetta säännöllisesti omasta suoriutumisesta. Kaikilla haastateltavilla oli kokemusta kehityskeskusteluiden pitämisestä, mutta kuitenkin osassa haastatteluissa suoraan ja toisissa rivien välistä oli kuitenkin havaittavissa, että osaaminen kehityskeskustelun vetäjänä perustuu itseoppimiseen ja kehityskeskusteluja on alun perin lähdetty vetämään ilman koulutusta.

Henkilöstöjohtamisen koulutus palopäällystön koulutusohjelmassa ei anna riittäviä valmiuksia toimia henkilöstöjohtajana Joonas Suosalon (2014) opinnäytetyön Palopäällystön koulutusohjelman antamat valmiudet henkilöstöjohtamiseen mukaan, joten voidaan olettaa, että esimiesasemassa toimivilla on lähtökohtaisesti suppea osaaminen henkilöstöjohtamisesta saatikka kehityskeskustelun vetäjänä toimimisesta. Työnantaja ei ole järjestelmällisesti haastateltavien mukaan tarjonnut koulutusta kehityskeskustelun vetäjänä toimimiseen, eivätkä vastavuoroisesti haastateltavatkaan ole sitä pyytäneet.

Kehityskeskustelua tilaisuutena käsiteltiin ensisijaisesti tilan kautta ja mielipiteitä, min-kälaisessa tilassa kehityskeskustelu pidetään, koettiin yksimielisesti, että tilan tulee olla rauhallinen ja esimiehen ja alaisen tulee olla irrotettuina operatiivisista tehtävistä mahdollisten keskeytysten välttämiseksi. Yksittäisinä huomioina tuotiin esille, että kehityskeskustelua ei välttämättä ole pakko pitää toimistossa, vaan sen voi myös pitää esimerkiksi lounaalla tai kävelylenkillä, kunhan tilaisuudesta saadaan rauhallinen. Tärkeänä asiana kehityskeskustelupaikan vaihtamisessa on ottaa huomioon alaisen tunteminen, mikä sopii kenellekin.

Eroja kehityskeskusteluiden toteuttamisessa löytyi keskusteltaessa tiedonkeruulomakkeesta. Toisilla pelastuslaitoksilla käytössä oli hyvinkin tarkkaan suunniteltu tiedonkeruulomake, joka myös ohjasi kehityskeskustelun kulkua, kun taas toisilla tiedonkeruulomake oli vapaampi tai sitä ei käytetty ollenkaan. Mielenkiintoisena näkökulmana tiedonkeruulomakkeesta oli, että määrävälein tiedonkeruulomake on hyödyllinen, mutta jos kehityskeskusteluita pidetään kerran vuodessa, koettiin samojen tietojen kerääminen lomakkeelle turhana. Yhtenä ehdotuksena oli, että esimerkiksi lomakkeen käyttö olisi joka viides vuosi ja muina vuosina kehityskeskustelu olisi avoimempi ja vapaampi, jolloin aikaisemmin täytetty lomake toimisi tarvittaessa keskustelun tukena.

4.2 Kehityskeskustelukäytänteet pelastustoimessa

Miten kehityskeskustelu koetaan pelastustoimen henkilöstöjohtamisen työkaluna, aiheutti eriävyyksiä haastateltavien vastauksissa. Kehityskeskustelun luomiin mahdolli-

suuksiin uskottiin yksimielisesti, mutta varsinaisena pelastustoimen henkilöstöjohtamiseen oltiin monta mieltä sen sopivuudesta. Kehityskeskustelu nähtiin hyvänä kanavana keskustella häiriöttä alaisten kanssa, mutta kehityskeskustelun säännöllisyyttä arvosteltiin ja nähtiin haittana avoimen keskustelun onnistumiselle. Hyvänä asiana kehityskeskustelusta nostettiin esille molempien odotusarvo tilanteesta, jossa on tarkoitus keskustella työntekijän urasta, työhyvinvoinnista ja tavoitteista. Verrattuna keskusteluun, joka ei ole kehityskeskustelu eli tilanne, jossa alainen on vain päättänyt mennä keskustelemaan esimiehensä kanssa, ei ole niin avoin ja alaisen on hankalampaa ottaa esille omia tavoitteitaan tai pyytää palautetta omasta suoriutumisestaan. Kehityskeskustelussa odotusarvo on, että näistä asioista keskustellaan, joten niistä myös aletaan puhua helpommin ja avoimemmin. Kehityskeskustelussa luodaan tasapuolinen mahdollisuus jokaiselle työntekijälle puhua omasta kehittymisestään ja tavoitteistaan. Yritysmailmassa säännöllinen kehityskeskustelu nähtiin tukevana ja tarpeellisena osana henkilöstöjohtamista, kun taas pelastustoimen organisaatiossa liian säännöllisesti pidettynä se söi uskottavuutta kehityskeskustelulta. Kehityskeskustelu koettiin jonkun muun määrättynä pakollisena työtehtävänä, joka ei johda mihinkään.

Osana kehityskeskustelua on esimiehellä mahdollisuus käsitellä organisaation asioita ja esitellä organisaation tavoitteita. Vastanneista suurin osa oli sitä mieltä, että organisaation tavoitteiden tai strategian esittäminen on viisaampaa jättää kehityskeskustelun ulkopuolelle ja käsitellä organisaation asiat esimerkiksi työpaikkakokouksissa kollektiivisesti. Kehityskeskusteluihin käytettävää aikaa haluttiin keskittää työntekijää koskeviin asioihin ja ilmoittaa kaikille yhtenäisiä asioita yhteisesti, jolloin ajan käyttö koettiin tehokkaammaksi. Haastateltavat toimivat esimiesasemassa ja kokivat työaikansa olevan kortilla, minkä takia organisaation tavoitteiden esittelemisen henkilökohtaisella tasolla nähtiin siten, että aika mikä jouduttaisiin käyttämään tähän, ei tuo riittävästi lisää käytettyyn aikaan nähden.

Onnistuneen kehityskeskustelun edellytys on, että keskustelijoiden välillä vallitsee luottamus ja ilmapiiri tilaisuudessa on hyvä. Pelastustoimessa palomiesten kehityskeskusteluissa haastateltavat totesivat ilmapiirin olevan pääsääntöisesti hyvä. Hyvän ilmapiirin rakentaminen edellyttää hyvää esimiessuhdetta alaisten kanssa ja tunteen, että kehityskeskustelulla on mahdollista vaikuttaa. Usko siihen, että työntekijän toiveita kuunnellaan

ja ne johtavat johonkin koettiin tärkeäksi osaksi onnistunutta kehityskeskustelua. Työntekijän esittäessä toiveen muutoksesta, jonka haluaisi organisaatiossa tapahtuvan, mutta mielipide ei johda mihinkään, syö kehityskeskustelulta. On siis tärkeää, että auki oleviin kysymyksiin löytyy vastaus tai esimiehellä on esittää työntekijälle joku, josta vastauksen mahdollisesti saa. Teemahaastattelussa nostettiin esiin, että pienikin asia työntekijän silmissä saattaa vaikuttaa isolta ja luoda työpaikalle isomman ongelman kuin se itse asia edes on. Kaikki haastateltavat mainitsivat, että työyhteisössä on henkilöitä, joiden kanssa kehityskeskustelut eivät koskaan onnistu tai ylipäätään mikään kommunikointi ei ole hedelmällistä. Ongelmallisten yksilöiden hallitsemiseen koettiin ajoittain todella työllistäväksi osaksi esimiehen työtä.

Useimmat pelastuslaitokset toimivat isäntäkuntaperiaatteella, ja kehityskeskusteluissa käytetään isäntäkuntana toimivan kaupungin käyttöönotettavaa lomaketta, johon vastaukset taltioidaan. Lomakkeen käyttäminen kehityskeskustelussa toimintamallina, koettiin hyväksi tavaksi kirjata ylös keskustelussa esiin nousseita asioita, joihin voitiin palata seuraavien kehityskeskusteluiden yhteydessä. Lomake luo selkeän rakenteen kehityskeskustelulle, lomaketta mukailleen keskustelu etenee ja siihen on mahdollista valmistautua myös etukäteen. Itse lomakkeen rakenteesta haastateltavat olivat sitä mieltä, että kun käytössä on isäntäkunnan tarjoama lomake, jota ei ole räätälöity esimerkiksi juuri palomiehen työnkuvaa koskevaksi, joudutaan kehityskeskustelun aikana soveltamaan ja toistamaan joka vuosi ”Tämä nyt ei varsinaisesti sinulle kuulu, niin voidaan hypätä yli” -tyylisiä kommentteja. Tämä syö kehityskeskustelun uskottavuutta ja samalla myös sen tehoa henkilöstöjohtamisen työkaluna. Haastateltavien mielestä lomakkeen käyttö on suositeltavaa, kunhan lomake on tarkkaan suunniteltu ja kohdennettu oikealle kohderyhmälle.

Kehityskeskustelun tuloksista tai tiedon hyödyntämisestä haastateltavat esittelivät omia toimintamallejaan, ja käytänteet olivat jokseenkin yhdenmukaisia. Yksittäiset haastattelut taltioidaan yleensä lomakkeella, joka on haastattelun runkona. Sitä myös käytetään mahdollisesti ja tarvittaessa seuraavassa kehityskeskustelussa. Tietojen osalta kehityskeskusteluiden materiaalit jäävät pääosin käyttämättä. Varsinaista kehityskeskustelulomakkeiden vertailua tai tarkastelua ei tehdä työajan puutteen vuoksi, eli toiminta ei ole hallittua, vaan perustuu yksittäisen esimiehen muistinvaraiseen toimintaan.

4.3 Kehityskeskustelun vaikutukset ja onnistuminen

Kehityskeskustelu luo hyvän mahdollisuuden kerätä palautetta omasta esimiestyöstä. Teemahaastatteluisa keskustelu palautteen keräämisestä omasta esimiestyöskentelystä oli vaihtelevaa. Osa haastatelluista keräsi palautetta tietoisesti ja osa oli saanut palautetta itse asiaa kysymättä. Palautteen saaminen nähtiin tärkeänä osana omaa kehittymistä esimiehenä. Pidettiin tärkeänä asiana myös sitä, että alaisella on mahdollisuus antaa palautetta. Keskusteltaessa, miksi organisaatiossa ei ollut kulttuuria keskustella esimiespalautteesta kehityskeskusteluissa, syinä oli työntekijöiden haluttomuus antaa palautetta esimiestyöstä tai esimies ei kysynyt palautetta.

Kehityskeskustelussa on mahdollisuus kohdata työntekijä yksilöllisesti ja tällä on mahdollisuus kertoa omista tuntemuksistaan luottamuksellisesti. Teemahaastatteluisa yhtenevänä näkemyksenä oli, että kehityskeskustelun vaikutus työntekijän hyvinvointiin on hankalaa arvioida, mutta yksittäistapauksissa on pystynyt havaitsemaan vaikutuksia työntekijän hyvinvoinnissa. Mahdollisuus vaikuttaa on pitkälti kiinni työntekijän omasta halukkuudesta. Etenkin käsiteltäessä työntekijän työkykyä ja sen kehittämistä vaikutus korostuu, jos työntekijää ei kiinnosta, on tätä mahdoton auttaa. Urapolkuajattelua kehityskeskusteluissa käsitellään yleensä vasta liian myöhään, oli haastateltavien näkemys. Vaihtoehdot urapolut otetaan esiin vasta, kun työntekijän työkyky on alentunut tai jopa laskenut sille tasolle, että työntekijä ei pysty suoriutumaan nykyisistä tehtävistään. Ihanteellisessa tilanteessa urapolkuajattelu olisi aloitettu esimerkiksi kymmenen vuotta aikaisemmin, kun ongelmia alkaa kertyä. Tällöin asiasta ei tarvitse puhua ongelman ilmetyä ensimmäistä kertaa, ja esimerkiksi työntekijää on jo matkan varrella koulutettu ja valmennettu tulevia tehtäviä ajatellen sekä organisaatiolla olisi suunnitelma, minkälaisia paikkoja työnantajalla on tarjota työkykynsä menettäneille työntekijöille.

Kehityskeskustelussa voidaan työntekijän suostumuksella puhua yksityisistä asioista. Teemahaastatteluisa esille nousi, että kehityskeskusteluiden aikana haastateltavat eivät itse esimiesasemassa ottaneet puheeksi yksityisiä asioita, mutta ajoittain työntekijät ottivat kotiasioita puheeksi. Yksityisistä asioista puhuminen nähtiin hyvänä asiana, kunhan asiassa edetään työntekijän ehdoilla. Työntekijän ehdoilla eteneminen ei johtunut pelkäämistään yksityisyyden suojan säilymisestä, vaan se koettiin kohteliaaksi tavaksi jättää kyselemättä, jos työntekijä ei itse halunnut puhua.

Jo keskusteltaessa kehityskeskustelun ilmapiiristä kävi ilmi, että kehityskeskustelu etenee parhaiten, kun asioita keskusteltaessa molemmat osapuolet ovat avoimia esille tuotavista asioista ja niitä ei heti tyrmätä. Haastatteluissa ilmeni, että kehityskeskusteluja pidettäessä ei varsinaisesti ajatella, että nyt juuri pidetään dialogista keskustelua, vaan kehityskeskustelut joko onnistuivat dialogia ajatellen tai sitten eivät. Haastateltavat totesivat, että pyrkimys dialogiin on, mutta aina se ei onnistu. Syitä miksi reflektivoivaa keskustelua ei synny, johtuu useimmiten siitä, että kehityskeskustelulla ei anneta arvoa tai uskota siihen, että sillä voidaan vaikuttaa tai esimiehen ja alaisen välinen suhde ei ole riittävä hyvä luomaan avointa keskustelua.

4.4 Kehityskeskusteluiden kehittäminen ja strategian esittely

Pelastuslaitoksen strategian esittelemisen kehityskeskustelussa koettiin teemahaastattelussa etäisenä ja työntekijälle kaukaisena niin esimiehen kuin myös alaisen näkökulmasta. Esimiehen näkökulmasta näkemys oli se, että kaikki vähä käytettävissä oleva aika käytettäisiin mahdollisimman tehokkaasti alaisen työhyvinvoinnin ja työolojen parantamiseen sekä työpaikan kehittämiseen. Halutaan seikkaperäisesti esitellä organisaation strategiaa pelastustoimen tehtäväkentällä. Paikkana ja aikana toimivampi olisi esimerkiksi työpaikkakokous, jossa strategiasta on mahdollisuus keskustella kollektiivisesti. Strategian jalkauttaminen tai esittely sinällään on tärkeä asia työyhteisön ja organisaation kannalta, mutta haastateltavien näkemys oli, että kehityskeskustelu on väärä paikka sille, vaikkakin kehityskeskustelu onkin yksi harvoista säännöllisistä häiriöttömistä keskusteluista esimiehen ja alaisen välillä.

Haastatelluiden mielestä kehityskeskustelu on käyttökelpoinen työkalu henkilöstöjohtamiseen, mutta toimiakseen tehokkaasti ja tuottaakseen siihen käytettävää työaikaa vastaavaa hyötyä, vaatii se paljon osaamista ja henkilöstön tuntemusta. Varsinaisesti kehityskohteita mainittiin juuri osaamisessa ja organisaation linjassa, miten kehityskeskusteluita järjestetään, onko kehityskeskustelulla tietty asetettu tavoite, joka mahdollisesti muuttuu joka vuosi. Henkilökohtaisella tasolla nähtiin kehittämisen varaa omassa valmistumisessa, eli pitää tutustua aikaisempiin keskusteluihin ja selvittää, onko työntekijän toiveita mahdollista toteuttaa. Useasti mainittiin myös, että käytössä oleva aika ei riitä

kehityskeskusteluiden toteuttamiseen. Tämä ei kuitenkaan johdu suoranaisesti siitä, että organisaatio asettaisi kehityskeskusteluille ajankohdan, milloin kaikki haastattelut olisi tehtävä. Ongelman ydin ajanpuutteessa on esimiehen työkuormassa kokonaisuudessaan, eli muut tehtävät pakottavat toteuttamaan kehityskeskustelut liian vähäisellä valmistautumisella. Henkilökohtaisella tasolla kehitettävää oli myös alaisten yksilöllisessä ja tasapuolisessa kohtaamisessa. Tasapuolisuutta tai sen puutetta esiintyi tapauksissa, jossa esimerkkinä kahden alaisen osalta valmistautuminen kehityskeskusteluun oli eri, eli toinen sai tavallaan parempaa palvelua omalta esimieheltään. Eriarvoinen kohtelu johtui siitä, että työntekijään, joka koki, että kehityskeskustelu ei yleensä tuota mitään tulosta eikä työntekijällä itsellään ole halua muuttua tai kehittyä, on helposti jätetty pienemmälle valmistautumiselle, koska siihen käytetty aika koettiin hukkaan heitetylle. Mainitsemisen arvoiseksi nähtiin myös, että koska kehityskeskustelu nähdään käyttökelpoiseksi toimintatavaksi, toivottiin siihen liittyvää enemmän koulutusta esimiehille, että kehityskeskustelusta saataisiin mahdollisimman paljon irti.

4.5 Yhteenveto

Opinnäytteessä teemahaastatteluiden perusteella esimiesasemassa toimivien osaamisessa kehityskeskustelun vetäjänä oli puutteita. Haastateltavat kokivat, että heidän osaamisensa ja koulutuksensa olisi kehitettävää, joko itse mainiten tai rivien välistä lukien. Tulokinta pohjautuu keskustelun aikana huomiota herättäneeseen seikkaan, että esimiesasemassa toimineen henkilön osaaminen perustuu täysin koulutuksen aikaiseen ja omaan kokemukseen kehityskeskusteluista. Voidaan olettaa, että yhtenä merkitsevänä tekijänä epäonnistuneelle keskustelulle osaamisen puutteen lisäksi on työntekijän negatiivinen suhtautuminen kehityskeskusteluun. Negatiivinen suhtautuminen voi johtua monista erisyistä, mutta yhtenä tekijänä voi olla kokemus siitä, että kehityskeskustelu ei johda mihinkään. Kehittämällä esimiesten osaamista henkilöstöjohtajana ja kehityskeskustelun vetäjänä pystytään kehityskeskustelusta luomaan paremmin työpaikkaa palveleva työkalu. Parempi suhtautuminen kehityskeskusteluun niin esimiehen kuin työntekijän osalta vaikuttaa paljon kehityskeskustelun onnistumiseen ja luo keskustelusta avoimemman ja tätä kautta mahdollistaa haastattelussa ja teorialiedossa kuvattuun dialogiseen keskusteluun.

Taulukko 2. Yhteenveto teemahaastattelujen tuloksista.

Hyvää	<ul style="list-style-type: none"> • Yksittäisen työntekijän mahdollisuus vaikuttaa kehityskeskustelulla omaan työhönsä • Mahdollisuus palautteeseen omasta esimiestyöstä • Mahdollisuus vaikuttaa työkykyyn • Yksityisyyden suojan säilyminen kehityskeskustelussa • Dialogisuuden tärkeys kehityskeskustelussa
Eroavaisuuksia mielipiteissä	<ul style="list-style-type: none"> • Kehityskeskustelun hyödyllisyys pelastustoimessa nykymuotoisena • Kehityskeskustelun ilmapiirin vaikutus
Kehitettävää	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstön osaaminen • Kehityskeskusteluun suhtautuminen • Tiedon hyödyntäminen • Organisaation strategian esittelemine

Taulukon 2 kohta kehitettävää kuvastaa niitä osa-alueita, joista haastateltavilla oli yhteinen näkemys osa-alueen toimimattomuudesta osana pelastustoimessa järjestettäviä kehityskeskusteluita tai kehityskeskustelu vaatisi kehitysskeleita toimiakseen paremmin.

Opinnäytetyön keskeisimpinä löytöinä voidaan pitää seuraavia asioita.

- Henkilöstön osaamisessa on kehitettävää.
- Keskusteluista saatavan tiedon hyödyntäminen on puutteellista.
- Dialogisuuden säilyttäminen kehityskeskustelussa on tärkeää.
- On oltava mahdollisuus kehittää kehityskeskustelusta pelastustoimea paremmin palveleva henkilöstöjohtamisen työkalu.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää keräämällä aineisto teemahaastatteluilla pelastuslaitosten kehityskeskustelukäytänteistä ja verrata saatua aineistoa opinnäytetyöhön valittuun teoriatietoon ja tätä kautta mahdollisesti löytää, missä pelastuslaitosten kehityskeskusteluissa olisi parannettavaa. Vertailulla onnistuttiin löytämään heikkouksia henkilöstön osaamisessa ja käytänteissä, miten kehityskeskusteluita hyödynnetään työpaikoilla.

Peilattaessa opinnäytteen tuloksia teoreettiseen viitekehykseen, että pelastustoimessa kehityskeskustelut ovat esimiehen suorittamia haastatteluja. Aineiston analyysin perusteella voidaan päätellä, että esimiesten puutteellinen osaaminen molempien osapuolten suhtautuminen kehityskeskusteluun johtaa epäonnistuneeseen kehityskeskusteluun. Kehityskeskustelu ei tuota organisaatiolle vastinetta siihen käytettyyn aikaan suhtautettuna. Henkilöstön mahdollinen kielteinen suhtautuminen kehityskeskusteluun johtuu osaltaan esimiehen puutteellisesta osaamisesta. Puutteelliset kehityskeskustelukäytänteet, eli organisaatiossa ei ole mallia, jonka mukaan kehityskeskusteluissa ilmenneet asiat johtaisivat muutoksiin tai työntekijällä ei ole kanavaa, jonka kautta hän pystyisi seuraamaan oman aloitteensa tai toiveensa kehittymistä, aiheuttaa myös kielteistä suhtautumista. Kehityskeskustelussa esimiehenä toimivalla on samankaltainen ongelma. Esimiesasemassa toimivalla ei välttämättä ole suoraa kanavaa, jonne hän veisi koko pelastuslaitosta tai toimialaa koskevan ehdotuksen tai pelastuslaitoksella ei ole järjestelmää, jonka mukaan kehityskeskusteluiden tulosten kanssa toimitaan. Tämä johtaa siihen, että toiminta henkilöityy ja on yhden toimijan muistin ja toiminnan varassa.

Esimiehen asemaa olisi mahdollisuus helpottaa esimerkiksi tilaisuudella, jossa kehityskeskusteluita pitäneellä esimiehellä olisi aika ja tilaisuus raportoida omalle esimiehelleen kehityskeskusteluiden tuloksista ja esittää muutosehdotuksia, jotka koskevat joko yksittäistä työntekijää tai koko pelastuslaitosta. Järjestelmän ollessa raportointia vaativa, kehityskeskusteluiden pitäjän olisi siis joka tapauksessa laadittava yhteenveto pitämistään keskusteluista, muistin varaisuus saataisiin suurimmilta osin suljettua pois. Raportoinnin kautta saataisiin otettua ensimmäinen askel kohti olemassa olevan tiedon parempaa hyödyntämistä.

Yhtenä toistuvana teemana haastatteluissa oli, että jokaisessa työyhteisössä yleensä on yksittäisiä ongelmatapauksia. Näihin tapauksiin on vaikea antaa tarkempaa tulkintaa ilman lisätutkimuksia, mutta voidaan todeta, että kaikkien ihmisten kanssa ei voi aina tulla toimeen. Poikkeustapauksia löytyy aina, vaikka henkilöstöjohtaminen ja muu ilmapiiri olisi kuinka hyvää tahansa.

Tulosten perusteella on syytä harkita keinoja, miten esimerkiksi palomiesten kehityskeskusteluissa nousseita asioita voitaisiin hyödyntää pelastuslaitoskohtaisesti tai jopa valtakunnantasolla kehittämään palomiehen työnkuva, työolosuhteita ja jopa koulutusta. Tiedot kehityskeskusteluista on mahdollista kerätä ja jakaa säilyttämällä yksityisyydensuoja ja saada hyöty mahdollisesti jopa valtakunnallisesti. Esimerkkinä on palomiesten työkyky ja siihen vaikuttava liikunta ja tietoisuus liikunnasta ja ravinnosta. Palomiesten liikuntakoulutus ja siihen liittyviin asioihin on varmasti hyvällä tasolla, mutta onko se suunnattu oikein palvelemaan koko työuraa vai pelkästään nuorta opiskelevaa palomiestä ajatellen. Esimerkki palomiesten liikunnasta ja ravinnosta on vain yhtenä pohdintana, miten keskusteluista saatavaa tietoa olisi mahdollista hyödyntää työntekijälähtöisesti ja hyötyä toimialana kokonaisuutenaan. Keräämällä tietoa työntekijöiden työhyvinvoinnista ja työympäristöstä mukaan lukien työmenetelmät saataisiin todenmukainen kokonaiskuva esimerkiksi palomiehen silmin pelastustoimen nykytilasta ja luotaisiin mahdollisuus kehittää alaa valtakunnallisesti ja reagoida kehityskeskusteluissa toistuviin ilmiöihin koulutuksen uudistamisella tai suoraan ohjeistamalla pelastustoimen kenttää. Pelastustoimen nykytilaa voidaan yrittää kuvata yksittäisillä selvitysmiehillä tai erikseen perustettavilla työryhmillä, mutta näissä tapauksissa kuvattu nykytila yleensä heijastaa tekijöidensä näkökulmia, se ei tuo esille koko alan näkemystä asiasta.

Toisena selvänä kehitettävänä asiana haastatteluista nousi pelastuslaitoksen strategian jalkauttaminen työntekijälle kehityskeskustelussa. Strategian jalkautukseen haastateltavien mielestä haaskataan aikaa. Strategian olemassa oloa ei kuitenkaan kiistetty, vaan sen nähtiin antavan lisäarvoa osana pelastustoimen työtä. Strategian jalkauttamisen ongelmana tuntuu olevan, että pelastuslaitosten johtokaan ei aina ymmärrä, mitä strategia tarkoittaa, tai edes välttämättä tiedä, mikä pelastustoimen yhteinen strategia on.

Kehityskeskustelun hyödyntämisessä nykymuotoisena ja sen ilmapiiristä kokonaisuuk-
sina oli haastateltavilla eniten ristiriitaisia näkemyksiä, joten niistä on vaikea tehdä joh-
topäätöksiä ilman lisätutkimuksia. Tutkinnan luotettavuutta voidaan silti arvioida hy-
väksi, koska ainoastaan näissä kokonaisuuksissa haastateltavien mielipiteet erosivat sel-
västi toisistaan.

Anneli Valpolan (2000, 7) käyttämä vertaus kehityskeskustelusta henkilöstöjohtamisen
ruisleipänä kiteyttää opinnäytetyön kannalta keskeisimmän löydöksen kehityskeskuste-
lusta tai paremminkin avoimen keskusteluyhteyden tarpeesta esimiehen ja alaisen välillä.
Kehityskeskustelu on luotu juuri tätä avointa keskustelua varten, joten henkilöstöjohta-
misen kannalta, jos tahtotila on tähdätä pelastustoimen strategian antamiin tavoitteisiin
henkilöstöjohtamisen saralla, on kehityskeskusteluita tai kehityskeskustelun kaltaisia
keskusteluita ylläpidettävä pelastustoimessa esimiesten ja alaisten välillä. Ajoittain pelas-
tuslaitoksilla, varsinkin nykyisen taloustilanteen kiristäessä pelastuslaitosten toimintaa,
henkilöstön välillä ilmenee vastakkainasettelua esimiestason ja työntekijöiden välillä. Il-
man avointa keskustelua vastakkainasettelu kasvaa entisestään ja hankaloittaa ja eriyttää
organisaation johdon ja työntekijöiden toiminnan. Tämä taas on vastakohta sille, mikä
olisi parastapa toimia organisaation ollessa muutoksen keskellä.

Henkilöstöjohtamiseen on vuosien saatossa rakentunut useita koulukuntia ja malleja,
jotka on lähtökohtaisesti suunnattu yksityisen sektorin toiminta-alueelle. Eri malleista ja
koulukunnista löytyvät lainalaisuudet ja oletukset ovat kuitenkin löydettävissä myös
pelastuslaitoksen arjesta ja toimintakulttuurista, vaikka pelastustoimen keskeisiä tavoit-
teita ei ole tuottaa voittoa omistajilleen. Hyvinvoivalla työyhteisöllä on mahdollisuus sel-
viytyä tulevista muutoksista ja haasteista paremmin ja luoda työympäristö, jossa työnteko
on miellyttävää. Tämän seurauksena työurat ja työkyky säilyvät pitempään. Korkea elä-
keikä fyysisesti raskaassa työssä on yksi merkittävimpiä haasteita tulvaisuudessa ja jo nyt
pelastustoimen strategian mukaan.

Voidaan siis todeta, että kehityskeskustelua kannattaa kehittää ja säilyttää pelastustoi-
missa, mutta kehityskeskustelukäytänteitä on kuitenkin syytä tarkastella kriittisesti jo
pelkästään edellä mainitun vaikean taloustilanteen vuoksi, koska ylimääräistä työaika ei
alalle ole tarjolla. On syytä pohtia esimerkiksi palomiehille pidettävistä kehityskeskuste-
luista, onko niitä järkevä pitää vuosittain vai olisiko pidempi aikaväli parempi ratkaisu.

Toinen mahdollisuus keventää kehityskeskustelua olisi muuttaa kehityskeskustelu vuosittain pidettäväksi avoimeksi keskusteluksi, jossa on mahdollisuus puhua esimiehen kanssa omista asioista ilman sen suurempia muodollisuuksia. Tällöin vastuu siirtyisi enemmän työntekijälle ja mahdollisesti myös keskustelusta tulisi enemmän työntekijänsä näköinen. Kehityskeskustelun tarkoituksena on parantaa työntekijän työolosuhteita ja hyvinvointia työyhteisössä. Harkittaessa kehityskeskustelukäytäntöiden muuttamista on kuitenkin muistettava, että työntekijän ja esimiehen välillä on pyrittävä säilyttämään avoin keskusteluyhteys ja luottamuksellisuus.

5.1 Tavoitteiden saavuttaminen

Opinnäytteen tavoitteena oli kuvata miten, kehityskeskustelua hyödynnetään pelastustoimessa henkilöstöjohtamisen työkaluna sekä löytää keinoja hyödyntää kehityskeskustelun suomia mahdollisuuksia pelastustoimen tarpeet ottaen huomioon. Opinnäytteessä onnistuttiin kuvaamaan yleisiä käytänteitä ja näkemyksiä pelastustoimessa kentällä ja paikallistamaan nykymallin heikkouksia, vahvuuksia sekä kehityskohteita, kuten esimerkiksi henkilöstön osaaminen ja suhtautuminen kehityskeskusteluihin. Opinnäytetyön ei missään vaiheessa ollut tarkoitus tuoda käytettäväksi yhtä oikeaa tapaa järjestää kehityskeskusteluita, vaan herättää ajatuksia vaihtoehtoisista tavoista järjestää kehityskeskusteluita sekä kannustaa itse omalla pelastuslaitoksella kehittämään omaa tapaa pitää kehityskeskusteluita omille alaisilleen. Tästä näkökulmasta katsottuna opinnäytetyö onnistui täyttämään sille asetettuja tavoitteita.

Tarkasteltaessa opinnäytetyölle asetettua teoreettista viitekehystä ja teemahaastatteluista saatua aineistoa voidaan todeta, että asetettu viitekehys osoittautui paikkansapitäväksi. Näin ollen viitekehysten pohjalle rakennettua analyysia voidaan pitää luotettavana.

5.2 Oman työn arviointi

Opinnäytetyöprosessi alkoi osaltani 2015 loppuvuodesta. Päätettyäni aihealueen aloin hahmotella työn vaiheita ja rajausta sekä keräämään ja tutustumaan lähdemateriaaliin. Varsinaisen työn aloitin 2016 keväällä kokoamalla teoriaosuuden ja rakentamalla teema-haastattelurungon. Teemahaastattelut tein 2015 kesän ja syksyn aikana samalla täydentäen teoriaosuutta. Teemahaastattelut analysoin 2016 marras - joulukuussa.

Työn valmistumiseen vierähti noin kaksi vuotta, mutta aikaa työhön on käytetty kutakuinkin siihen osoitetun verran. Ongelmat työn laadinnassa eivät olleet niinkään materiaalin hankinnassa vaan aiheen ja itse tutkimusongelman rajaamisessa. Työssä riskinä oli se, että aihealueesta olisi ajautettu sivuraiteille ja varsinainen tutkimusongelma olisi jäänyt vastaamatta. Teoria-aineiston hankinta onnistui vaivatta tarkastelemalla muita aihealuetta käsitteleviä opinnäytetöitä.

Haasteena oli myös teemahaastatteluiden pitäminen. Oman roolin löytäminen haastattelussa ja pyrkimys antaa haastateltaville mahdollisimman vapaat mahdollisuudet vastata aihealueisiin, mutta kuitenkin ohjata keskustelua haastattelurungon suuntaan, loi omaa haastetta. Haastateltavat olivat kiinnostuneita aiheesta, joten haastattelut onnistuivat keskustelun kannalta vaivatta. Toteutuksen kannalta oli haastavaa, milloin puuttua keskustelun kehitykseen ja ohjata takaisin haastattelurungon suuntaan vaiko antaa haastateltavan liikkua vapaasti tarkoitetun ulkopuolelle ja mahdollisesti löytää sitä kautta uutta kulmaa opinnäytteelle. Koin onnistuneeni haastattelijan roolissa hyvin.

Mielenkiintoisena havaintona teemahaastatteluista, huomasin kehittyväni haastattelijana teknisesti keskustelutaidon kehittymisen kautta. Oman osaamisen kasvaessa osasin ja ymmärsin paremmin ohjata tai olla ohjaamatta keskustelua. Harkittavaksi jää, olisiko ensimmäisenä haastatellun henkilön haastattelu näyttänyt samalta, jos järjestys olisi ollut erilainen, mutta oma arvio kuitenkin on, että haastattelut olivat riittävän tasapuolisia haastateltavien kesken.

Opinnäytetyö osoittautui vaativammaksi ja aikaa vievämmäksi, kuin ajattelin ennalta. Olen kuitenkin tyytyväinen tekemääni opinnäytteeseen. Prosessina opinnäytetyö on ollut

antoisa ja kehittänyt minua ammatillisesti henkilöstöjohtamisen saralla ja auttanut paremmin ymmärtämään työhyvinvoinnin merkitystä toimivassa työyhteisössä.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2008. *Esimiehenä arjessa*. WSOY pro. Helsinki.

Hirsjärvi, S. Ja Hurme, H. 2004. *Tutkimushaastattelu - teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P. 1997. *Tutki ja kirjoita*. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Kaukonen, E. 2014. *Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät*. Luentomateriaali. Pelastusopisto. Kuopio.

Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. ja Tranberg, T. 2010. *Arvostus – valmentava kirja esimiehille*. Tammi. Helsinki.

Lahtiluoma, S., Silander, M-L., Turunen, R. ja Wiman, S. 2008. *Uuden esimiehen opas*. Kirjapaja. Helsinki.

Lindholm, T., Pajunen, R. ja Salminen, J. 2012. *Keskustele ja kehity*. J-Impact. Helsinki.

Mensala, V. 2013. Pelastuslaitosten johtaminen - vertaileva tutkimus neljän pelastuslaitoksen hallinosta ja johtamiskäytännöistä. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Tampere.

Palmu, H. 2003. *Osaanko kuunnella ja johtaa*. Kirjapaja. Helsinki.

Pelastustoimi. 2017. Pelastustoimen toimintaympäristön kuvaus – loppuraportti. www -dokumentti. http://www.pelastustoimi.fi/download/74969_Pelastustoimen_toimintaympariston_kuvaus_-_loppuraportti_FI_2017.pdf?1617c84d1222d688. 30.12.2018

Perustuslaki 731/1999.

Rauramo, P. 2012. *Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta*. Edita. Helsinki.

Ronthy-Östberg, M. ja Rosendahl, S. 2004. *Kehityskeskustelun opas*. Tietosanoma. Helsinki.

Sisäasiainministeriö. 2010. Palomiesten vaihtoehtoisen urapolun loppuraportti. Sisäasiainministeriön julkaisu. Painoyhtymä Oy. Porvoo.

Sisäasiainministeriö 2016a. *Pelastustoimen strategia 2025*. Sisäasiainministeriön julkaisu. Helsinki.

Sisäasiainministeriö 2016b. Pelastustoimen strategia 2025, liite 1 - arvio pelastustoimen tilasta ja pelastustoimen strategia 2025:n toteutumisesta. Sisäasiainministeriön julkaisu. Helsinki.

Suosalo, J. 2014. Palopäällystön koulutusohjelman antamat valmiudet henkilöstöjohtamiseen. Opinnäytetyö. Pelastusopisto. Kuopio.

Syrjänen, P. 2006. Yksityisyyden suoja ja henkilöarviointi. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere.

Tuomi, J. ja Sarajärvi, A. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Valpola, A. 2000. *Onnistu kehityskeskustelussa*. WSOY. Helsinki.

LIITTEET

Liite 1 Teemahaastattelurunko

Teemahaastattelurunko

1. Haastateltavan taustatiedot
 - 1.1 Nimi
 - 1.2 Ikä
 - 1.3 Pelastuslaitos
 - 1.4 Tehtävänimike ja lyhyt kuvaus työtehtävistä
 - 1.5 Työkokemus
 - 1.6 Koulutus

2. Yleistä kehityskeskustelusta
 - 2.1 Kuinka usein pidät kehityskeskusteluita
 - 2.2 Minkälaiselle kohderyhmälle pidät kehityskeskusteluita
 - 2.3 Minkälaisen koulutuksen / perehdytyksen olet saanut kehityskeskusteluiden pitämiseen
 - 2.4 Minkälaisessa paikassa pidät kehityskeskusteluita
 - 2.5 Käytätkö jonkinlaista tiedonkeruu lomaketta

- 2.6 Esitäyttääkö haastateltava lomakkeen

- 3 Kehityskeskustelu pelastustoimessa
 - 3.1 Miten koet kehityskeskustelut pelastustoimen henkilöstöjohtamisen työkaluna
 - 3.2 Minkälainen ilmapiiri keskustelutilanteessa yleensä on
 - 3.3 Miten yksittäisten haastatteluiden vastaukset hyödynnetään
 - 3.4 Miten keskusteluista saadut vastaukset taltioidaan
 - 3.5 Miten kaikista keskusteluista saatu tieto hyödynnetään
 - 3.6 Keräätkö palautetta omasta esimiestyöstäsi kehityskeskusteluissa
 - 3.7 Miten koet kehityskeskusteluiden vaikuttavan työ hyvinvointiin ja työkykyyn
 - 3.8 Miten huomiot yksityisyyden suojan kehityskeskustelu tilanteessa
 - 3.9 Miten urapolkuajattelua voisi tuoda esille kehityskeskusteluissa
 - 3.10 Mitä mieltä olet dialogisesta kehityskeskustelusta
 - 3.11 Mitenkä koet kehityskeskustelun mahdollisuutena tuoda pelastuslaitoksen strategiaa lähemmäs työntekijää ja miten tämänkaltaisissa tilanteissa keskustelun dialogisuus voisi säilyä

- 4 Kehityskeskustelun parempi hyödyntäminen / miten voisi kehittää kehityskeskusteluita
- 4.1 Missä itse koet parannettavaa kehityskeskusteluissa
- 4.2 Oletko kerännyt haastateltavilta kehitysideoita kehityskeskusteluihin
- 4.3 Miten mielestäsi voitaisiin kouluttaa / perehdyttää esimiehiä paremmin pitämään kehityskeskusteluita