



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
VASA YRKESHÖGSKOLA  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tomas Carlsson

KOKKOLAN TERVEYSKESKUKSEN  
HOITOHENKILÖKUNNAN KOKEMUKSIA JA  
ODOTUKSIA KEHITYSKESKUSTELUISTA

**Ylempi AMK-tutkinto**

**Sosiaali- ja terveysala**

**2011**

## VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveystalalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

### TIIVISTELMÄ

Tekijä	Tomas Carlsson
Opinnäytetyön nimi	Kokkolan terveyskeskuksen hoitohenkilökunnan kokemuksia ja odotuksia kehityskeskusteluista
Vuosi	2011
Kieli	suomi
Sivumäärä	54 + 3 liitettä
Ohjaaja	Hans Frantz

---

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Kokkolan terveyskeskuksen hoitohenkilökunnan kokemuksia ja odotuksia kehityskeskusteluista. Tavoitteena oli kartoittaa henkilökunnan kokemuksia sekä odotuksia kehityskeskustelukäytännöstä sekä kehityskeskustelujen sisältöalueista.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena survey-tutkimuksena. Aineisto kerättiin puolistrukturoidulla kyselylomakkeella Kokkolan terveyskeskuksen hoitohenkilökunnalta (n=162). Aineisto koottiin tilastolliseen muotoon, jonka perusteella tulokset analysoitiin.

Tulosten mukaan vastaajat kokivat kehityskeskustelujen käytännön toteutuksen onnistuneen hyvin. Kehityskeskustelujen jatkuvuuden toteutumisesta oli sen sijaan vastaajien kokemuksissa suurta eroavaisuutta. Vastaajat kokivat kehityskeskustelukaavakkeen olleen osittain hankala täyttää. Kaavakkeen kysymykset eivät olleet aina selkeitä ja ymmärrettäviä. Vastaajien kokemusten mukaan kehityskeskusteluissa oli käsitelty muun muassa työntekijän koulutusta, työuraa, ammatillista osaamista, työssä jaksamista, työn kuormittavuutta ja vaatavuutta, työnkuvaa sekä työyksikön toimintasuunnitelmaa. Vastaajat kokivat kehityskeskustelujen edistävän työhyvinvointia ja selkeyttävän työnkuvaa.

Tulosten mukaan vastaajat odottivat saavansa ja voivansa antaa palautetta kehityskeskusteluissa. Odotuksissa kehityskeskustelujen sisältöalueissa ilmeni, että vastaajat toivoivat painotettavan työhyvinvointia. Muita aiheita ja aihealueita, joita odotettiin käsiteltävän, olivat ammatillinen osaaminen, työntekijän koulutustoiheet, työntekijän muut toiveet työn suhteen, työssä jaksaminen sekä työn kuormittavuus ja vaatavuus. Vastaajat toivoivat kehityskeskustelujen parantavan esimiehen ja työntekijän välistä yhteistyötä.

---

Asiasanat kehityskeskustelut, henkilöstöjohtaminen

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

**ABSTRACT**

Author	Tomas Carlsson
Title	The Experiences and Expectations Concerning the Development Discussions among Nursing Personnel at Kokkola Health Care Centre
Year	2011
Language	Finnish
Pages	54 + 3 Appendices
Name of Supervisor	Hans Frantz

---

The aim of this master's thesis was to find out what experiences and expectations the nursing personnel at Kokkola health care centre have concerning the development discussions. The focus was on the different practices and the contents of the discussions and the personnel's experiences and expectations related to them.

This thesis was conducted according to qualitative survey research methodology. The research data was collected with a semi-structured questionnaire among the nursing personnel (n=162) at health care centre in Kokkola. The research data was first compiled in statistical format and then analyzed.

According to the respondents the practical arrangements of development discussions have been successful. However, there was a difference in how the respondents experienced the continuity of the development discussions. The respondents experienced that the form used in the development discussion was partially difficult to fill out. The questions in the form were not always explicit or understandable. According to the respondents the following topics, among other things, had been dealt with during the discussions: education, career, professional skills and knowhow, how to manage at work, how hard and demanding the work is, job description and working unit operating plan. The respondents felt that the development discussions promote wellbeing at work and make the job description clearer.

According to the results, respondents were expecting to be able to give and to get feedback during the development discussions. The results of the thesis show that the respondents expect that wellbeing at work is emphasized during the discussions. Other topics to be discussed during the development discussions are

professional skills and knowhow, expectations about education and work arrangements, how to manage at work and how hard and demanding the work is. The respondents expect development discussions to improve the co-operation between the employee and his superior.

---

Keywords Development discussion, personnel management

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	6
2 KEHITYSKESKUSTELUT .....	7
2.1 Kehityskeskustelujen taustaa .....	7
2.2 Kehityskeskustelujen historia .....	8
2.3 Kehityskeskustelujen hyöty .....	8
2.4 Kehityskeskustelu käsitteenä .....	9
2.5 Tulevaisuuden haasteita .....	11
2.6 Kehityskeskustelut johtamisen näkökulmasta .....	11
3 KEHITYSKESKUSTELUJEN SISÄLTÖ .....	13
3.1 Kehityskeskustelujen sisältöalueet .....	13
3.2 Palaute kehityskeskusteluissa .....	15
3.3 Itsearviointi .....	16
3.4 Luottamuksen merkitys kehityskeskusteluissa .....	16
3.5 Palkkaneuvottelut kehityskeskusteluissa .....	17
3.6 Kehittäminen .....	18
4 KEHITYSKESKUSTELUJEN TOTEUTUMINEN .....	19
4.1 Valmistautuminen .....	19
4.2 Paikka .....	21
4.3 Kesto .....	21
4.4 Jatkuvuus .....	22
4.5 Kehityskeskustelun roolit .....	23
4.6 Kaavake .....	24
4.7 Ryhmäkehityskeskustelu .....	25
5 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSONGELMAT .....	26
5.1 Tarkoitus .....	26
5.2 Tutkimusongelmat .....	26
5.3 Tutkimuksen eettisyys .....	27
6 MENETELMÄT .....	28
6.1 Kvantitatiivinen metodi .....	28
6.2 Tutkimuksen toteutus .....	28
6.3 Tutkimuksen luotettavuus .....	30

7 TULOKSET .....	32
7.1 Henkilökunnan kokemuksia kehityskeskustelujen toteutumisesta.....	32
7.2 Henkilökunnan kokemuksia kehityskeskustelujen sisällöstä .....	33
7.3 Henkilökunnan kokemuksia kehityskeskustelujen hyödyistä .....	39
7.4 Henkilökunnan odotuksia kehityskeskustelukäytännöstä .....	42
7.5 Henkilökunnan odotuksia kehityskeskustelujen sisältöalueista .....	44
7.6 Henkilökunnan toiveita kehityskeskustelujen sisältöalueiden painottamisesta .....	46
8 POHDINTA .....	47
8.1 Tutkimustulosten pohdinta .....	47
8.2 Tutkimustulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimusaiheet .....	50
8.3 Oman tutkimusprosessin pohdinta.....	50
LÄHTEET .....	52
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Tutkimustyöni aihe nousi Kokkolan terveystieteiden keskuksen suunnitelmasta uudistaa kehityskeskustelukäytäntöä. Kokkolan terveystieteiden keskuksella on tarkoitus kehittää voimassaolevaa toimintamallia henkilöstön kehityskeskustelujen toteuttamisesta osana henkilöstöjohtamisstrategiaa. Tähän uudistukseen kuuluu muun muassa uuden kehityskeskustelukaavakkeen luominen.

Tutkimukseni aihe on tärkeä, sillä aihetta ei ole laajemmin tutkittu Kokkolan terveystieteiden keskuksessa. Työterveyslaitoksen 2009, Kokkolan sosiaali- ja terveystoimen henkilöstölle tehdyn kyselyn mukaan kyselyyn vastanneista (n=710) ainoastaan 33 % oli käynyt kehityskeskusteluja viimeisen 12 kuukauden aikana. Kehityskeskustelujen merkitystä ja henkilöstön odotuksia tulee selvittää ennen uuden keskustelurungon laatimista. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää suunniteltaessa kehityskeskusteluja. Niiden avulla on mahdollista kehittää kehityskeskusteluja niin, että ne vastaavat paremmin työntekijän ja organisaation tarpeisiin. Tuloksia voidaan hyödyntää laajemmin, myös muissa terveydenhuollon organisaatioissa. Tutkimuksen toteutin Kokkolan terveystieteiden keskukselle, jossa työelämäyhteytenä toimi terveystieteiden keskuksen ylihoitaja Hannele Tikkakoski-Alvarez sekä terveystieteiden keskuksen laatu- ja kehittämispäällikkö Tanja Witick. Tutkimustyön ohjasi Vaasan ammattikorkeakoulun yliopettaja, osastonjohtaja, valtiotieteiden lisensiaatti Hans Frantz.

## **2 KEHITYSKESKUSTELUT**

### **2.1 Kehityskeskustelujen taustaa**

Kehityskeskusteluilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa alaisen ja esimiehen välisiä ammatillisia keskusteluja, joiden tavoitteena on yksilön ja organisaation kehittäminen sekä alaisen ja esimiehen suhteen kehittyminen (Kanste 2007, 43). Henkilökunnalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa Kokkolan terveystieteiden tutkimuskeskuksen hoitohenkilökuntaa, johon kuuluu sairaanhoitajia, terveydenhoitajia, perushoitajia, lähihoitajia, röntgenhoitajia, hammashoitajia, suuhygienistejä, päihdetyöntekijöitä, toimintaterapeutteja, kuntohoitajia ja fysioterapeutteja. Esimiehillä tarkoitetaan esimiesasemassa olevia osastonhoitajia sekä ylihoitajia.

Kehityskeskusteluista löytyy runsaasti tutkimustietoa, mutta hoitotieteen alueelta tutkittua tietoa kehityskeskusteluista on rajoitetummin. Viime vuosina julkaistuissa tutkimuksissa tarkastellaan kehityskeskusteluja terveydenhuoltoalan henkilöstön ammatillisen kehittymisen näkökulmasta, kehityskeskustelun sisältöä kuvaavana sekä henkilöstöjohtamisen näkökulmasta.

Kehityskeskustelua tarkasteltaessa on syytä pohtia tarkemmin, mitä on keskustelu. Ronthy-Östbergin & Rosendahlin (2004, 12–13) mukaan keskustelu on tapa käyttää kieltä suulliseen kommunikointiin toisen ihmisten kanssa. Keskustelun tunnusmerkkinä on, että puhutaan toisen kanssa, ei toiselle. Keskustelu on vastavuoroinen tapahtuma.

Hyvä keskustelu edellyttää molemmilta keskustelijoilta vastavuoroista kunnioitusta, rehellisyyttä, avoimuutta sekä mielipiteenvapautta. Voidakseen kunnioittaa toista, on kunnioitettava itseään. Kunnioitukseen kuuluu omien ja toisen heikkouksien huomioiminen, sekä niiden voimavarojen ja rajoitusten kunnioittaminen, joita itsellä ja toisella on. Voidakseen olla toiselle rehellinen, on oltava itselle rehellinen. Rehellinen ihmissuhde voi olla sekä vaikea että vaativa, mutta pidemmän päälle se on aina kehittävä. Avoimuus tarkoittaa muun muassa oman sisimpänsä paljastamista. Omien ajatusten ja tunteiden näyttäminen vaatii voimaa. Itsensä likoon paneminen tarkoittaa avoimuutta. Mielipiteenvapaus



tarkoittaa sitä, että sallitaan erilaiset ajatukset ja arvot, ja että hyväksytään toisen mielipiteet, tarvitsematta yhtyä niihin. Mielipiteenvapauteen tulee aina pyrkiä, mutta samalla täytyy varoa, ettei mielipiteenvapaus riko lojaliteettia, tai ettei se loukkaa keskustelukumppaniamme. (Rothny-Östberg ym. 2004, 22–33.)

## **2.2 Kehityskeskustelujen historia**

Kehityskeskustelujen historia alkaa 1950-luvun suunnittelukeskusteluista. Tavoitejohtamisjärjestelmän myötä 1970-luvulla tulivat kehityskeskustelut Suomeen. Alaisen ja esimiehen välisiä ammatillisia keskusteluja on muun muassa nimitetty esimies-alaiskeskusteluiksi sekä tavoite-, tulos-, suunnittelu-, arviointi- ja kehityskeskusteluiksi. Kehityskeskustelutermin taustalla on näkemys esimiehen ja työntekijän suhteen kehittymisestä ja pyrkimyksestä organisaation ja yksilön kehittämiseen. Kehityskeskusteluja on terveydenhuollossa käyty jo pitkään. (Kanse 2007, 43.)

Asennoituminen kehityskeskusteluihin ei ole muuttunut kovinkaan paljon 1960-luvun jälkeen. Kehityskeskusteluissa käsitellään edelleen tulosten mittaamista, suunnittelua ja tiedottamista, mutta aivan liian vähän kommunikointia ja yhteen hiileen puhaltamista. (Ronthy-Östberg ym. 2004, 94.)

Sosiaali- ja terveystieteen henkilöstöllä tulee olla mahdollisuus ja riittävät toimintaedellytykset kehittyä ammatissaan (Kankkunen, Suominen & Tuominen, 2006, 16). Esimiehen ja työntekijän väliset säännölliset keskustelut ovat yksi keino näiden tavoitteiden saavuttamiseen. Kehityskeskusteluilla on todettu olevan vaikutusta työntekijän jaksamiseen työssään. Keskusteluissa on havaittu olevan puutteita liittyen väärin odotuksiin ja toimimattomaan vuorovaikutukseen sekä siihen, että selkeitä arviointikriteerejä ei oltu määritelty asetetuille tavoitteille.

## **2.3 Kehityskeskustelujen hyöty**

Kehityskeskustelujen koettiin edistävän työntekijöiden motivaatiota. Merkittäviksi motivaatiota edistäviksi tekijöiksi nousivat esimiehen ja työntekijän välinen dialogisuus sekä tukeva johtamisote. Lundin yliopiston (2007) julkaisun mukaan

kehityskeskustelu on dialogi työntekijän ja esimiehen välillä. Kehityskeskustelu kertoo myös esimiehelle hänen johtamistaidoistaan.

Kansteen (2007, 342) mukaan esimiestensä kanssa kehityskeskusteluja käyvillä hoitajilla on työstä etäännyminen vähäisempää kuin niillä, jotka eivät käyneet kehityskeskusteluja. Hoitajien, jotka kokivat kehityskeskustelut erittäin hyödyllisinä, emotionaalinen väsymys ja työstä etäännyminen on vähäisempää ja työssä onnistumisen tunne voimakkaampaa. Kehityskeskustelujen onnistuneisuus ja hyödyllisyys ovat voimakkaasti yhteydessä työyksikön tavoitteiden selkeyteen, yhteisiin tavoitteisiin sitoutumiseen, ammatillisen osaamisen hyödyntämiseen, palautteen riittävyteen sekä esimiestyytyväisyyteen. Työssä viihtyminen, omat kehitystarpeet ja työsuorituksen arvioiminen ovat toivottuja aiheita kehityskeskusteluihin (Huurinainen, 2008; Palmu 2003, 161).

Jos alainen ei koe kehityskeskusteluja hyödyllisinä, tulee esimiehen miettiä, onko kehityskeskustelujen tarkoitus tuotu julki tarpeeksi selkeästi. Kehityskeskusteluihin välinpitämättömästi suhtautuvan alaisen kanssa keskustelu on syytä nostaa korkeammalle tasolle pohtimalla työn merkitystä, ja keskustelemalla siitä, mitä alainen haluaa työltään, ja mitä organisaatio edellyttää työntekijältään. Sanoin tai sanoitta osoitettu välinpitämättömyys on syy kehityskeskusteluille. Välinpitämättömyys on yhteinen ongelma, joka vaikuttaa työryhmään, organisaatioon ja esimieheen, ja siitä tulee keskustella. (Ronthy-Östberg ym. 2004, 121.)

## **2.4 Kehityskeskustelu käsitteenä**

Kehityskeskustelut ovat esimiehen ja alaisen välinen luottamuksellinen, vähintään kerran vuodessa toteutuva keskustelu, joka käydään ennalta sovittuna ajankohtana ja johon valmistaudutaan. Kehityskeskustelut ovat esimiehen työkalu, jolla edistetään työntekijän sitoutumista, kehittymistä ja parhaan mahdollisen suorituksen syntymistä. Siinä tarkastellaan mennyttä oppimisenäkökulmasta ja luodaan yhteinen näkemys nykytilasta. Kehityskeskustelujen ytimessä ovat organisaation tehtävä, tavoitteet, visio, strategia ja arvot. Kehityskeskustelussa nämä asiat liitetään päivittäiseen työhön. Normaali työkeskustelu eroaa

kehityskeskustelusta siinä, että kehityskeskustelu on etukäteen tarkkaan harkittu ja valmisteltu ja siinä on määrätty sisältö. Kehityskeskustelut jättävät myös jälkensä arkisiin työkeskusteluihin. Kehityskeskustelut kehittävät keskustelutaitoja ja siten rikastuttavat myös tavallisia työkeskusteluja. (Aarnikoivu 2010, 63–66.)

Kehityskeskusteluja voidaan tarkastella esimerkiksi johdon tai työntekijän näkökulmasta (Kankkunen, Suominen & Tuominen 2006, 26). Johdon näkökulmasta kehityskeskustelu on johtamisen työväline, jonka avulla voidaan kehittää työn tavoitteellisuutta, osaamista sekä yhteistoimintaa. Joensuu (2009) määrittelee kehityskeskustelujen tarkoituksen olevan johtamisen näkökulmasta tavoitteiden asettaminen, suoritusten arviointi, sekä yksilön ja osittain koko organisaation kehittämisen ideointi. Työntekijälle kehityskeskustelu on vuorovaikutuskanava johdon suuntaan, tilaisuus ilmaista omia ideoita ja käsityksiä, sekä pohtia omaa asemaa ja kehittymistavoitteita. Säännöllisten kehityskeskustelujen on havaittu edistävän henkilöstön hyvinvointia.

Kehityskeskustelut ovat alaiselle mahdollisuus vaikuttaa ja kertoa omista toiveistaan, sekä varmistaa mitä häneltä odotetaan. Esimiehelle se on keino varmistaa, että työhön ja alaisen asioihin on paneuduttu. Kehityskeskusteluissa on kummallakin tilaisuus vaikuttaa. (Valpola 2002, 19.)

Kansteen (2007,42) mukaan kehityskeskustelun sisällössä erottuu työntekijä- ja työyhteisöorientoituneet ydinalueet. Työntekijäorientoituneen ydinalueen sisältöä ovat ammatillinen osaaminen, vastavuoroinen palaute, työhyvinvointi sekä työnkuva ja työn tavoitteet. Työyhteisöorientoituneen ydinalueen sisältöä sen sijaan ovat työyksikön toimivuus, hoitotyön kehittäminen ja työyksikön ihmissuhteet. Hokkasen, Mäkelän & Taatilan (2008, 93) mukaan kehityskeskusteluissa kannattaa varoa alkamasta juoruilla yksittäisistä henkilöistä, eikä esimiehen tulisi ottaa kantaa työntekijöiden välisiin suhteisiin, sen sijaan yleistä tietoa ja näkemyksiä kannatta kerätä.

## **2.5 Tulevaisuuden haasteita**

Kehityskeskusteluissa on kehittämistarvetta terveydenhuoltoalalla (Kanste 2007, 346). Jos kehityskeskustelut eivät työntekijöiden mielestä ole onnistuneita, niistä ei ole myöskään odotettavissa toivottua hyötyä. Tämä luo haasteita keskustelujen suunnitteluun ja toteutumiseen. Hietikon (2002, 62) mukaan osastonhoitajat pitävät kehityskeskusteluille tärkeinä edellytyksinä rakentavaa vuorovaikutusta, keskustelun luottamuksellisuutta sekä ilmapiiriä. Myös ennalta valmistautumista sekä kehityskeskusteluiden käymisen säännöllisyyttä pidetään tärkeinä.

Tulevaisuudessa kommunikaation merkitys korostuu entisestään, jolloin kehityskeskustelut käsittelevät yhä enemmän arvokysymyksiä. Tunteet, ihmissuhteet, kokemukset ja ajatukset tulevat saamaan suuremman tilan. Tulevaisuudessa tiedostetaan selvemmin kommunikaatiokyvyn ja yhteispelin vaikutus organisaation kehitykseen. Yksilölliset voimavarat ja vahvuudet selvitetään tulevaisuudessa entistä paremmin, niitä käytetään yksilön ja organisaation hyödyksi. Yhteistyö ymmärretään tulevaisuudessa ainoaksi tavaksi päästä hyödyntämään ihmisen sisäisiä resursseja. (Ronthy-Östberg ym. 2004, 161.)

## **2.6 Kehityskeskustelut johtamisen näkökulmasta**

Kehityskeskustelu tukee pitkäaikaista ja suunnitelmallista henkilöstöjohtamista (Hokkanen ym. 2008, 90). Se on siis osa esimiestyötä. Kehityskeskustelujen avulla voidaan tarkastella, miten työntekijälle asetetut tavoitteet on saavutettu, sekä varmistaa, että tieto esimiehen ja työntekijän välillä kulkee. Kehityskeskusteluissa on mahdollisuus antaa työntekijälle tunnustusta hyvästä työstä ja näin lisätä työntekijän ammatillista itsetuntoa. Kehityskeskustelun yhtenä tavoitteena onkin pitää työntekijän motivaatio korkeana. Esimiehen rooli kehityskeskustelussa on toimia kyselijänä ja puheenjohtajana, ei pääpuhujana. (Hokkanen ym. 2008, 90; Lahtiluoma, Silander, Turunen & Wiman 2008, 73.)

Alaisten kokemukset kehityskeskusteluista heijastavat usein esimiesten ja organisaation johdon näkemystä kehityskeskusteluista tärkeänä ja toimivana

johtamisen välineenä. Mikäli johto ei pidä kehityskeskusteluja tärkeinä ja käy niitä henkilöstön kanssa ikään kuin pakotettuna, ovat alaiset usein tyytymättömiä kehityskeskusteluihin (Aarnikoivu 2010, 73). Ronthy-Östbergin (2004, 154) mukaan jokaisen esimiehen on osoitettava, että kehityskeskustelut ovat tärkeitä. Näin ollen uskottavuus ja usko keskustelujen välttämättömyyteen kasvavat.

Esimies on työntekijälle esimerkkinä uuden tiedon hankkimisessa ja opiskelussa. Ammatissa kehittymiseen motivoi työn merkityksestä keskustelu ja tunne siitä, että kehityskeskusteluilla voi vaikuttaa omaan sekä työyhteisön toimintaan. (Kankkunen ym. 2006, 19–20.)

Esimiehen ei tarvitse osata vastata kaikkiin kysymyksiin, vaan hänen tulee tukea alaistaan osoittamalla, että esimiehenä hän ymmärtää ongelmia, kunnioittaa alaistensa huolestuneisuutta ja on heidän tavoitettavissaan (Ronthy-Östberg ym. 2004, 109). Kehityskeskustelun tavoitteena on, että työntekijä kokee, että hänestä ja hänen tekemisistään ollaan aidosti kiinnostuneita (Lahtiluoma ym. 2008, 73).

Kehityskeskustelujen käyminen edellyttää työntekijältä ja esimieheltä tietoa ja taitoa. Keskustelun tarkoitus, päämäärä ja toimintatapa on oltava tiedossa. Odotukset keskusteluja kohtaan ovat usein suuret. Mutta muutoksia johtamiseen on turha odottaa, jos keskustelun osapuolilla ei ole ollut mahdollisuutta oppia keskustelemaan. (Koistinen 2006, 29.)

### **3 KEHITYSKESKUSTELUJEN SISÄLTÖ**

#### **3.1 Kehityskeskustelujen sisältöalueet**

Kehityskeskustelujen sisältö on hoitotyössä moniulotteinen ja -tasoinen. Kehityskeskustelujen sisältöä heijastavat osaamisen johtamisen ja työhyvinvointijohtamisen merkitys terveydenhuoltoalalla. Kehityskeskustelut ovat henkilöstön kehittämisen yksi kulmakivistä ja ne ovat johtamisen, arvioinnin ja kehittämisen työvälineitä. (Kanste 2007, 43.)

Kansteen (2007, 45) mukaan kehityskeskusteluissa tarkastellaan työtehtäviä ja työn sisältöä sekä niissä tapahtuneita muutoksia. Lisäksi keskusteluissa käsitellään työtehtävien mielekkyyttä, haasteellisuutta ja työn vaativuutta suhteessa ammatilliseen osaamiseen sekä työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa työtehtävien muotoutumiseen. Keskusteluissa arvioidaan myös työn vaativuutta. Lisäksi käsitellään työntekijän vastuualueita, niitä pyritään selkeyttämään sekä tarkastellaan niissä tapahtuneita muutoksia ja kehittämistarpeita. Kehityskeskusteluissa arvioidaan työn tavoitteita ja tavoitteiden saavuttamista. Seuraavalle vuodelle asetetaan uudet tavoitteet. Hokkasen ym. (2008, 92) mukaan kehityskeskustelun keskeisin osa on juuri tavoitteiden asettelu. Tavoitteiden asettelulla pyritään sopimaan työntekijän ja koko organisaation yhteisistä tavoitteista. Tavoitteiden tulee olla konkreettisia, mittavia ja samoin ymmärrettyjä. Hyvät tavoitteet ohjaavat työntekijän toimintaa organisaation strategian suuntaisesti.

Maukosen (2005, 54) mukaan osastonhoitajat saavat kehityskeskusteluiden avulla tietoa työntekijöiden sen hetkisestä osaamisesta ja ammattitaidosta. Lisäksi keskusteluissa ilmenee, millaisista asioista he ovat kiinnostuneita ja mihin suuntaan he haluavat kehittää työtään ja omaa osaamistaan. Kehityskeskustelu antaa kuvan myös työntekijän työkyvystä ja senhetkisestä työssä jaksamisesta. Kedon (2005) mukaan esimiehet näkevät kehityskeskustelun tärkeänä keinona motivoida työntekijöitä. Koiviston (2007) mukaan kehityskeskustelujen koetaan edistävän työntekijöiden motivaatiota. Esimiehen ja työntekijän välinen dialogisuus sekä tukeva johtamisote nousevat merkittäviksi motivaatiota

edistäviksi tekijöiksi. On kuitenkin huomioitava, että kehityskeskusteluiden onnistumisen yhtenä edellytyksenä on työyhteisön päivittäisen vuorovaikutuksen avoimuus ja luottamuksellisuus. Nämä seikat tulisivat korostua myös yksittäisen työntekijän ja esimiehen suhteessa (Keto 2005).

Työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä, kuten työssä uupumista ja työstressiä käsitellään myös kehityskeskusteluissa (Kanste 2007, 45). Ruorasan (2011, 141) mukaan työssä jaksaminen ja työhyvinvointi nousi usein kehityskeskustelun teemaksi. Aiheen esiintyminen usein korostaa kehityskeskustelujen merkitystä työkyky- ja hyvinvointikeskusteluina. Kehityskeskustelujen onkin todettu olevan yhteydessä hoitajien työuupumukseen (Kanste 2007, 345). Lisäksi tarkastellaan työn psyykkistä ja fyysistä kuormittavuutta, kiinnitetään huomiota työtyytyväisyyteen, työmotivaatioon ja työhön sitoutumiseen sekä työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen sekä tekijöihin, jotka vaikuttavat niihin. Kehityskeskusteluissa arvioidaan työntekijän onnistumista työssään ja paneudutaan työyksikön toimivuuteen liittyviin kysymyksiin ja keskustellaan työyksikön työilmapiiristä. Käsiteltävinä aiheina ovat muun muassa hoitotyön arvot ja periaatteet sekä työntekijän omat arvot suhteessa työyksikön arvoihin. (Kanste 2007, 345.)

Koistisen (2006, 27) mukaan kehityskeskustelussa tulee käydä läpi organisaation strategia sekä tavoitteet. Sen sijaan Ruorasan (2011, 141) mukaan kehityskeskustelut eivät ole ensisijainen strategian teemojen käsittelyfoorumi. Kehityskeskustelut koetaan silloin ensisijaiseksi foorumiksi, kun käsitellään henkilöstönäkökulmaa ja työyksikön sisäistä toimintaa. Hokkasen ym. (2008, 92) mukaan organisaation linjoja, visioita ja strategioita käsiteltäessä pitäisi huomioida kuinka ne liittyvät työntekijän omaan tilanteeseen.

Kehityskeskustelun sisältämät aiheet saattavat olla yhtä hyvin arkisia kuin henkilökohtaisia ja epämurkaviakin. Kehityskeskusteluissa tulisi käsitellä kysymyksiä, jotka ovat sillä hetkellä organisaation kannalta kaikkein ajankohtaisimpia. (Ronthy-Östberg ym. 2004, 107.)

Ruorasan (2011, 142–143) mukaan kehityskeskusteluissa merkittävän sijan saavat työntekijälle itselleen läheiset aihealueet, kuten osaaminen ja työtehtävät, sekä aihealueet, joita voidaan pitää luottamuksellisina. Tällaisia ovat esimerkiksi esimies-alaisuhde sekä työyhteisön sisäiset asiat.

### **3.2 Palaute kehityskeskusteluissa**

Kehityskeskustelun ammatillista tukea antavat sisältöalueet ovat Kankkusen ym. (2006, 18) mukaan palaute, vuorovaikutus, tuki ja kehittäminen. Sairaanhoidajat ymmärtävät palautteen sekä sen antamisena että saamisena. Palautetta sairaanhoidajat haluavat omasta osaamisestaan ja kehittymisestään. Positiivinen palaute rohkaisee ja palkitsee. Rakentavassa hengessä annettu negatiivinen palaute koetaan hyödylliseksi. Pehkosen (2002, 76) mukaan vastavuoroinen palautteenvaihto on eräs kehityskeskustelun kehittämiskohde, sillä osastonhoitajat kokevat erityisesti negatiivisen palautteenannon vaikeana. Kehityskeskustelu ei kuitenkaan ole pelkkää onnistumisista ja tavoitteista puhumista, vaan siihen kuuluu myös esimiehen havaitsemat muutostoiveet ja kriittisen palautteen antaminen. Toisaalta kehityskeskustelussa ei saisi sisältää työntekijälle suuria negatiivisia yllätyksiä. Kriittisimpiä asioita ei tulisi kerätä kehityskeskusteluun, vaan ne tulisi käsitellä erikseen, ja pian niiden tultua esimiehen tietoon (Hirvihuhta & Litovaara. 2003, 247). Ruorasan (2011, 137) mukaan kehityskeskustelut eivät korvaa jatkuvaa päivittäistä palautteenantoa.

Esimiehen toiminnan käsittelylle kannattaa varata aikaa, sillä parhaimmillaan keskustelu on tilanne, jossa esimies voi saada palautetta omasta työstään ja toimintatavoistaan. Esimiehellä tulee olla taito ottaa vastaan palautetta objektiivisesti. Puolustelu, selittely ja asioiden kiertely eivät lisää työntekijän luottamista palautteen antamiseen. (Hokkanen ym. 2008, 93)

Koistisen (2006, 28) mukaan kehityskeskustelu on kanava, jonka kautta palautetta voidaan antaa luottamuksellisesti. Palautteen antaminen ja saaminen on olennaisen tärkeää työntekijälle ja esimiehelle. Kehityskeskusteluissa annettavan ja saatavan palautteen muodot ovat: Työntekijänä annettu ja saatu palaute, johtajana annettu ja saatu palaute, työntekijänä organisaatiolle annettu palaute



sekä työntekijänä organisaatiolta saatu palaute. Myönteistä palautetta tulisi korostaa keskusteluissa, ja lähtökohtana tulisi olla työntekijän työsuorituksen parantaminen. Lahtiluoman ym. (2008, 73) mukaan esimiehen tehtävä on luoda uskoa, että jokainen voi kehittyä omassa työssään. Hukkanen (2005, 54) jaottelee kehityskeskusteluissa jaetun palautteen työhön liittyvään palautteeseen, persoonaan liittyvään palautteeseen sekä esimiehelle annettavaan palautteeseen. Kansteen (2007, 45) mukaan myös työntekijällä on mahdollisuus antaa palautetta omalle esimiehelle johtamistavoista ja arvioida esimiehen onnistumista johtamistyössä. Ruorasan (2011, 137) mukaan työntekijät antavat kuitenkin vähän palautetta, mikäli sitä ei pyydetä. Tämä saattaa viestiä työntekijän tottumattomuudesta palautteen antamisessa ja lisäksi keskustelun tilannetekijöistä.

### **3.3 Itsearviointi**

Itsearviointi on osa palautetta ja se koetaan ammatillisen kehittymisen edellytyksenä ja keinona. Sairaanhoidajien mukaan apulaisosastonhoitaja olisi osastonhoitajaa parempi antamaan palautetta työstä, sillä apulaisosastonhoitaja on lähellä työntekijöitä ja koordinoi yksikön päivittäisen toiminnan (Kankkunen ym. 2006, 18; Tuominen 2005,29).

Kehityskeskusteluissa on hyvä muistaa, että jokainen on oman itsensä paras asiantuntija. Keskustelun merkitys korostuu siinä, että työntekijä itse on aktiivisesti asettamassa omia tavoitteitaan. (Kurttila, Laine, Saukkola & Tranberg 2010, 83.)

Arnikoivun (2010, 105) mukaan esimies ja työntekijä kohtaavat itsearvioinnin myötä oman toimintansa kehityskeskustelutilanteessa. Tämä tukee henkilökohtaisten vahvuuksien ja kehityskohteiden tiedostamista kehityskeskustelijana. Näin kehittyminen mahdollistuu.

### **3.4 Luottamuksen merkitys kehityskeskusteluissa**

Kehityskeskustelut ovat yksilöllisiä, avoimia ja luottamuksellisia vuorovaikutustilanteita, joissa työntekijää kuullaan ja ollaan kiinnostuneita työntekijästä ja hänen näkemyksistään (Kankkunen ym. 2006, 19–20). Esimiehen

ja työntekijän välinen luottamus ja arvostus vaikuttavat työilmapiiriin ja motivoivat ammatilliseen kehittymiseen.

Hyvässä ja toimivassa esimies- ja alaisuudessa on läsnä luottamus. Luottamus on moniulotteinen käsite, eikä sille ole olemassa yhtä määritelmää. Luottamussuhteen rakentuminen edellyttää sitä, että kumpikin osapuoli panostaa luottamuksen syntymiseen. Luottamusta herättävä esimies välittää alaisistaan ja on kiinnostunut heidän odotuksistaan ja tarpeistaan. Esimiehen johdonmukainen käyttäytyminen luo turvallisuudentunnetta, jota tarvitaan luottamuksen syntymiseksi. (Aarnikoivu 2010, 18–23.)

Kurttilan ym. (2010, 53) mukaan luottamus helpottaa ihmisten kohtaamista, kommunikaatiota ja auttaa ristiriitojen sietämisessä. Avoimuus on edellytys luottamukselle, ja siksi esimiehen tulisikin rakentaa luottamusta kaikkien kanssa ja omalla toiminnallaan auttaa avoimen työyhteisön syntymistä. Luottavaisissa työyhteisöissä uskalletaan tehdä päätöksiä ja virheitä.

Luottamus kehityskeskusteluihin syntyy sen perusteella, mitä keskustelujen jälkeen tapahtuu, eli miten ne vaikuttavat esimerkiksi työnkuvaan, työn kuormittavuuteen, yhteistyöhön, kehittymiseen sekä muutostarpeisiin. (Valpola 2002, 48.)

### **3.5 Palkkaneuvottelut kehityskeskusteluissa**

Mikäli kehityskeskusteluissa käsitellään palkkaa, muu ajattelu lamaantuu helposti. Mahdolliset henkilökohtaiset palkkaneuvottelut kannattaakin käydä erikseen. (Hokkanen ym. 2008, 91.)

Kehityskeskusteluissa ei ole tarkoitus käsitellä palkkaa. Useimmissa organisaatioissa käydään palkkakeskustelut erikseen. Sen vuoksi kehityskeskusteluissa ei ole mitään syytä puuttua palkkoihin. Palkka on konkreettinen ja yksinkertainen työpanoksen arvioinnin mitta. On yksinkertaisempaa ilmaista tyytymättömyys palkkaan kuin eritellä yksityiskohtaisesti omia kokemuksia omasta työstään. Kun alainen saa olla itse mukana vaikuttamassa työnkuvaan ja kun hänelle annetaan vastuuta, se tuntuu

luottamuksen osoitukselta ja voi johtaa työtuloksen paranemiseen ja viime kädessä voi vaikuttaa myös palkkaan. Alainen, joka toivoo kehityskeskusteluissa käsiteltävän palkkausta, saattaa kokea jäävänsä riittävää arvostusta tai hänestä tuntuu, ettei hänen työpanostaan ole noteerattu oikealla tavalla. (Ronthy-Östberg ym. 2004, 133.)

### **3.6 Kehittäminen**

Sosiaali- ja terveysministeriön laatiman terveydenhuollon täydennyskoulutussuosituksen (2004) mukaan terveydenhuoltohenkilöstön tulee toimia eettisten periaatteiden ja hyväksytyjen toimintatapojen mukaisesti. Lisäksi terveydenhuollon ammattihenkilöillä on lakisääteinen velvollisuus ylläpitää ja kehittää ammattitaitoaan (L559/1994). Tämän suosituksen mukaan täydennyskoulutuksen tavoitteena on terveydenhuollon henkilöstön ammattitaidon ylläpitäminen, kehittäminen ja syventäminen työntekijän koulutustarpeisiin sekä organisaation perustehtävään ja toiminnan kehittämiseen perustuen.

Kehityskeskustelun yksi sisältöalue on kehittäminen. Kehittäminen ilmenee koulutus- ja kehityssuunnitelmien laadinnassa, opiskeluhaluja kartoituksessa, työntekijän vahvuuksien ja heikkouksien kartoituksessa, keskustelujatkumon takaamisessa, urasuunnitelmien tekemisessä, työn monipuolistamisessa ja kehityskeskustelukäytännön ylläpitämisessä. Ammatillista kehittymistä estäviä tekijöitä ovat palautteen puute ja esimiehen johtajuuden puute. Esimiehen johtajuuden puute ilmenee kyvyttömyytenä ottaa vastaan palautetta, sekä haluttomuutena käydä kehityskeskusteluja. Tuomisen (2005, 29) mukaan koulutustarjonta hoitotyössä on hyvin kirjavaa, satunnaista ja koordinoimatonta.

Kansteen (2007, 45) mukaan ammatillisen osaamisen kehittämisessä keskeisintä on työntekijän koulutustarpeen- ja halukkuuden kartoittaminen sekä henkilökohtaisen kehittämistavoitteiden ja koulutussuunnitelman laatiminen. Ammatillisen osaamisen arvioinnissa pyritään tunnistamaan vahvoja ja heikkoja osaamisalueita sekä arvioimaan ammatillista kehittymistä. Painopiste on työntekijän itsearvioinnissa. Kehityskeskustelut ovat vastavuoroisen palautteen antamisen ja saamisen kanava.

## 4 KEHITYSKESKUSTELUJEN TOTEUTUMINEN

### 4.1 Valmistautuminen

Kankkusen ym. (2006, 17) mukaan sairaanhoitajat jakoivat kuvaukset eri osa-alueisiin keskusteltaessa kehityskeskustelujen käytännön toteutuksesta. Näitä osa-alueita olivat keskustelun ilmoitustapa, keskusteluun valmistautuminen, keskustelupaikka, keskusteluun käytetty aika ja keskustelutilanne. Sairanhoitajat valmistautuvat kehityskeskusteluihin eri tavoin, minkä vuoksi kehityskeskustelun tueksi laadittu materiaali olisi syytä jakaa hyvissä ajoin ennen keskustelua. Kehityskeskustelut olisi syytä järjestää asiallisessa tilassa, huomioon ottaen keskustelun tärkeys ja luottamuksellisuus. Kehityskeskusteluihin on syytä varata tarvittava aika, huomioiden jokaisen yksilöllinen tarve. Keskustelutilanteen tulisi olla rauhallinen ja häiriötön. Ulkopuoliset tekijät, kuten puhelinsoitot, muun henkilöstön kysymykset tai sähköpostit tulee sulkea pois kehityskeskustelun ajaksi (Lahtiluoma ym. 2008, 74).

Kehityskeskustelujen käyttöönotto aloitetaan alkuopastuksella ja tiedottamisella. Perehdyttämisen jälkeen varsinaiset kehityskeskustelut käynnistetään sopimalla keskustelun ajankohta. Tällöin sekä johtajalla, että työntekijällä on aikaa valmistautua tilanteeseen. (Koistinen 2006, 27.)

Kehityskeskustelujen onnistuminen riippuu siitä, miten niihin valmistaudutaan (Valpola 2002, 47). Kehityskeskusteluihin valmistautuminen vaikuttaa suoraan keskustelun antiin, eikä valmistautumisen merkitystä siten voi liikaa korostaa. Valmistautuminen ja siihen sitoutuminen edellyttävät, että työntekijä ja esimies ovat sisäistäneet kehityskeskustelun merkityksen ja hyödyt. Näin motivaatio kehityskeskustelujen käymiseen kasvaa ja aika valmistautumiseen nähdään tarpeellisena. (Aarnikoivu 2010, 81.)

Valpolan (2002, 103–104, 110) mukaan kehityskeskustelujen valmisteluissa ja jälkitoimenpiteissä on kysymys siitä, miten työ motivoi ihmistä. Kun ihmisellä on tahtoa, tekeminen tuntuu hyvältä ja kun hän tietää osaavansa, motivaatio on korkea ja voimia riittää erilaisiin haasteisiin. Mikäli työ tuntuu vastenmieliseltä

eikä huvita, olokin on epämiellyttävä, ja kun ihminen on kokoajan epävarma taidoistaan, motivaatio laskee alas. Hyvä itsetuntemus auttaa löytämään tilanteita, joissa oma motivaatio herää. Esimies on ratkaisevassa asemassa kun pyritään kokoamaan tehtäviä, jotka motivoivat alaista. Alaisen kanssa voi pohtia, millainen tehtäväkokonaisuus olisi sopiva.

Tavallisesti esimies tekee aloitteen kehityskeskusteluista. Alainen saa tietää kehityskeskustelun ajankohdan etukäteen. Kehityskeskusteluista sovitaan etukäteen, jotta kumpikin osapuoli tietää valmistautua sekä henkisesti, että käytännössä. Tärkeintä on, että osapuolet pohtivat etukäteen, mitä haluavat keskustella, ja että keskustelun alussa sovitaan keskustelun tavoitteista. (Ronthy-Östberg ym. 2004, 125.)

Kehityskeskustelujen valmisteluihin kuuluu keskustelulomakkeen toimittaminen työntekijöille ja lomakkeen palauttaminen ennen keskustelua, jotta vastaava hoitaja ehtii paneutua jokaisen työntekijän asioihin. Kehityskeskustelulomakkeen sekä erilaisten apu-, muisti- ja valmentautumislistojen käyttö täsmentää ja monipuolistaa keskustelujen hallintaa. Kehityskeskustelulomake tulisikin laatia oman organisaation tarpeita vastaavaksi. (Koistinen 2006, 27). Hokkasen ym. (2008, 92) mukaan valmistautumisen tarkoituksena on saada keskustelun osapuolet pohtimaan läpikäytäviä asioita rauhassa, jotta keskustelusta ei tulisi yleistä juttelua yhteisistä aiheista. Hirvihuhtan ym. (2003, 240) mukaan ennen kehityskeskustelujen aloittamista on varmistettava, että työyhteisössä vallitsee samansuuntainen käsitys siitä, miksi kehityskeskustelua järjestetään. Idean selvittäminen koko työyhteisölle on ensimmäinen askel kehityskeskustelujen hyödyllisyyden ja tarkoituksen toteutumiseksi.

Lahtiluoman ym. (2008, 74) mukaan työntekijälle tulisi antaa kehityskeskusteluun valmistautumiseen aikaa vähintään viikko. Kehityskeskustelulomake tulisi tehdä tutuksi työntekijälle, tällöin työntekijän olisi helpompi valmistautua kehityskeskusteluun.

Esimiehen valmistautuminen kehityskeskusteluihin merkitsee sitä, että hän keskittyy tilanteeseen ja harkitsee, mitkä asiat ovat hänen ja organisaation

näkökulmasta sellaisia, jotka tulee ottaa esille. Esimies perehtyy edellisten kehityskeskusteluissa tehtyihin muistiin panoihiin ja pohtii, mitä tietoa ne antavat tulevaan tapaamiseen. (Hirvihuhta ym. 2003, 242.)

## **4.2 Paikka**

Keskustelupaikan valinta epäonnistui rauhattomuuden vuoksi. Kehityskeskustelua häiritseviä tekijöitä tutkimuksen mukaan voivat olla puhelimen soiminen sekä ulkopuolisen mahdollisuus kuulla keskustelu. Lisäksi sairaanhoitajat toivovat keskustelupaikan olevan kummallekin osapuolelle neutraali, ei esimerkiksi esimiehen työhuone. Myös Pellisen (2007) mukaan kehityskeskusteluiden pitopaikan häiriöttömyys ja neutraalisuus sekä ajan riittävyys ovat tärkeitä osatekijöitä keskustelun onnistumiselle. (Tuominen 2005, 28–29.)

Psykologisista syistä neutraali huone on paras paikka kehityskeskustelujen käymiselle. Paikan ei siis tulisi olla esimiehen tai alaisen työhuone. Mikäli kehityskeskusteluja käyvien osapuolten välit ovat kireät, voi olla haitallista, jos alainen joutuu esimiehen reviirille tai päinvastoin. Kehityskeskustelujen aikana molempien tulisi istua mukavasti, ei mielellään kirjoituspöydän ääressä, eikä varsinkaan vastatusten. Kehityskeskusteluja ei tulisi käydä kotona, ravintolassa eikä työmatkoilla. Normaaliin työrutiiniin kuuluva kehityskeskustelu on syytä pitää työpaikalla. (Ronthy-Östberg ym. 2004, 129.)

Tuominen (2005, 28 - 29) mukaan kehityskeskusteluissa ilmeni sairaanhoitajien mukaan monia epäkohtia. Sairanhoitajat kritisoivat muun muassa kehityskeskustelupaikan valintaa, ajan käyttöä sekä keskusteluajankohtaa.

## **4.3 Kesto**

Yksittäiseen kehityskeskusteluun varataan aikaa tunnista kahteen. Oleellisen tärkeää on pitää kehityskeskustelut häiriöttömässä paikassa. Keskusteluissa tarkastellaan työntekijän osaamista, muutos- ja koulutustarpeita sekä henkilökohtaisia muita tarpeita sekä toiveita hänen itsensä ja koko työyhteisön kannalta. On tärkeää, että aika on etukäteen sovittu, jotta osapuolet tietävät, kuinka kauan he voivat keskustella. Keskustelun sovittaminen päivän viimeisille

työtunneille lienee sekä käytännössä, että psykologisesti oikea ratkaisu. Yksi kehityskeskusteluun käytetty tunti voi korvata useita tehottomia työtunteja. (Koistinen 2006, 27; Ronthy-Östberg 2004, 127–128.)

Palmun (2003, 161) mukaan kehityskeskusteluihin käytetty aika maksaa aina itsensä takaisin, ja harva asia organisaatiossa on sellainen, joka vaatii johtajaa yhtä paljon kuin kehityskeskustelut.

#### **4.4 Jatkuvuus**

Kehityskeskustelujen kirjaaminen perustuu luottamukseen ja vaitiolovelvollisuuteen. Käytännöllistä olisi merkitä muistiin kaikki kehityskeskusteluissa sovitut asiat, sekä ne faktaluontoiset asiat, jotka täytyy muistaa. Saadakseen pohjaa seuraavalle keskustelulle, voi työntekijä tehdä muistiinpanoja. Myös Hokkasen ym. (2008, 94) mukaan näin olisi syytä menetellä, sillä työntekijän on tärkeä itse ymmärtää sovitut asiat ja pohtia niitä tarkasti. Esimies taas sitoutuu asetettuihin tavoitteisiin ja suunnitelmiin. Kirjalliset muistiinpanot ovat hyödyllisiä siinäkin tapauksessa, että organisaatiossa tapahtuvien muutosten vuoksi seuraavissa kehityskeskusteluissa voi olla eri esimies. Ronthy-Östbergin ym. (2004, 135) mukaan tämä on kuitenkin väärä luulo, koska kehityskeskustelu käydään nimetyn esimiehen ja hänen alaisensa välillä. Ja kehityskeskustelujen on määrä lujittaa juuri tätä ainutlaatuista suhdetta.

Liiallinen kirjallinen dokumentointi vie pohjan pois luottamukselta, johon kehityskeskusteluilla pyritään. Dokumentointipakon tarkoituksena on monessa organisaatiossa selvittää ja valvoa, kuinka moni ja ketkä esimiehistä ovat käyneet kehityskeskusteluja. Näin voidaan mitata, missä laajuudessa kehityskeskusteluja käydään, mutta se ei kerro mitään keskustelujen laadusta. Kehityskeskusteluja ei pidä dokumentoida, eikä dokumentteja toimittaa eteenpäin ja vielä vähemmän niihin pitää vaatia kummankaan osapuolen allekirjoitusta. Se vain dramatisoi kehityskeskusteluja. (Ronthy-Österberg 2004, 134–135.)

Keskustelun aikana tulisi sopia jatkoseurannasta; miten se toteutetaan kunkin henkilön kohdalla (Koistinen 2006, 28–29). Jatkoseurannassa on todettu olevan puutteita (Pehkonen 2002, 73). Tavoitteiden arvioinnista ei sovita tarkemmin vaan tavoitteiden saavuttamista tarkastellaan yleensä vasta seuraavassa keskustelussa.

Kehityskeskustelujen jatkuvuuden puute aiheuttaa sen, että kehityskeskusteluja ei kirjata ja kehityskeskustelun pohjana oleva runko muuttuu vuosittain. Tällöin kehityskeskustelu alkaa aina uudelleen alusta, eikä edellisen jatkumona. Lisäksi ammatillisen kehittymisen esteeksi nousee esimiehen vähäiset kehityskeskustelun toteuttamiseen vaadittavat tiedot ja taidot. (Kankkunen ym. 2006, 20.)

Mitä useammin kehityskeskusteluja käydään, sitä suurempi on mahdollisuus muutokseen ja kehitykseen. Tavallisesti kehityskeskusteluja käydään kerran vuodessa. Liian tiheästi pidetyt kehityskeskustelut voivat johtaa velvollisuuden tunnosta pidettäviin kehityskeskusteluihin. Keskustelujen tiheyden tarve tulisi arvioida yhdessä työntekijöiden kanssa ja sovittaa organisaation kulloiseenkin kehitysvaiheeseen. Mikäli organisaatiossa on meneillään muutoksia työryhmissä, tiheimmin käytävät keskustelut voivat olla hyödyksi. (Ronthy-Östberg ym. 2004, 101.)

#### **4.5 Kehityskeskustelun roolit**

Kehityskeskustelut käydään aina lähimmän esimiehen kanssa. Esimiehellä on vastuu sekä yksilön, että ryhmän kehityksestä. Esimies ei siksi voi koskaan delegoida kehityskeskusteluja toiselle. Jos alainen ei halua keskustella oman esimiehensä kanssa, on esimiehen ilmoitettava asiasta omalle esimiehelleen. Tällaisessa poikkeuksellisessa tilanteessa, jossa kommunikaatio alaisen kanssa ei toimi toivotulla tavalla, voidaan keskustelu käydä ”seuraavan portaan” kanssa. Tärkeintä kuitenkin on, että keskustelu saadaan aikaan. (Ronthy-Östberg ym. 2004, 110.)

Esimes toimii kehityskeskusteluissa työnantajan edustajana. Käytännössä esimiehen roolina on toimia viestijänä ja välittäjänä. Hän on lenkki organisaation ja tiimien tavoitteiden muuntamisessa käytäntöön. Esimes myös tekee tavoitteet



ymmärrettäviksi, luo yhteistyötä ja pyrkii jakamaan työt tasapuolisesti. Hän viestii ja valmentaa niin, että kaikki voivat osallistua ja sitoutua (Valpola 2002, 40–41). Palmun (2003, 165) mukaan esimiehen keskeinen tehtävä kehityskeskusteluissa on kuunnella.

Kehityskeskusteluissa on kaksi osapuolta, joilla on molemmilla vastuu onnistumisesta. Molemmat vaikuttavat keskusteluun, kysymyksiin ja vastauksiin (Valpola 2002, 125). Työntekijä-esimiessuhteen ominaisuudet saattavat Ruorasen (2011, 138) mukaan olla esteenä tärkeiden asioiden käsittelyssä. Liian läheinen, passiivinen tai turhautumista kuvaava suhde saattaa rajoittaa kehityskeskustelujen sisältöalueiden käsittelyä. Molempien keskustelijoiden asenne, keskustelijaominaisuudet ja – taidot vaikuttavat toisen osapuolen osallistumiseen. Parhaat edellytyksen kehityskeskustelujen onnistumiselle antaa keskustelijoiden kokemus tasavertaisuudesta. Passiivisuus, jännittyneisyys ja turhautuneisuus rajoittavat keskustelujen laatua ja vaikuttavuutta.

#### **4.6 Kaavake**

Keskustelun pohjana olevan kaavakkeen tai rungon koettiin olevan liian laaja ja teoreettinen. Kaavakkeen käsitteet eivät olleet yksiselitteisiä eivätkä ne aina auenneet sairaanhoitajille. Kaavakkeen suhteen toivottiin yksilöllisyyttä. Saman kaavakkeen käyttäminen kaikilla ei toimi. Myöskään yksityisasioiden käsitteleminen kehityskeskusteluissa ei palvele sen tarkoitusta. (Tuominen 2005 28–29.)

Osastonhoitajien vuorovaikutustaitojen lisääminen muuttaisi sairaanhoitajien mielestä kehityskeskusteluja avoimemmiksi ja syvällisemmiksi (Tuominen 2005, 28). Pehkosen (2002, 72) mukaan kehityskeskustelut etenevät pääsääntöisesti esimiehen ehdoilla. Esimiehen toivottiin paneutuvan työntekijöiden työhistoriaan paremmin ja painottavan eri työntekijöiden kanssa eri asioita (Tuominen 2005, 28). Johdon sitoutumisella ja aloitteellisuudella on todettu olevan suuri merkitys koko kehityskeskusteluprosessin onnistumisessa (Pellinen 2007).

#### 4.7 Ryhmäkehityskeskustelu

Kehityskeskustelut voidaan toteuttaa joko kahdenkeskeisinä tai ryhmässä (Koistinen 2006, 28). Ryhmässä käydyt kehityskeskustelut eivät kuitenkaan korvaa kahdenkeskeisiä kehityskeskusteluja. Ruorasen (2011, 42) mukaan ison joukon kanssa ei voida keskustella siitä, miten yksittäinen työntekijä suoriutuu tehtävistään. Ryhmäkehityskeskustelujen tavoitteena voikin olla ryhmätunteen vahvistaminen sekä yhteisen asian hyväksi työskentelemisen edistäminen.

Ryhmäkehityskeskusteluja käytetään kun toiminta organisoituu tiimeihin ja henkilökohtaisia tavoitteita on vaikea määritellä. Kun työsuoritus on tiimin yhteinen, siitä keskustellaan ja sitä kehitetään yhdessä. Ryhmäkehityskeskusteluja käytettäessä jaetaan keskustelu kahteen osaan. Toisessa tiimi käy läpi tavoitteet ja tulokset sekä sopii tiimin toiminnan kehittämiseksi. Toisessa osassa alainen ja esimies keskustelevat kahden kesken alaista koskevista henkilökohtaisista asioista. Ryhmäkehityskeskustelujen teemoja ovat kuluvan vuoden tavoitteet, edellisen kauden tulokset, mittareiden läpi käynti ja tiimin kehityssuunnitelma. (Valpola 2002, 72–73.)

Ronthy-Östbergin ym. (2004, 155) mukaan ryhmässä käytävä kehityskeskustelut ovat jatkona kahdenkeskeisille kehityskeskusteluille. Sillä kun kaikki kahdenkeskeiset kehityskeskustelut on käyty, keräännytään pienryhmiin pohtimaan koko ryhmää koskevia ajankohtaisia kysymyksiä.

## **5 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSONGELMAT**

### **5.1 Tarkoitus**

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia kokemuksia hoitohenkilökunnalla on kehityskeskusteluista Kokkolan terveystieteiden keskuksessa. Kokemukset kehityskeskusteluista eriteltiin tutkimusongelmien mukaan kokemuksiin kehityskeskustelujen toteutumisesta, sisällöstä sekä hyödyistä.

Tarkoituksena oli myös selvittää hoitohenkilökunnan odotuksia kehityskeskusteluista. Odotukset kehityskeskusteluista eriteltiin niin ikään tutkimusongelmien mukaan odotuksiin kehityskeskustelukäytännöstä, odotuksiin kehityskeskustelujen sisältöalueista sekä odotuksiin sisältöalueiden painotuksesta kehityskeskusteluissa.

Tutkimuksen tavoitteena oli tuoda esille hoitohenkilökunnan näkökulmaa kehityskeskustelukäytännöstä, kehityskeskustelujen sisältöalueista sekä eri sisältöalueiden painoarvosta.

### **5.2 Tutkimusongelmat**

Tutkimuksen ongelmat ovat:

#### **1 Millaisia kokemuksia hoitohenkilökunnalla on kehityskeskusteluista?**

- Mitä kokemuksia henkilökunnalla on kehityskeskustelujen toteutumisesta?
- Mitä kokemuksia henkilökunnalla on kehityskeskustelujen sisällöstä?
- Mitä hyötyä henkilökunta kokee kehityskeskusteluista olevan?

#### **2 Millaisia odotuksia hoitohenkilökunnalla on kehityskeskusteluista?**

- Mitä odotuksia henkilökunnalla on kehityskeskustelukäytännöstä?
- Mitä odotuksia henkilökunnalla on kehityskeskustelujen sisältöalueista?

– Mitä kehityskeskustelun sisältöaluetta henkilökunta toivoo kehityskeskusteluissa painotettavan?

Ensimmäisen pääongelman avulla pyrittiin selvittämään henkilökunnan kokemuksia kehityskeskusteluista. Kokemukset eriteltiin henkilökunnan kokemuksiin kehityskeskustelujen sisällöstä sekä kehityskeskustelujen toteutumisesta käytännössä. Lisäksi pyrittiin kuvailemaan mitä hyötyä kehityskeskusteluista on. Toinen pääongelma liittyi henkilökunnan odotuksiin kehityskeskusteluista. Siinä kartoitettiin henkilökunnan odotuksia kehityskeskustelujen eri sisältöalueista. Ongelman avulla pyrittiin myös erittelemään henkilökunnan odotuksia kehityskeskustelujen sisältöalueiden painotuksista.

### **5.3 Tutkimuksen eettisyys**

Tutkimusetiikan perusteisiin kuuluu taata tutkittaville mahdollisuus säilyä anonymieina valmiissa tutkimuksessa. Tutkittavien anonymisuus lisää tutkijan vapautta. Anonymiteetti edistää tutkimuksen objektiivisuutta, sillä se tekee arkojen ristiriitoja herättävien asioiden käsittelystä helpompaa. Tässä tutkimuksessa vastaajien anonymiteetti toteutui hyvin. Kyselylomakkeet lähetettiin työyksiköihin sisäisen postin kautta, ainoa yhteys tutkijan ja vastaajien välillä oli saatekirje, jossa kerrottiin tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta. Tässä tutkimuksessa kohteena on organisaatio, joten on välttämätöntä tuoda esille jotain organisaatiota kuvaavia piirteitä. Tutkimuksessa on kuvattu kyselyyn vastanneiden taustatietoja, kuten ammattinimike, vastaajan ikä ja työkokemus. Vastaajia ei kuitenkaan näiden tietojen perusteella voida tunnistaa. (Mäkinen 2006, 114-115.)

## **6 MENETELMÄT**

### **6.1 Kvantitatiivinen metodi**

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena survey-tutkimuksena. Otos kerättiin Kokkolan terveyskeskuksen hoitohenkilökunnalta puolistrukturoidulla kyselylomakkeella. Survey-tutkimuksessa kerätyn aineiston avulla pyritään kuvailemaan ja selittämään tutkittavia ilmiöitä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009,134).

Kyselylomake on jaettu kolmeen osioon. Ensimmäinen osio kartoittaa vastaajan taustatietoja, toinen osio vastaajan kokemuksia Kokkolan terveyskeskuksessa käydyistä kehityskeskusteluista ja kolmas osio vastaajan odotuksia tulevilta kehityskeskusteluilta. Lomakkeessa on 8 taustatietokysymystä, 30 väittämää, 10 monivalintakysymystä ja viisi avointa kysymystä.

### **6.2 Tutkimuksen toteutus**

Tutkimusaineisto kerättiin Kokkolan terveyskeskuksen henkilökunnalta (n=162). Tutkimuksen toteuttamiseksi haettiin tutkimuslupa (LIITE 1) Kokkolan terveyskeskukselta. Vastausprosentti oli 64,1 %. Vastaajien keski-ikä oli 44,6 vuotta. Vastaajien ikäjakauma oli välillä 19–63 vuotta. Työkokemus Kokkolan terveyskeskuksessa vaihteli välillä 0,2-38 vuotta. Vastaajilla oli työvuosia keskimäärin 12 Kokkolan terveyskeskuksessa.

Otos rajattiin systemaattisesti Kokkolan terveyskeskuksen hoitohenkilökuntaan, johon kuului:

- sairaanhoitajia ja terveydenhoitajia (76),
- perushoitajia, lähihoitajia sekä terveyskeskusavustajia (47),
- fysioterapeutteja, toimintaterapeutteja ja kuntohoitajia (9),
- osastonhoitajia ja apulaisosastonhoitajia (6),
- suuhygienistejä (3),

- röntgenhoitajia (3),
- päihdetyöntekijöitä ja sosiaaliterapeutteja (4).

Aineisto kerättiin puolistrukturoidulla kyselylomakkeella (LIITE 3). Kyselylomake testattiin ennen varsinaista aineistonkeruuta 6 henkilön koeotoksella tammikuussa 2011. Kyselylomakkeet (289) lähetettiin yksikköjen osastonhoitajille sovitusti helmikuun alussa. Osastonhoitajat huolehtivat lomakkeiden jakamisesta alaistensa täytettäväksi. Kyselylomakkeeseen oli liitettyä saatekirje, jossa kerrottiin tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta (LIITE 2). Kyselylomakkeet palautuivat terveyskeskuksen sisäisen postin kautta helmikuun 2011 aikana. Vastaajien anonymiteetti säilyi erinomaisesti. Kyselylomakkeita palautui 185, joista 23 lomaketta (12,4 %) hylättiin. Hylätyissä kyselylomakkeissa vastaukset oli puutteellisia, tai vastausten tulkinta oli mahdotonta.

Vastaajien taustatietoina kyselylomakkeessa selvitettiin vastaajan ikä, ammattinimike ja työvuodet Kokkolan terveyskeskuksessa. Lisäksi kysyttiin tunteeo vastaaja Kokkolan terveyskeskuksen strategian ja oman työyksikön toimintasuunnitelman. Taustatiedoissa selvitettiin myös, onko vastaajalla kokemuksia kehityskeskusteluista Kokkolan terveyskeskuksessa. Mikäli vastaaja oli käynyt kehityskeskusteluja Kokkolan terveyskeskuksessa, kysyttiin viimeisimpien kehityskeskustelujen ajankohtaa ja sitä, kenen kanssa kehityskeskustelut oli käyty. Jos vastaajalla ei ollut kokemusta kehityskeskusteluista Kokkolan terveyskeskuksesta, vastaajaa neuvottiin siirtymään kyselylomakkeella odotuksia käsittelevän osioon. Vastaajista 84 %:lla oli kokemuksia kehityskeskusteluista Kokkolan terveyskeskuksessa. Heistä 82,4 % oli käynyt kehityskeskustelut oman työyksikön osastonhoitajan kanssa.

Aineisto koottiin tilastolliseen muotoon Microsoft Exceliin luotuun koontipohjaan, jonka avulla myös osa tuloksista taulukoitiin havainnoinnin helpottamiseksi. Tulokset analysoitiin maaliskuussa 2011. Tutkimustulosten yhteenveto ja pohdinta laadittiin maaliskuussa 2011.

### 6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Hirsjärven ym. (2009, 231) mukaan tutkimuksessa on pyrittävä välttämään virheiden syntymistä, silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tämän vuoksi kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. Tämän tutkimuksen reliiäabeliutta voidaan arvioida vertaamalla tutkimusta vastaavan suuntaisiin tutkimuksiin. Tutkimuksen validiutta, eli pätevyyttä voidaan arvioida pohtimalla tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia kokemuksia sekä odotuksia henkilöstöllä on kehityskeskusteluista. Tavoitteena oli tuoda esille hoitohenkilökunnan näkökulmaa kehityskeskustelukäytännöstä, kehityskeskustelujen sisältöalueista sekä eri sisältöalueiden painoarvosta.

Tutkimus toteutettiin määrällisenä survey-tutkimuksena. Näin tutkimukseen saatiin laaja tutkimusaineisto eli toisin sanoen saatiin enemmän hoitohenkilökuntaa mukaan vaikuttamaan tulevien kehityskeskustelukäytäntöjen ja sisältöjen suunnitteluun.

Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoidulla kyselylomakkeella. Kyselylomake ja saatekirje jaettiin osastonhoitajien toimesta hoitohenkilökunnalle. Vastaajien anonymiteetti oli huomioitu vastaajan taustatietoja kysyttäessä. Vastaajalta kysyttiin ainoastaan ikä, ammattinimike ja työvuodet Kokkolan terveystieteiden keskuksessa. Kyselylomakkeeksi valittiin paperituloste sähköisen kyselylomakkeen sijaan. Paperille tulostettuna vastaajan oli tutkijan mielestä helpompi hahmottaa kysely. Kysymyksiin ja väittämiin pystyi vastaamaan rauhassa ja vastaamisen saattoi välillä keskeyttää. Laajoissa selainpohjaisissa sähköisissä kyselyissä kaikki tekniset ongelmat ja haasteet on otettava huomioon. Kyselylomaketta käytettäessä kato, eli vastaamattomuus voi nousta suureksi. Vastausprosentiksi tässä tutkimuksessa saatiin 64,1 %, eli aineisto voidaan nähdä melko hyvänä edustamaan Kokkolan terveystieteiden keskuksen hoitohenkilökunnan kokemuksia ja odotuksia.

Kyselylomakkeesta pyrittiin tehdä helposti ymmärrettävä ja selkeä. Väittämistä ja kysymyksistä pyrittiin välttämään vierasperäisiä sanoja sekä käsitteitä, joita vastaaja voisi tulkita usealla eri tavalla. Kyselylomakkeen 30 väittämää ja neljään monivalintakysymykseen tuli yhteensä 4728 vastausta. Vastausvaihtoehto ”En muista, en osaa sanoa” oli valittu ainoastaan 168 kertaa. Jokaisen osion lopussa vastaajalla oli mahdollisuus vastata avoimeen kysymykseen, jotta voitaisiin kartoittaa, jäikö tutkijalta jokin asia, aihealue tai kokonaisuus huomioimatta. Avoimiin kysymyksiin tuli 55 vastausta. Avoimet vastaukset huomioitiin tuloksissa. Tulosten kokoamisen jälkeen kyselylomakkeita säilytetään vuoden ajan jonka jälkeen ne tuhoetaan salassa pidettävän ja turvaluokitellun aineiston hävittämiseen hyväksytyllä asiakirjatuhoojalla Kokkolan terveyskeskuksessa.



## 7 TULOKSET

### 7.1 Henkilökunnan kokemuksia kehityskeskustelujen toteutumisesta

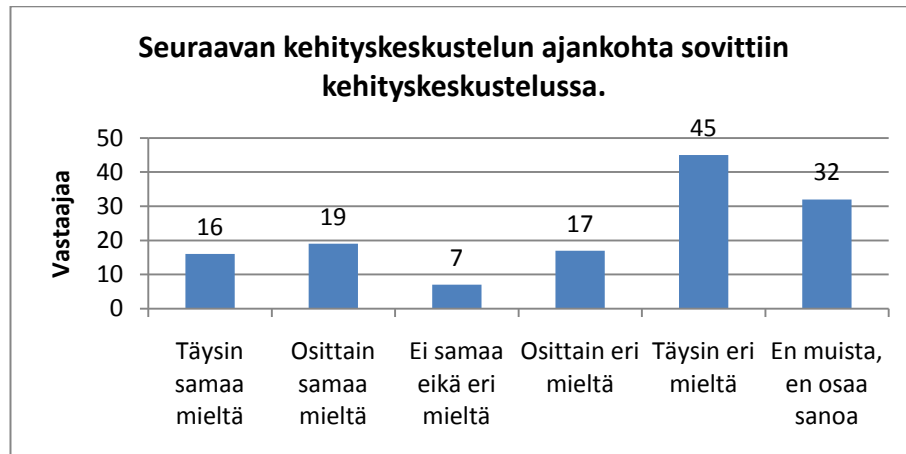
162 vastaajasta 129 (79,6 %) kertoi tuntevansa Kokkolan Terveyskeskuksen strategian. 147 vastaajaa (90,7 %) kertoi tuntevansa oman työyksikkönsä toimintasuunnitelman.

Vastaajista 88,2 % oli täysin tai osittain sitä mieltä, että tulevasta kehityskeskustelusta oli ilmoitettu tavalla, josta vastaaja ymmärsi kehityskeskustelujen olevan hyödyllisiä hänen työnsä, uransa ja jaksamisensa kannalta. Kehityskeskusteluihin valmistautumiseen sekä kehityskeskustelujen käymiseen oli vastaajien mielestä varattu riittävästi aikaa. Yli 95 % vastaajista oli ajan riittävydestä täysin tai osittain samaa mieltä.

Vastaajien kokemuksista kehityskeskustelujen käymisessä ilmeni, että lähes kaikki vastaajat (96,3 %) kokivat kehityskeskustelujen käymiselle varatun tilan olleen rauhallinen ja häiriötön. Lisäksi vastaajista 72,1 % oli täysin samaa mieltä ja 17,6 % oli osittain samaa mieltä siitä, että kehityskeskustelut oli käyty ilman ulkopuolista keskeytystä. Ainoastaan 3,7 % vastaajista oli kokenut kehityskeskustelujen keskeytyneen ulkopuolisen häiriön vuoksi.

Kehityskeskusteluja käynyt esimies oli vastaajista 94,1 % mielestä ollut sopiva henkilö käymään kehityskeskusteluja. Vastaajista 94,9 % oli täysin tai osittain sitä mieltä, että kehityskeskustelut toteutuivat luottamuksellisina.

Kokemuksia kehityskeskustelun jatkuvuudesta selvitettiin kohdassa 1.1.8. väittämällä, joka käsitteli seuraavan kehityskeskustelun ajankohdan sopimista kehityskeskustelutilanteessa. Kuviossa 1 on esitetty vastaukset tähän väittämään. 33,1 % vastaajista oli täysin eri mieltä siitä, että seuraavan kehityskeskustelun ajankohta sovittiin. Vastaajista 23,5 % ei muistanut tai osannut sanoa, oliko seuraavasta kehityskeskustelusta sovittu. Sen sijaan 11,8 % vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 14,0 % oli osittain samaa mieltä, että seuraavan kehityskeskustelun ajankohta sovittiin kehityskeskustelutilanteessa.

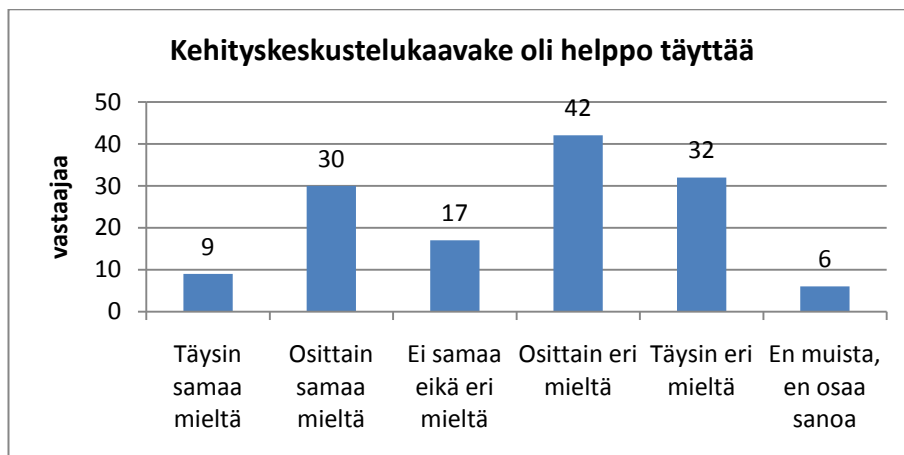


**Kuvio 1.** Vastausten jakautuminen väittämästä 1.1.8

Muita kokemuksia kehityskeskustelujen toteutumisesta vastaajat saivat halutessaan kertoa vastaamalla avoimeen kysymykseen. Avoimeen kysymykseen tuli 18 vastausta. Nämä vastaukset käsitelivät kehityskeskustelujen jatkuvuutta, kehityskeskustelun käynnystä esimiestä sekä kehityskeskustelujen käytännön toteutumista. Jatkuvuudesta eräs vastaaja kirjoitti, että kehityskeskustelut toteutuvat liian harvoin. Kaksi vastaajaa kertoi olleensa ainoastaan yhden kerran kehityskeskusteluissa 20 vuoden aikana. Kaksi avoimeen kysymykseen vastannutta koki luottamuksellisuuden kärsivän siitä, että kehityskeskustelussa oli ollut läsnä sekä osastonhoitaja, että apulaisosastonhoitaja. Käytännön toteutumisesta oli eräs vastaaja kirjoittanut, että kehityskeskusteluaikaa oli siirretty useita kertoja. Muut vastaukset avoimeen kysymykseen tukivat osion väittämiin saatuja vastauksia tai käsitelivät jotain muuta kuin kehityskeskustelujen toteutumista.

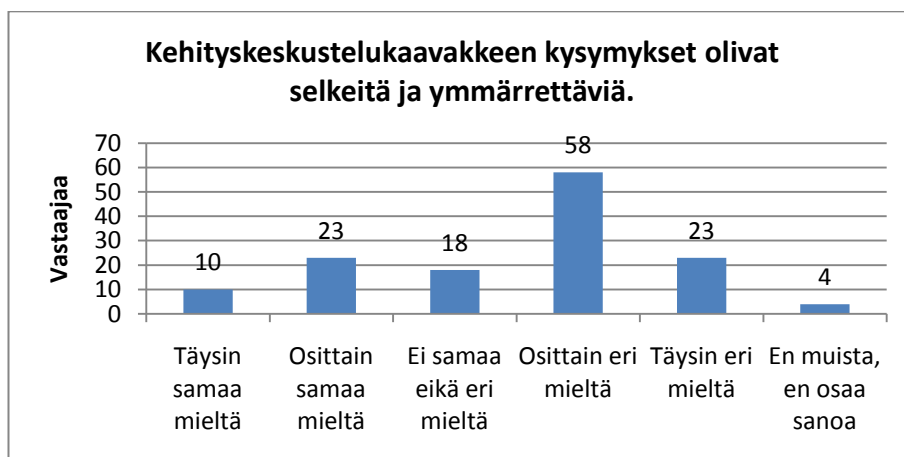
## 7.2 Henkilökunnan kokemuksia kehityskeskustelujen sisällöstä

Kokemuksia kehityskeskustelujen sisällöstä kartoittavassa osiossa tutkittiin hoitohenkilökunnan kokemuksia kehityskeskustelukaavakkeesta sekä kehityskeskusteluissa käsitellyistä aiheista. Kuvioissa 2 ja 3 esitetään hoitohenkilökunnan vastukset kehityskeskustelukaavaketta koskeviin väitteisiin. Vastaajista 30,9 % oli osittain eri mieltä ja 23,5 % täysin eri mieltä väittämään, että kehityskeskustelukaavake oli helppo täyttää. Vastaavasti täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli ainoastaan 6,6 % ja osittain samaa mieltä 22,1 % vastaajista.



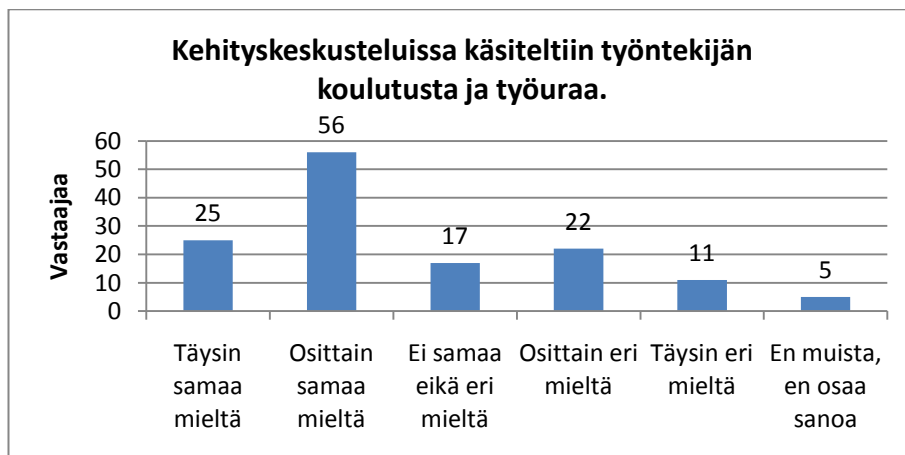
**Kuvio 2.** Vastausten jakautuminen väittämästä 1.2.1

Kehityskeskustelukaavakkeen kysymysten selkeys ja ymmärrettävyys jakoi vastaajien mielipiteitä kaikille vastausvaihtoehdoille kuvion 3 mukaisesti. Suurin ryhmä, 42,6 % vastaajista, oli osittain eri mieltä siitä, että kehityskeskustelukaavakkeen kysymykset olivat selkeitä ja ymmärrettäviä.



**Kuvio 3.** Vastausten jakautuminen väittämästä 1.2.2

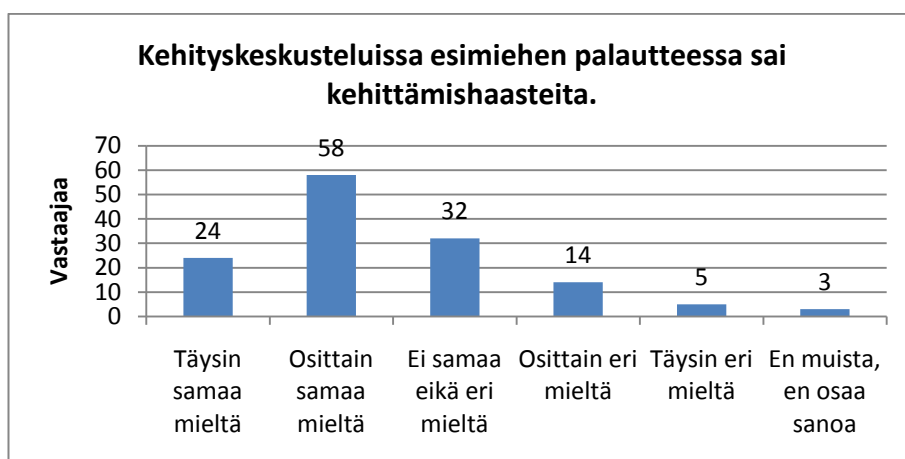
Vastaajien kokemusten mukaan kehityskeskusteluissa käsiteltiin työntekijän koulutusta ja työuraa. Kuviossa 4 esitetään vastausten jakautuminen. Vastaajista 41,2 % oli osittain sitä mieltä ja 18,4 % täysin sitä mieltä, että kehityskeskusteluissa oli käsitelty työntekijän koulutusta ja työuraa. Ainoastaan 16,2 % vastaajista oli tästä osittain eri mieltä ja 8,1 % täysin eri mieltä.



**Kuvio 4.** Vastausten jakautuminen väittämästä 1.2.3

Ammatillisen osaamisen käsittely oli toteutunut suurimmassa osassa vastaajien käymiä kehityskeskusteluja. 85,3 % vastaajista oli osittain tai täysin tätä mieltä. Kukaan vastaajista ei ollut valinnut vastausvaihtoehtoa täysin eri mieltä.

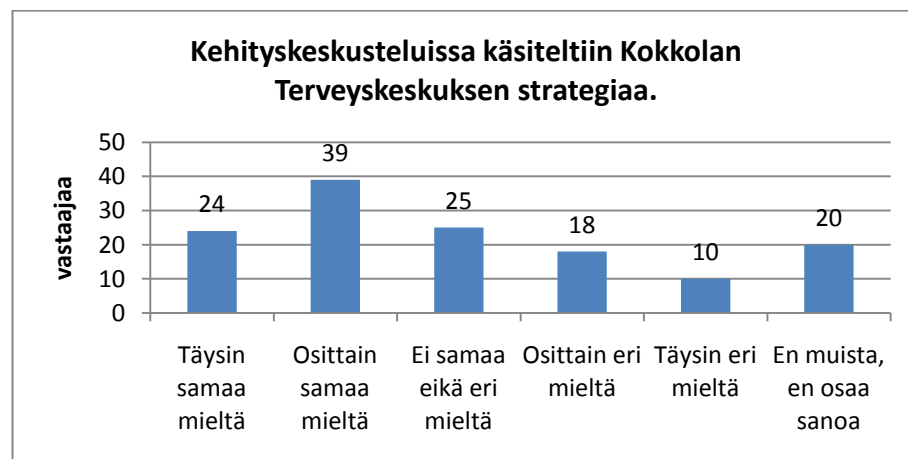
Vastaajista 75 % oli täysin tai osittain sitä mieltä, että esimieheltä sai kehityskeskusteluissa positiivista palautetta. Rakentavaa ja kritisoivaa palautteenantoa tutkittiin väittämällä, että kehityskeskusteluissa esimiehen palautteessa sai kehittämishaasteita. Vastaukset jakoutuivat kuvion 5 mukaan. 42,6 % vastaajista oli väittämän kanssa osittain samaa mieltä, ja 17,6 % täysin samaa mieltä. 23,5 % henkilökunnasta valitsi väittämään vastausvaihtoehdon: ei samaa eikä eri mieltä.



**Kuvio 5.** Vastausten jakautuminen väittämästä 1.2.6

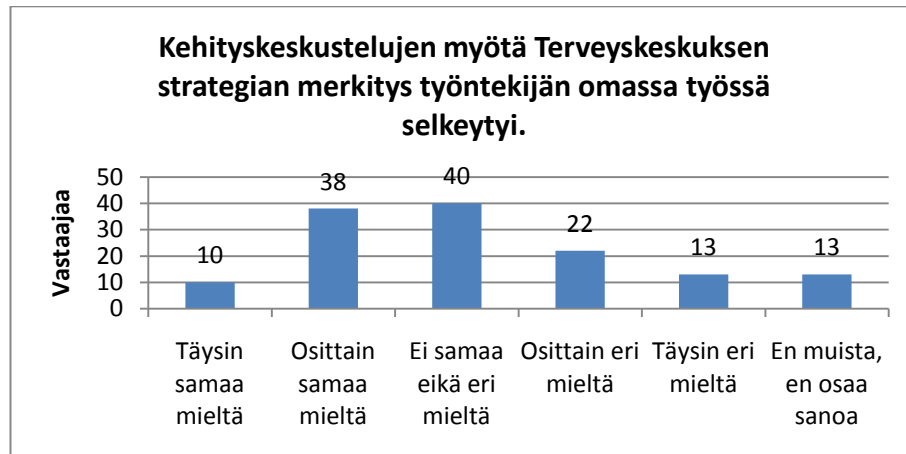
Henkilökunnan vastausten mukaan kehityskeskusteluissa käsiteltiin työntekijän työssä jaksamista, työn kuormittavuutta ja työn vaativuutta. 80,9 % vastaajista oli osittain tai täysin tätä mieltä. 72,8 % vastaajista oli myös osittain tai täysin sitä mieltä, että työntekijän työnkuvaa oli käsitelty kehityskeskusteluissa.

Kokkolan Terveyskeskuksen strategiaa oli käsitelty kehityskeskusteluissa kuvion 6 mukaisesti. Vastaajista 28,7 % oli osittain ja 17,6 % täysin sitä mieltä, että strategiaa oli käsitelty keskusteluissa. Vastaajista 18,4 % oli valinnut vastausvaihtoehdon, ei samaa eikä erimieltä väittämään strategian käsittelemisestä.



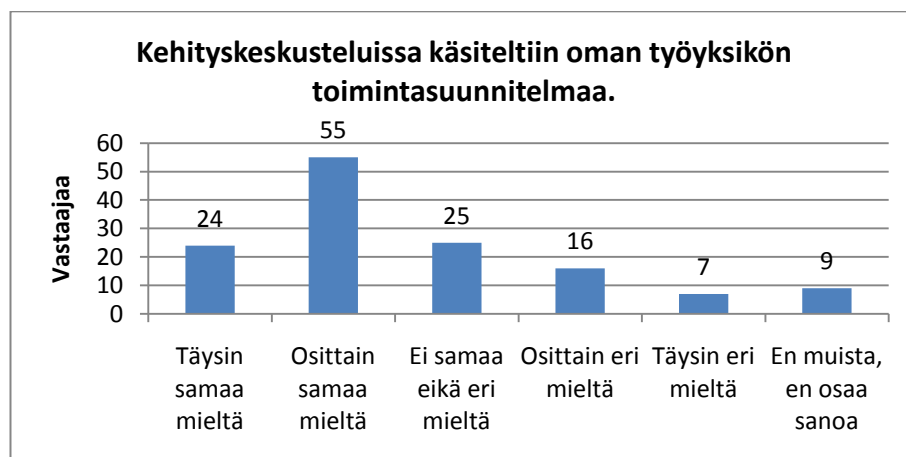
**Kuvio 6.** Vastausten jakautuminen väittämästä 1.2.9

Kuviossa 7 esitetään vastaukset kyselylomakkeen väittämään jossa väitettiin, että kehityskeskustelujen myötä Kokkolan terveyskeskuksen strategian merkitys työntekijän omassa työssä selkeytyi. Tämän väittämään vastauksissa oli suurta eroavaisuutta. 29,4 % vastaajista valitsi vastausvaihtoehdon: ei samaa eikä eri mieltä. 27,9 % vastaajista oli osittain ja vain 7,4 % vastaajista oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Vastaajista 16,2 % oli osittain eri mieltä ja 9,6 % vastaajista oli täysin eri mieltä väittämästä. Vastaajista 9,6 % valitsi vastausvaihtoehdon: en muista, en osaa sanoa.



**Kuvio 7.** Vastausten jakautuminen väittämästä 1.2.10

Tutkimuksen mukaan oman työyksikön toimintasuunnitelmaa oli käsitelty kehityskeskusteluissa. Vastaukset esitetään kuviossa 8. Osittain tai täysin tätä mieltä oli 58,1 % vastaajista. Osittain tai täysin eri mieltä tästä oli 16,9 % vastaajista ja 18,4 % vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä.



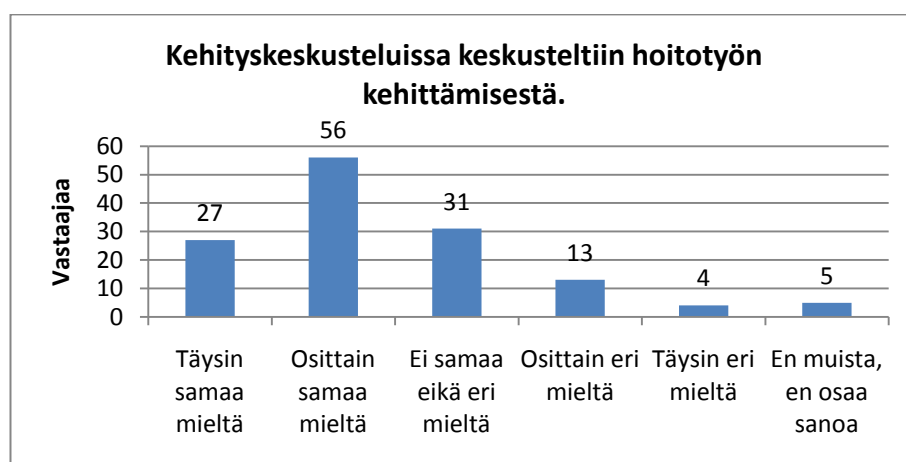
**Kuvio 8.** Vastausten jakautuminen väittämästä 1.2.11

Kyselyn tuloksista ilmeni, että oman työyksikön toimintaa oli arvioitu kehityskeskusteluissa. Suurin osa vastaajista (72,8 %) oli osittain tai täysin sitä mieltä, että työyksikön toimintaa oli keskusteluissa arvioitu. Ainoastaan 10,3 % vastaajista oli osittain tai täysin eri mieltä väittämän kanssa.

Tutkimuksessa tiedusteltiin vastaajien kokemuksia siitä, oliko heidän koulutustarpeitaan ja –toiveitaan kartoitettu kehityskeskusteluissa. 83,8 % vastaajista oli täysin tai osittain sitä mieltä, että koulutustarpeita ja –toiveita oli

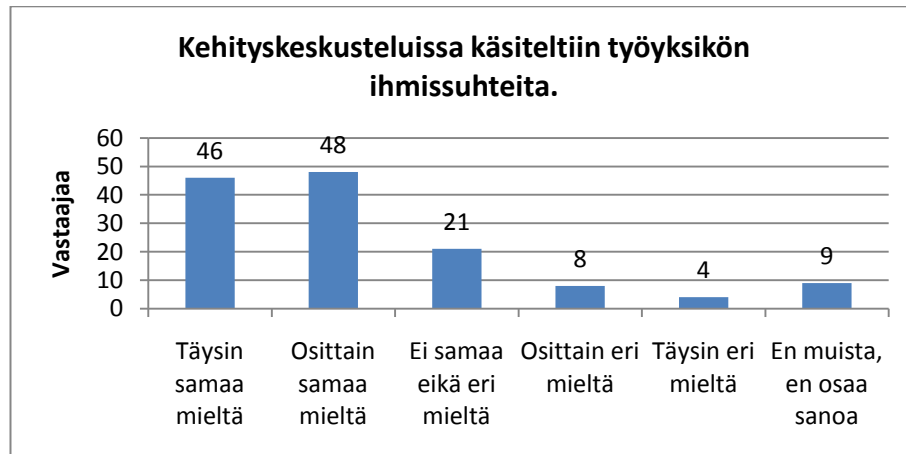
kartoitettu kehityskeskusteluissa. Vain 8,1 % vastaajista oli osittain tai täysin eri mieltä koulutustarpeiden ja –toiveiden käsittelemisestä kehityskeskusteluissa.

Kuviossa 9 esitetään vastausten jakautuminen väittämään, että kehityskeskusteluissa olisi keskusteltu hoitotyön kehittämisestä. Vastaajista 61 % oli osittain tai täysin sitä mieltä, että hoitotyön kehittämisestä oli keskusteltu. Vastaavasti 12,5 % vastaajista oli asiasta osittain tai täysin eri mieltä. Vastaajista 22,8 % valitsi vastausvaihtoehdon: ei samaa eikä eri mieltä väittämään, jonka mukaan kehityskeskusteluissa olisi keskusteltu hoitotyön kehittämisestä.



**Kuvio 9.** Vastausten jakautuminen väittämästä 1.2.14

Vastaajista 35,3 % oli osittain ja 33,8 % oli täysin sitä mieltä, että kehityskeskusteluissa oli käsitelty työyksikön ihmissuhteita. Sen sijaan 8,8 % vastaajista oli osittain tai täysin eri mieltä väittämän kanssa. Vastaajista 15,4 % ei ollut samaa eikä erimieltä siitä, oliko ihmissuhteita käsitelty kehityskeskusteluissa. Vastaukset on esitetty kuviossa 10.



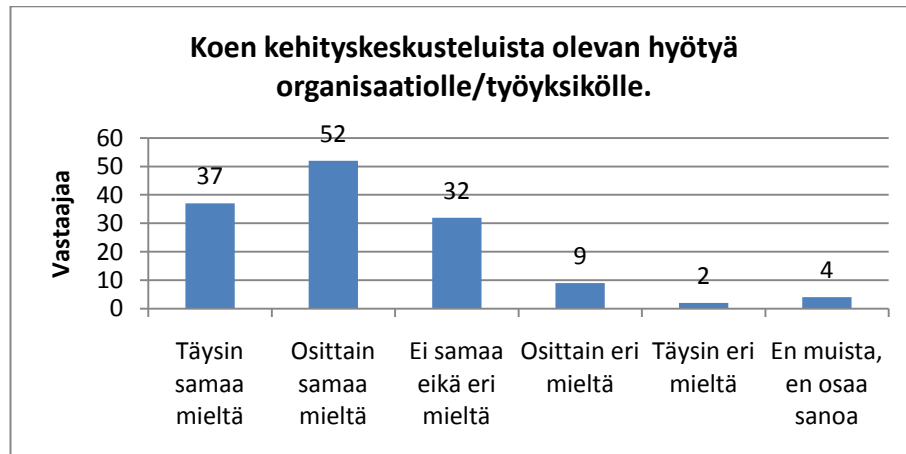
**Kuvio 10.** Vastausten jakautuminen väittämästä 1.2.15

Vastaajien muita kokemuksia kehityskeskustelujen sisällöstä kartoitettiin avoimen kysymyksen avulla. Tähän kohtaan tuli viisi vastausta. Vastaukset jakautuivat kehityskeskustelujen sisällön positiivisten ja negatiivisten kokemusten tarkentamiseen. Yhden vastauksen merkitys ei tutkijalle hahmottunut. Erään vastaajan mukaan viimeisin kehityskeskustelu ei ollut vastannut tarkoitustaan. Toinen vastaaja kertoi, että kehityskeskustelu ja strategia pitäisi erottaa toisistaan. Vastaajan mukaan jako strategian mukaan aiheisiin oli teennäinen. Toisessa organisaatiossa käyty kehityskeskustelu oli erään vastaajan mukaan paneutunut enemmän henkilökohtaisiin aiheisiin, kuten perheeseen, koulutukseen sekä työvuorojärjestelyihin. Eräästä vastauksesta ilmeni, että vastaaja oli tyytyväinen oman elämäntilanteen käsittelemiseen kehityskeskusteluissa.

### 7.3 Henkilökunnan kokemuksia kehityskeskustelujen hyödyistä

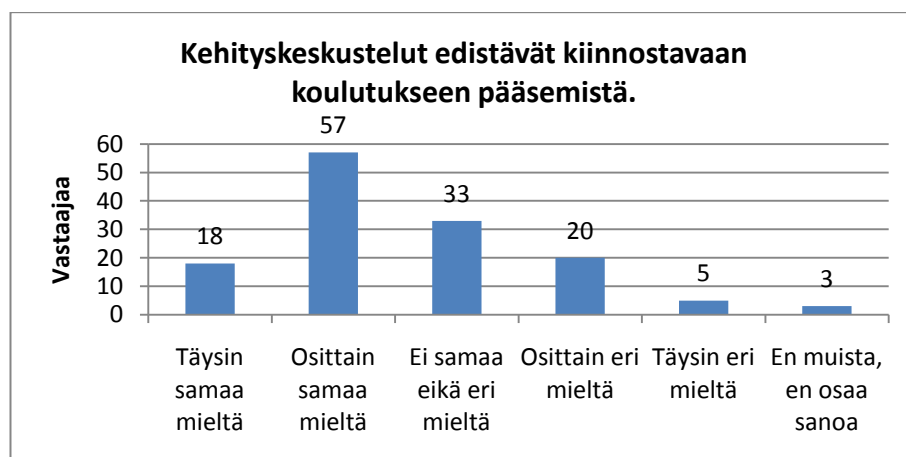
Enemmistö vastaajista (70,6 %) koki kehityskeskusteluista olleen hyötyä itselleen. Ainoastaan 8,8 % oli asiasta osittain tai täysin eri mieltä. Kuviossa 11 on esitetty vastaajien kokemukset kehityskeskustelun hyödystä organisaatiolle ja työyksikölle. Suurin osa vastaajista koki kehityskeskusteluista olleen hyötyä organisaatiolle tai työyksikölle. Vastaajista 23,5 % ei ollut samaa eikä eri mieltä hyödystä.





**Kuvio 11.** Vastausten jakautuminen väittämästä 1.3.2

Tulosten mukaan palaute kehityskeskusteluissa koettiin 91,2 %:sti hyödylliseksi. Ainoastaan 2,9 % vastaajista oli osittain tai täysin eri mieltä palautteen hyödyllisyydestä kehityskeskusteluissa. Kuviossa 12 on esitetty vastaajien kokemuksia siitä, edistävätkö kehityskeskustelut kiinnostavaan koulutukseen pääsemistä. Osittain samaa mieltä oli vastaajista 41,9 %. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 13,2 % vastaajista. Osittain tai täysin eri mieltä koulutukseen pääsemisen edistämisestä oli 18,4 % vastaajista. Vastaajista 24,3% valitsi väittämään vastausvaihtoehdon: ei samaa eikä eri mieltä.

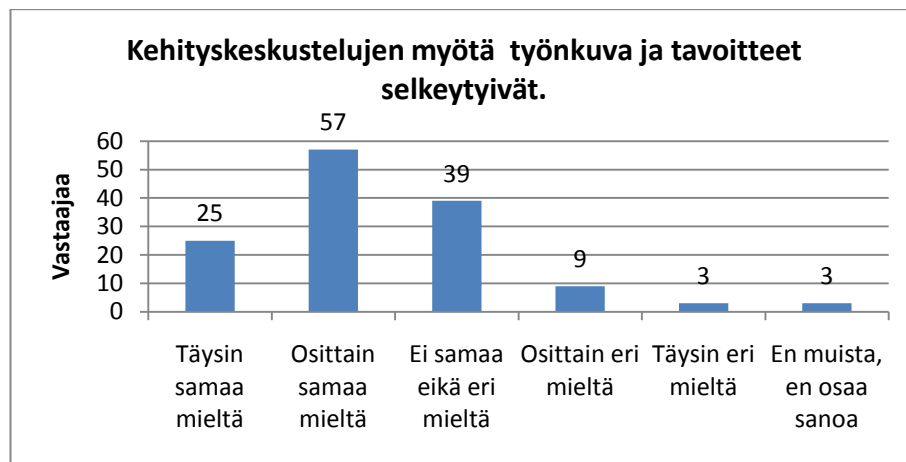


**Kuvio 12.** Vastausten jakautuminen väittämästä 1.3.4

Suurin osa vastaajista (78,7 %) koki kehityskeskustelujen parantavan työntekijän ja esimiehen välistä suhdetta. Ainoastaan 1,5 % vastaajista koki, etteivät kehityskeskustelut edistä työntekijän ja esimiehen välistä suhdetta. Samansuuntainen tulos saatiin väittämään, jonka mukaan kehityskeskustelut

edistävät työhyvinvointia. Siinä 77,9 % vastaajista oli täysin tai osittain samaa mieltä väittämän kanssa. Vain 1,5 % vastaajista ei kokenut kehityskeskustelujen edistävän työhyvinvointia.

Kehityskeskustelujen myötä työnkuva ja tavoitteet selkeytyivät suurimman osan kyselyyn vastanneiden mielestä. Väittämän kanssa täysin tai osittain samaa mieltä oli 60,3 % vastaajista. Vastaajista 28,7 % ei ollut väittämän kanssa samaa eikä eri mieltä. Kuviossa 13 on esitetty vastausten jakautuminen vastaajien kesken.



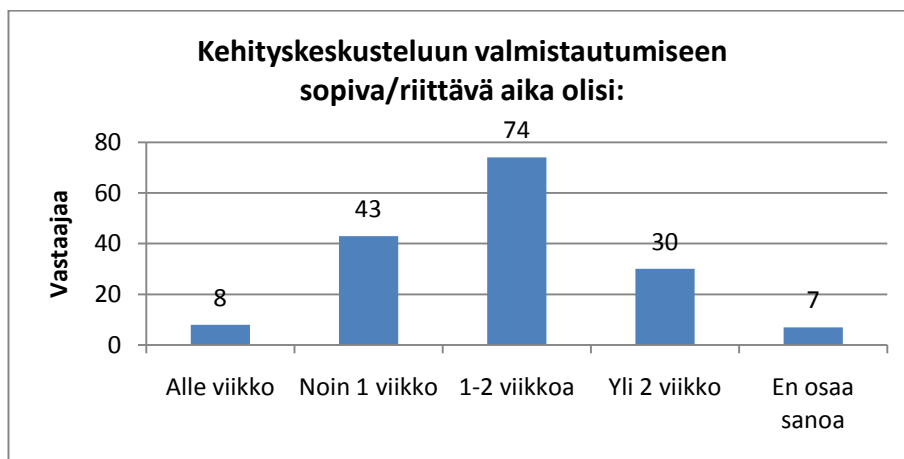
**Kuvio 13.** Vastausten jakautuminen väittämästä 1.3.7

Vastaajilla oli mahdollisuus esittää muuta kehityskeskusteluista koettua hyötyä avoimeen kysymykseen vastaamalla. Avoimeen kysymykseen saatiin kuusi vastausta, joissa kaikissa ilmeni positiivisia kokemuksia kehityskeskusteluista tai niiden sisällöstä. Kaksi vastaajista oli tyytyväisiä mahdollisuudesta keskustella esimiehen kanssa kahden kesken ja luottamuksellisesti, ilman kiirettä. Vastaajat kokivat hyödylliseksi mahdollisuuden keskustella esimiehen kanssa huolista. Palautteen antaminen ja saaminen sekä esimiehen kannustus kehityskeskusteluissa koettiin mieluisana. Eräs vastaaja kuvasi hyötyä seuraavasti:

*”Hiljaisempikin työntekijä saa joskus suunvuoron ja rohkeutta esittää mielipiteitään.”*

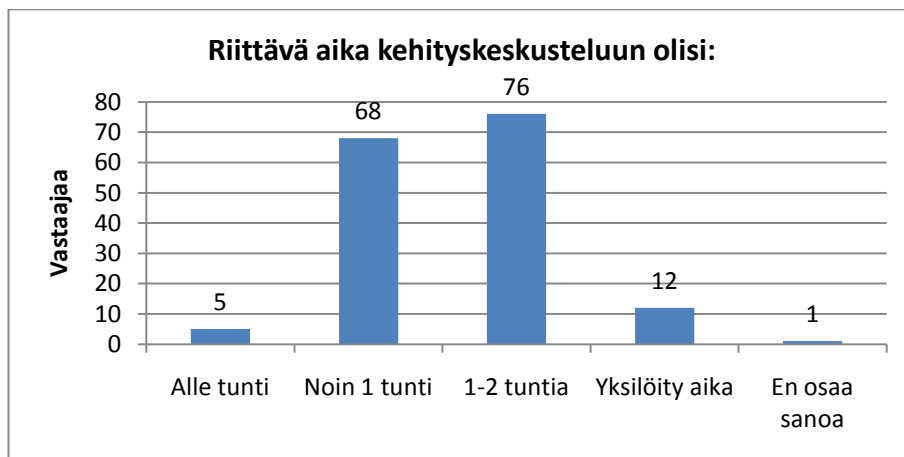
#### 7.4 Henkilökunnan odotuksia kehityskeskustelukäytännöstä

Kyselylomakkeen toinen osio käsitteli Kokkolan terveystieteiden keskeisen hoitohenkilökunnan odotuksia tulevilta kehityskeskusteluilta. Kehityskeskustelukäytäntöä käsittelevästä alueesta ilmenee, että 72,2 % vastaajista koki tarvitsevänsä kehityskeskusteluun valmistautumiseen aikaa yhdestä kahteen viikkoa. Vastaajista 18,5 % koki tarvitsevänsä enemmän kuin 2 viikkoa kehityskeskusteluihin valmistautumiseen. Pieni joukko vastaajista (4,9 %) toivoi keskusteluihin valmistautumiseen alle viikon. Kuviossa 14 esitetään vastausten jakautuminen vastausvaihtoehdoille.



**Kuvio 14.** Vastausten jakautuminen kysymykseen 2.1.1

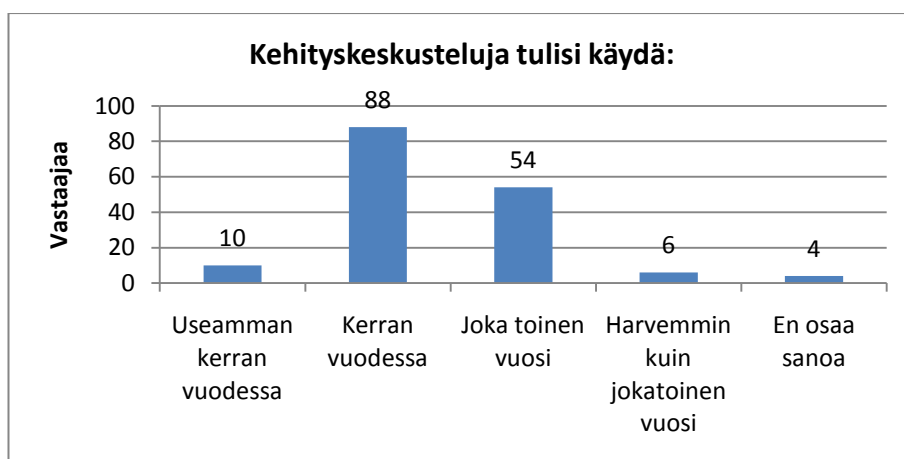
Kuviossa 15 esitetään henkilökunnan odotuksia kehityskeskusteluihin varattava ajasta. Suurin osa vastaajista (88,9 %) toivoi keskusteluihin varattavan aikaa tunnista kahteen. Vastaajista 7,2 % toivoi kehityskeskusteluille yksilöidyn ajan ilman tarkkaa aikamäärettä. Ainoastaan 3,1 % vastaajista odotti keskusteluihin varattavan aikaa alle tunnin.



**Kuvio 15.** Vastausten jakautuminen kysymykseen 2.1.2

Kehityskeskusteluja käyväksi esimieheksi ja työnantajan edustajaksi keskusteluihin suurin osa vastaajista (82,1 %) valitsi vastausvaihtoehdoista oman työyksikön osastonhoitajan. Vastaajista 5,6 % toivoisi kehityskeskusteluihin esimiehen rooliin henkilön oman työyksikön ulkopuolelta.

Odotuksia kehityskeskustelujen jatkuvuudesta selvitettiin kysymällä hoitohenkilökunnalta kuinka usein keskusteluja tulisi jatkossa käydä. Kuviossa 16 esitetään vastaajien odotusten jakautuminen. Vastaajista hieman yli puolet (51,3 %) oli sitä mieltä, että kehityskeskusteluja tulisi käydä vuosittain. Vastaajista 33,3 % toivoi, että keskusteluja käytäisi joka toinen vuosi.



**Kuvio 16.** Vastausten jakautuminen kysymykseen 2.1.4

Avoimeen kysymykseen hoitohenkilökunnan muista odotuksista kehityskeskustelukäytäntöä koskien saatiin 16 vastausta. Avoimet vastaukset

käsittelivät kehityskeskustelujen jatkuvuutta, hyötyä, sisältöä sekä käytännön järjestelyjä. Kolme vastaajaa toivoi kehityskeskustelujen jatkuvuuden toteutuvan tulevaisuudessa, heidän vastauksissa toivottiin säännöllisyyttä ja yksi heistä toivoi, että kehityskeskusteluja voisi tarvittaessa pyytää. Eräs vastaaja toivoi, että myös pitkäaikaiset sijaiset kävisivät kehityskeskusteluja esimiehensä kanssa. Kuusi vastaajaa toivoi jatkossa toteutettavan sekä yksilö-, että ryhmäkehityskeskusteluja. Ryhmäkehityskeskusteluja esitettiin toteutettavan vuoro vuosina yksilökehityskeskustelujen kanssa. Yksi vastaaja toivoi voivansa käydä kehityskeskusteluja työyksikön ulkopuolisen henkilön kanssa, jos työyksikön työilmapiiri on huono.

### **7.5 Henkilökunnan odotuksia kehityskeskustelujen sisältöalueista**

Hoitohenkilökunnan odotuksia kehityskeskustelujen sisältöalueista selvitettiin kyselylomakkeen osiossa 2.2.1. Vastaajia pyydettiin rastittamaan aiheet tai aihealueet jotka he kokivat tärkeiksi käsitellä tulevissa kehityskeskusteluissa. Taulukossa 1 on esitetty prosenttilukuina vastaajien valintojen jakautuminen eri aiheille ja aihealueille. Vastaajista yli 70 % valitsi työntekijän ammatillisen osaamisen vahvuudet ja heikkoudet, työntekijän koulutustoiheet, työntekijän muut toiveet työn suhteen, työntekijän työssäjaksamisen sekä työn kuormittavuuden ja vaativuuden tärkeiksi aiheiksi ja aihealueiksi joita he toivovat käsiteltävän tulevissa kehityskeskusteluissa. Vähemmän tärkeiksi aiheiksi ja aihealueiksi vastaajista yli 70 % valitsi työntekijän koulutuksen, työntekijän työuran, Kokkolan terveystieteiden strategian käsittelemisen ja läpikäymisen sekä oman työyksikön toimintasuunnitelman käsittelemisen ja läpikäymisen.

Aihe/Aihealue	Tärkeä	Ei tärkeä
Työntekijän koulutus	21,6 %	<b>78,4 %</b>
Työntekijän työura (työhistoria)	18,5 %	<b>81,5 %</b>
Työntekijän ammatillisen osaamisen vahvuudet	<b>80,9 %</b>	19,1 %
Työntekijän ammatillisen osaamisen heikkoudet	<b>72,2 %</b>	27,8 %
Työntekijän (jatko/lisä) koulutustoiveet	<b>75,3 %</b>	24,7 %
Työntekijän muut toiveet työn suhteen	<b>74,1 %</b>	25,9 %
Työntekijän työssäjaksaminen	<b>97,5 %</b>	2,5 %
Työntekijän omat vahvuudet	<b>67,3 %</b>	32,7 %
Työntekijän omat heikkoudet	<b>63,6 %</b>	36,4 %
Työn kuormittavuus/vaativuus	<b>92,0 %</b>	8,0 %
Palkkaus ja palkkaan liittyvät asiat	32,1 %	<b>67,9 %</b>
Työntekijän oman työtehtävän käsittely ja läpikäyminen	<b>58,6 %</b>	41,4 %
Kokkolan Terveyskeskuksen strategian käsittely ja läpikäyminen	11,7 %	<b>88,3 %</b>
Oman työyksikön toimintasuunnitelman käsittely ja läpikäyminen	29,6 %	<b>70,4 %</b>

### Taulukko 1.

Lähes kaikki vastaajat odottivat saavansa kehityskeskusteluissa niin positiivista kuin arvioivaa kriittistä palautetta. Henkilökunta odotti myös voivansa antaa palautetta esimiehelle ja organisaation johdolle. Vastaajista 93,2 % odotti saavansa kehityskeskusteluissa esimieheltä positiivista palautetta. Vastaavasti 96,3 % vastaajista odotti saavansa kehittämishaasteita keskusteluissa. Vastaajista 97,5 % toivoi mahdollisuutta antaa palautetta esimiehelle ja organisaation johdolle kehityskeskusteluissa. Kaikki (100 %) vastaajat vastasivat myönteisesti kysymykseen: toivotko kehityskeskustelujen parantavan esimiehen ja työntekijän välistä yhteistyötä?

Avoimeen kysymykseen hoitohenkilökunnan muista odotuksista kehityskeskustelujen sisältöalueista tuli 10 vastausta. Viisi vastausta käsitteli kehityskeskustelujen eri sisältöalueita. Yksi vastaaja kirjoitti, että myös negatiivinen palaute voi olla kehittävää. Toinen vastaaja totesi, että luottamus on

itsestäänselvyys, mutta kertoi, kuinka koki luottamuksen puutetta esimiehen tavassa käsitellä epäkohtia. Kaksi vastaajaa koki oman roolinsa tärkeäksi oman työn ja työyksikön kehittämisessä. Lisäksi eräs vastaaja korosti työilmapiiristä, yhteishengestä ja yhteistyöstä keskustelemisen tärkeyttä. Kehityskeskustelujen sisältöalueosion avoimessa kysymyksessä toivottiin ryhmäkehityskeskusteluja sekä esimiesten oikeanlaista asennoitumista kehityskeskusteluihin.

## **7.6 Henkilökunnan toiveita kehityskeskustelujen sisältöalueiden painottamisesta**

Kehityskeskustelujen sisältöalueiden painotusta tutkittiin pyytämällä vastaajaa numeroimaan aihealueet tärkeysjärjestykseen. Aihealueita olivat:

- Ammatillisen osaamisen kartoitus ja koulutustarpeet
- Vastavuoroinen palaute
- Työhyvinvointi
- Työnkuva
- Työyksikön toimivuus
- Hoitotyön kehittäminen
- Työyksikön ihmissuhteet
- Jokin muu sisältöalue tai aihe, mikä?

Tuloksissa ilmeni suurta eroavaisuutta vastaajien kesken. Tärkeimmäksi tai toiseksi tärkeimmäksi vastaajista 76,5 % valitsi sisältöalueen työhyvinvointi. Hoitotyön kehittäminen oli valittu vähiten tai toiseksi vähiten tärkeäksi sisältöalueeksi 59,9 %:ssa vastauksista. Jokin muu sisältöalue tai aihe – vastausvaihtoehto oli valittu kolmessa vastauslomakkeessa. Näihin oli annettu aiheiksi oman työyksikön toiminnan kehittäminen, työntekijän kannustaminen ja arvostaminen sekä johtajuus.

## 8 POHDINTA

### 8.1 Tutkimustulosten pohdinta

Tutkimuksen mukaan Kokkolan terveystieteiden keskuksessa oli onnistuttu kehityskeskusteluihin valmistautumisessa. Aarnikoivun (2010, 81) mukaan valmistautumisella on suuri merkitys keskustelujen antiin. Jos työntekijä ja esimies ovat sisäistäneet kehityskeskustelujen merkityksen ja hyödyt, motivaatio keskusteluihin kasvaa ja aika valmistautumiseen nähdään tarpeellisena. Tutkimuksen mukaan Kokkolan terveystieteiden keskuksen hoitohenkilökunta arvioi tarvitsevansa yhdestä kahteen viikkoa aikaa kehityskeskusteluun valmistautumiseen.

Kehityskeskustelupaikan valinnassa oli tutkimuksen mukaan onnistuttu. Pellisen (2007) mukaan keskustelupaikan häiriöttömyys ja neutraalisuus ovat tärkeitä osatekijöitä keskustelun onnistumiselle. Tutkimuksen mukaan ulkopuolisia häiriöitä, kuten puhelinten soimista ja muita keskeytyksiä ilmeni kuitenkin ajoittain. Kehityskeskusteluun käytetty aika koettiin riittäväksi. Tutkimuksen mukaan hoitohenkilökunta toivoo henkilökohtaisiin kehityskeskusteluihin varattavan aikaa yhdestä kahteen tuntiin. Myös Koistisen (2006, 27) mukaan keskusteluihin varataan aikaa tunnista kahteen. Keskustelun sovittaminen päivän viimeisille työtunneille lienee oikea ratkaisu.

Kehityskeskusteluissa Kokkolan terveystieteiden keskuksessa työnantajan edustajana ja esimiehen roolissa oli ollut työntekijän lähin esimies. Ronthy-Östbergin ym. (2004, 110) mukaan kehityskeskustelut käydään aina lähimmän esimiehen kanssa, eikä tätä tehtävää voida delegoida toiselle. Kehityskeskustelujen on määrä lujittaa juuri esimiehen ja alaisen ainutlaatuisuutta suhdetta. Tutkimuksessa ilmeni, että terveystieteiden keskuksessa oli käyty yksilökehityskeskusteluja, joissa oli ollut läsnä kaksi esimiestä. Kankkusen ym. (2006, 19–20) mukaan kehityskeskustelut ovat yksilöllisiä, avoimia ja luottamuksellisia vuorovaikutustilanteita. Yksilökehityskeskustelujen yksilöllisyys ja luottamus kärsivät, jos keskusteluissa on läsnä useampi esimies. Tästä huolimatta tutkimuksen mukaan kehityskeskustelut toteutuivat Kokkolan terveystieteiden keskuksessa pääsääntöisesti



luottamuksellisina ja hoitohenkilökunta koki kehityskeskustelujen parantavan työntekijän ja esimiehen välistä suhdetta. Tutkimuksen mukaan terveystieteiden tutkimuskeskuksen hoitohenkilökunta koki oman työyksikön osastonhoitajan sopivimmaksi esimieheksi käymään kehityskeskusteluja. Tutkimuksessa selvisi, että hoitohenkilökunta toivoi kehityskeskustelujen parantavan esimiehen ja työntekijän välistä yhteistyötä.

Tulosten mukaan Kokkolan terveystieteiden tutkimuskeskuksessa on suurta eroavaisuutta kehityskeskustelujen jatkuvuuden toteutumisessa. Henkilöstön kehityskeskustelut oli tutkimuksen mukaan saatu toteutettua hyvin vuosina 2009 ja 2010, mutta usealle tämä oli ollut ensimmäinen yksilökehityskeskustelu Kokkolan terveystieteiden tutkimuskeskuksessa. Tämä heikentää kehityskeskustelujen jatkuvuuden arviointia merkittävästi. Seuraavan kehityskeskustelun ajankohta jäi epäselväksi yli puolessa keskusteluista. Kankkusen ym. (2006, 20) mukaan jatkuvuuden puute aiheuttaa sen, että keskustelut alkavat aina uudelleen alusta eikä edellisen jatkumona. Tässä tutkimuksessa ilmeni, että hoitohenkilökunta toivoo kehityskeskusteluja käytävän kerran vuodessa tai joka toinen vuosi. Tutkimuksen eri osioiden avoimissa kysymyksissä henkilökunta toivoi myös ryhmäkehityskeskusteluja järjestettävän. Ronthy-Östbergin ym. (2004, 155) mukaan ryhmäkehityskeskustelut ovat jatkoa yksilökehityskeskusteluille. Myös Koistisen (2006, 28) mukaan ryhmäkehityskeskustelut eivät voi korvata esimiehen ja alaisen kahdenkeskeisiä kehityskeskusteluja. Ryhmäkehityskeskusteluja voidaan esittää pidettäväksi vuorovuosina yksilökehityskeskustelujen kanssa.

Tutkimuksen mukaan kehityskeskusteluissa käytössä ollut kehityskeskustelukaavake koettiin osittain hankalaksi täyttää. Kaavakkeen kysymykset eivät olleet aina selkeitä ja ymmärrettäviä. Vastaavia tuloksia nähdään Tuomisen (2005) tutkimuksessa. Kaavake toimii kehityskeskusteluissa runkona, joten sen tulee olla molemmille osapuolille käytännöllinen ja selkeä. Hokkasen (2008, 94) mukaan kirjaamalla sovitut asiat ja ne faktaluontoiset asiat jotka täytyy muistaa, saadaan pohjaa seuraaville kehityskeskusteluille. Työntekijän on tärkeä ymmärtää sovitut asiat ja pohtia niitä tarkasti. Esimies taas sitoutuu asetettuihin tavoitteisiin ja suunnitelmiin.

Kansteen (2007, 43) mukaan kehityskeskustelujen sisältö on hoitotyössä moniulotteinen ja monitasoinen. Keskustelujen sisältöä heijastavat osaamisen johtamisen ja työhyvinvointijohtamisen merkitys. Kehityskeskustelut ovat henkilöstön kehittämisen yksi kulmakivistä. Tutkimuksen mukaan Kokkolan terveyskeskuksen hoitohenkilökunnan kehityskeskusteluissa oli käsitelty työntekijän koulutusta, työuraa, ammatillista osaamista, työssäjaksamista, työn kuormittavuutta ja vaativuutta, työnkuvaa sekä työyksikön toimintasuunnitelmaa. Muita aiheita ja aihealueita kehityskeskusteluissa oli ollut oman työyksikön toiminnan arviointi, työntekijän koulutustarpeiden ja koulutustoiveiden kartoittaminen, sekä hoitotyön kehittämisestä ja työyksikön ihmissuhteista keskusteleminen. Tutkimuksen mukaan hoitohenkilökunta koki kehityskeskustelujen edistävän työhyvinvointia sekä selkeyttävän työnkuvaa ja tavoitteita. Tutkimuksen mukaan hoitohenkilökunta koki tulevissa kehityskeskusteluissa tärkeiksi aiheiksi ja aihealueiksi ammatillisen osaamisen, työntekijän koulutustoiveet, työntekijän muut toiveet työn suhteen, työssäjaksamisen sekä työnkuormittavuuden ja vaativuuden. Myös Ruorasan (2011, 141) tutkimuksessa työssä jaksaminen ja työhyvinvointi nousi usein kehityskeskustelun teemaksi. Aiheen esiintyminen korostaa kehityskeskustelujen merkitystä työkyky- ja hyvinvointikeskusteluina. Kokkolan terveyskeskuksen hoitohenkilökunta toivoi tutkimuksen mukaan kehityskeskusteluissa painotettavan työhyvinvointia tärkeimpänä aihealueena.

Kankkusen ym. (2006, 18) mukaan yksi ammatillista tukea antava sisältöalue on palaute. Positiivinen palaute rohkaisee ja palkitsee. Rakentavassa hengessä annettu negatiivinen palaute koetaan hyödylliseksi. Koistisen (2006, 28) mukaan kehityskeskustelut ovat kanava, jonka kautta voidaan antaa palautetta luottamuksellisesti. Lahtiluoman ym. (2008, 73) mukaan esimiehen tehtävä on luoda uskoa siihen, että jokainen voi kehittyä omassa työssään. Tutkimuksen mukaan Kokkolan terveyskeskuksen hoitohenkilökunta oli saanut kehityskeskusteluissa esimieheltä positiivista palautetta ja kehittämishaasteita. Hoitohenkilökunta koki palautteen kehityskeskusteluissa hyödylliseksi ja odotti saavansa ja voivansa antaa palautetta tulevissa kehityskeskusteluissa.

Aarnikoivun (2010, 63) mukaan kehityskeskustelujen ytimessä ovat organisaation tehtävä, tavoitteet, visio, strategia ja arvot. Kehityskeskusteluissa nämä liitetään päivittäiseen työhön. Kankkusen ym. (2006, 26) kehityskeskustelut ovat johtamisen työväline, jonka avulla voidaan kehittää työn tavoitteellisuutta, osaamista sekä yhteistoimintaa. Tutkimuksen mukaan Kokkolan terveyskeskuksen strategiaa oli käsitelty kehityskeskusteluissa, mutta strategian merkitys työntekijän omassa työssä oli edelleen osalle hoitohenkilökunnasta vieras asia.

Huurinaisen (2008) ja Palmun (2003, 161) mukaan kehityskeskustelujen onnistuneisuus ja hyödyllisyys ovat voimakkaasti yhteydessä työyksikön tavoitteiden selkeyteen, palautteen riittävyteen ja esimiestyytyväisyyteen. Jos alaiset eivät koe kehityskeskusteluja hyödyllisinä tulee Ronthy-Östbergin ym. (2004, 121) mukaan esimiehen mieltä, onko kehityskeskustelujen tarkoitus tuotu julki tarpeeksi selkeästi. Tutkimuksen mukaan Kokkolan terveyskeskuksen hoitohenkilökunta koki kehityskeskusteluista olevan hyötyä niin työntekijälle itselleen, kun organisaatiolle. Hoitohenkilökunta koki kehityskeskustelujen edistävän kiinnostavaan koulutukseen pääsemistä.

## **8.2 Tutkimustulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimusaiheet**

Kokkolan terveyskeskuksessa ei aiemmin ole tutkittu kehityskeskusteluja tai kehityskeskustelujen sisältöä. Tutkimus toimi hyvin kehityskeskustelujen alku- tai lähtötason asettajana. Tulosten avulla kehityskeskustelujen suunnittelua ja toteutusta voidaan yksilöllistää siten, että työntekijän on mahdollista antaa painoarvoa tärkeiksi kokemilleen sisältöalueille.

Kyselylomaketta, tai sen osia voidaan jatkossa käyttää mittarina arvioimaan kehityskeskustelujen toteutumista, sekä kartoittamaan henkilökunnan kokemuksia ja odotuksia.

## **8.3 Oman tutkimusprosessin pohdinta**

Päivystyksen osastonhoitajan Pirjo Palolan innoittaman hain Vaasan Ammattikorkeakouluun sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen

koulutusohjelmaan. Aloitin opinnot Vaasassa syksyllä 2008. Kiinnostus johtamisesta ja kehittämisestä on kasvanut opintojen myötä. Keskusteltuani oman työpaikan, Kokkolan terveyskeskuksen hoitotyönjohtajan Hannele Tikkakoski-Alvarezin sekä kehittämisspäällikkö Tanja Witickin kanssa päädyin tekemään tutkimustyöni kehityskeskusteluista.

Tutkimus eteni suunnitellussa aikataulussa. Tutkimustyötäni ohjasi Vaasan ammattikorkeakoulun yliopettaja, osastonjohtaja, valtiotieteiden lisensiaatti Hans Frantz. Tutkimustyö luovutetaan Kokkolan terveyskeskuksen käyttöön alkukesästä 2011. Tutkimustulokset esitetään Kokkolan terveyskeskuksen henkilökunnalle syksyllä 2011.

Aiheena kehityskeskustelut oli minulle vieras. Tein opintoihin kuuluvan systemaattisen kirjallisuuskatsauksen kehityskeskusteluista, josta oli suuri hyöty tutkimuksen tekemiselle. Kehityskeskusteluista hyödynnettävissä olevat edut ja hyöty tulisi saada osaksi terveyskeskuksen henkilöstöjohtamista ja arkea. Jatkuvassa muutoksessa ja kehityksessä oleva sosiaali- ja terveysala on nyt entistä tarkemmin kustannustehokkuuden ja säästöstrategioiden tarkastelujen kohteina. Potilaan ja asiakkaan oikeudet ja toiveet ovat yhä enemmän esillä. Hoitajilta vaaditaan tänä päivänä ammatillisen pätevyyden ja osaamisen lisäksi taloustietoutta, laajaa teknistä ja tietoteknistä osaamista, muutosvalmiutta sekä monikulttuurista ihmiskohtausosaamista. Yksilön kehittymistarpeet, vastavuoroinen palautteenantaminen ja -saaminen, työhyvinvointi ja työilmapiiri sekä esimies-alais-suhteen kehittäminen ovat suuria haasteita kun organisaation visioita ja strategioita luodaan.

## LÄHTEET

Aarnikoivu H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki.

Asetus terveydenhuollon ammattihenkilöistä 28.6.1994/564

Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940564>. Luettu 9.12.2010.

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

Hirsjärvi S, Remes P & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Hämeenlinna.

Hirvihuhta H & Litovaara A. 2003. Ratkaisun taito. 1.-2.-painos. Vammala.

Hokkanen S, Mäkelä T & Taatila V. 2008. Alan johtajaksi. WSOY, Helsinki.

Hukkanen E. 2005. Kehityskeskustelu sairaanhoitajan työn arvioinnissa ja kehittämisessä. Oulun yliopisto. Hoitotieteen ja terveystieteiden laitos. Pro gradu – tutkielma.

Huurinainen M. 2008. Psykologisen sopimuksen vaikutus kehityskeskusteluihin liittyviin odotuksiin. Pro gradu-tutkielma. Vaasan yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Johtamisen laitos.

Joensuu M. 2009. Kehityskeskustelun hyödyt määräaikaissa työsuhteessa. Pro gradu-tutkielma. Vaasan yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Johtamisen laitos.

Johansson K, Axelin A, Stolt M & Ääri R-L (toim.). 2007. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja.

Kankkunen P, Suominen T & Tuominen H. 2006. Kehityskeskusteluja syytä kehittää. Tieteellinen artikkeli. Sairaanhoitaja 6-7/2006, Vol. 79, 27–29.

Kankkunen P, Suominen T & Tuominen H. 2006. Sairaanhoidtajien kokemuksia kehityskeskusteluista ammatillisen kehityksen tukena. Tieteellinen artikkeli. Tutkiva hoitotyö Vol. 4/ 2006, 16–21.

Kanste O. 2007. Kehityskeskustelujen sisältö hoitajien kuvaamana terveydenhuoltoalalla. Tieteellinen artikkeli. Premissi 3/2007, 42–47.

Kanste O. 2007. Kehityskeskustelujen yhteys hyvinvointiin hoitotyössä. Tieteellinen artikkeli. Hoitotiede 6/2007 Vol. 19, 338–348.

Keto M. 2005. Motivoiko kehityskeskustelu? Pro gradu-tutkielma. Vaasan yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Johtamisen laitos.

Koistinen M. 2006. Kehityskeskustelut vastaavan hoitajan työvälineenä. Tieteellinen artikkeli. Premissi 2/2006, 26–29.

Koivisto H. 2007. Kehityskeskustelut tulosjohtamisen välineenä: Tarkastelussa Vaasan kaupungin henkilöstö. Pro gradu-tutkielma. Vaasan yliopisto. Hallintotieteiden tiedekunta.

Kurttila M., Laine T., Saukkola K. & Tranberg T. 2010. Arvostus –valmentava kirja esimiehille. 2. painos. Hämeenlinna.

Lahtiluoma S, Silander M-L, Turunen R & Wiman S. 2008. Uuden esimiehen opas. Vammala.

Lundin yliopiston julkaisuja. 2007. Utvecklingssamtal. Saatavissa: [www.lu.se/pers/utvecklingsamtal](http://www.lu.se/pers/utvecklingsamtal). Luettu 26.2.2010.

Maukonen R. 2005. Kehityskeskustelun hyödyntäminen osaamisen johtamisessa. Pro gradu-tutkielma. Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta, Terveystieteiden ja – taloudenlaitos.

Mäkinen O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Gummerus, Vaajakoski.

Palmu H. 2003. Osaanko kuunnella ja johtaa. Hämeenlinna.

Pehkonen T. 2002. Kehityskeskustelu terveydenhuollon johtamisessa. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden ja -talouden laitos. Pro gradu –tutkielma.

Pellinen M. 2007. Kehityskeskustelukäytännön kehittäminen Oy Marli Ab:ssä. Pro gradu-tutkielma. Turun kauppakorkeakoulu, Johtaminen ja organisointi.

Ronthy-Östberg M & Rosendahl S. 2004. Kehityskeskustelun opas. Porvoo.

Ruoranen R. 2011. Esimieskin kaipaa palautetta. s. 42. Tieteellinen artikkeli. Sairaanhoidaja 4/2011 Vol 84.

Ruoranen, R. 2011. Miten strategia kiteytetään 90 minuuttiin. Tutkimus kehityskeskusteluista. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, Terveystieteiden yksikkö. Saatavissa: <http://acta.uta.fi/teos.php?id=11414>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2004. Terveydenhuollon täydennyskoulutussuositus. Sosiaali- ja terveysministeriön oppaita 2004:3.

Tuominen H. 2005. Anestesia- ja leikkaussalihoitajien kokemuksia kehityskeskustelusta ammatillisen kehittymisen tukena. Kuopion yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu- tutkielma.

Valpola A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Juva.

**KOKKOLAN KAUPUNKI**

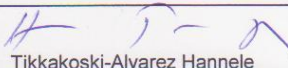
Terveyspalvelut

Viranhaltija ja virka-asema  
Tikkakoski-Alvarez Hannele  
Hoitotyön johtaja**PÄÄTÖS**

Yleinen päätös

1

Päivämäärä / pykälä  
22.09.2010 / § 6  
13/01

Asia	<b>Carlsson Tomas, tutkimusluvan myöntäminen</b>	
Päätös ja sen perustelut	Hyväksytään Tomas Carssonille myönnetään tutkimuslupa aiheesta: Kokkolan terveyskeskuksen henkilökunnan kokemuksia ja odotuksia keshityskeskusteluista.  Tutkimus suoritetaan kvantitatiivisena survey- tutkimuksena ja se tukee terveyskeskuksen strategiaa.	
Allekirjoitus	 Hoitotyön johtaja Tikkakoski-Alvarez Hannele	
Oikaisuvaatimus-oikeus	Päätökseen tyytymätön voi tehdä kirjallisen oikaisuvaatimuksen. Oikaisuvaatimuksen saa tehdä se, johon päätös on kohdistettu tai jonka oikeuteen, velvollisuuteen tai etuun päätös välittömästi vaikuttaa (asianomainen) sekä kunnan jäsen.	
Oikaisuvaatimusviranomainen	Sosiaali- ja terveyslautakunta	
Oikaisuvaatimusaika ja sen alkaminen	Oikaisuvaatimus on tehtävä 14 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista. Kunnan jäsenten katsotaan saaneen päätöksestä tiedon kun pöytäkirja on asetettu yleisesti nähtäväksi. Asianosaisen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon, jollei muuta näytetä, seitsemän päivän kuluttua kirjeen lähettamisestä, saantitodistuksen osoittamana aikana tai erilliseen tiedoksisaantitodistukseen merkittynä aikana.	
Oikaisuvaatimuksen sisältö ja toimittaminen	Oikaisuvaatimuksesta on käytävä ilmi vaatimus perusteluineen ja se on tekijän allekirjoitettava. Oikaisuvaatimus on toimitettava oikaisuvaatimusviranomaiselle ennen oikaisuvaatimusaajan päättymistä.	
Päätöksen nähtäväksi asettaminen	Päivämäärä 19.10.2010	
Tiedoksianto asianosaiselle	<input checked="" type="checkbox"/> Lähetetty tiedoksi kirjeellä Annettu postin kuljetettavaksi, pvm / tiedoksiantaja 6.7.2010 <i>Myygärd</i>	Asianosainen
	<input type="checkbox"/> Luovutettu asianosaiselle Paikka, pvm	Asianosainen
	Tiedoksiantajan allekirjoitus ja virka-asema	Vastaanottajan allekirjoitus
	<input type="checkbox"/> Muulla tavoin, miten	
Lisätietoja		
Liitteet		
Sisäinen jakelu		

Postiosoite / Postadress:  
PL 43 / PB 43  
67101 KOKKOLA / KARLEBYKäyntiosoite / Besöksadress:  
Kaupungintalo / Stadshuset  
Kauppatori 5 / Salutorget 5Puhelin / Telefon:  
(06) 828 9111  
Fax: (06) 8289 389S-posti / E-post:  
etunimi.sukunimi@kokkola.fi  
fornamn.efternamn@kokkola.fiInternet:  
www.kokkola.fi



Saatekirje

Kokkolan terveyskeskuksen kehityskeskustelukäytäntöä on tarkoitus kehittää. Henkilöstön odotuksia ja kokemuksia kartoitetaan keväällä valmistuvan tutkimuksen avulla. Ohessa olevalla kyselylomakkeella kerään aineiston tutkimukseen.

Tutkimuksen avulla on tarkoitus selvittää henkilökunnan kokemuksia kehityskeskusteluista ja kuvailla kehityskeskusteluista koettua hyötyä. Lisäksi tarkoituksena on kartoittaa henkilökunnan odotuksia kehityskeskusteluista ja niiden sisältöalueista.

Tämä tutkimustyö kuuluu johtamisen- ja kehittämisen opintoihin, joita suoritan Vaasan ammattikorkeakoulussa. Kyselyyn osallistuu Kokkolan terveyskeskuksen hoitohenkilökunta. Kysely toteutetaan tammi-helmikuussa 2011.

Ystävällisin terveisin

Tomas Carlsson

sairaanhoitaja

**Taustatiedot**

Vastaajan ikä: \_\_\_\_\_ vuotta

Ammattinimike:

- Lähihoitaja / Perushoitaja / Terveyskeskusavustaja  
 Sairaanhoitaja / Terveystenhoitaja  
 Osastonhoitaja / Apulaisosastonhoitaja  
 jokin muu ammattinimike, mikä? \_\_\_\_\_

Työvuodet Kokkolan Terveyskeskuksessa: \_\_\_\_\_ vuotta

Tunnetko Kokkolan Terveyskeskuksen strategian?

- Kyllä  
 Ei

Tunnetko oman työyksikkösi toimintasuunnitelman?

- Kyllä  
 Ei

Onko sinulla kokemuksia kehityskeskusteluista Kokkolan Terveyskeskuksessa?

- Kyllä  
 Ei

**Jos sinulla ei ole kokemuksia kehityskeskusteluista Kokkolan TK:ssa siirry kyselylomakkeen sivulle 5 (kysymys 2.1.1).**

Viimeisimmät kehityskeskustelut sinun osaltasi on käyty vuonna: \_\_\_\_\_

Kenen kanssa kävit kehityskeskustelut?

- oman työyksikön osastonhoitajan (OH) kanssa  
 oman työyksikön apulaisosastonhoitajan (AOH) kanssa  
 jokuun muun kanssa, kenen? \_\_\_\_\_  
 En muista

## 1.1 Kokemuksia kehityskeskustelujen toteutumisesta

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En muista, en osaa
1.1.1 Tulevasta kehityskeskustelusta ilmoitettiin tavalla, josta ymmärsi, että kehityskeskustelut ovat oman työn, uran ja jaksamisen kannalta hyödyllisiä.	5	4	3	2	1	0
1.1.2 Kehityskeskusteluun valmistautumiseen oli riittävästi aikaa.	5	4	3	2	1	0
1.1.3 Kehityskeskusteluille varattu tila/huone, oli rauhallinen ja häiriötön.	5	4	3	2	1	0
1.1.4 Kehityskeskusteluihin oli varattu riittävästi aikaa.	5	4	3	2	1	0
1.1.5 Kehityskeskustelut käytiin ilman ulkopuolista keskeytystä. (esim. puhelimen soiminen)	5	4	3	2	1	0
1.1.6 Kehityskeskusteluissa ollut esimies oli oikea/sopiva henkilö käymään kehityskeskusteluja.	5	4	3	2	1	0
1.1.7 Koin kehityskeskustelujen toteutuvan luottamuksellisina.	5	4	3	2	1	0
1.1.8 Seuraavaan kehityskeskusteluun ajankohdasta sovittiin kehityskeskustelussa.	5	4	3	2	1	0
1.1.9 Onko sinulla muita kokemuksia kehityskeskustelujen toteutumisesta, millaisia?						

## 1.2 Kokemuksia kehityskeskustelujen sisällöstä

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En muista, en osaa
1.2.1 Kehityskeskustelukaavake oli helppo täyttää.	5	4	3	2	1	0
1.2.2 Kehityskeskustelukaavakkeen kysymykset olivat selkeitä ja ymmärrettäviä.	5	4	3	2	1	0
1.2.3 Kehityskeskusteluissa käsiteltiin työntekijän koulutusta ja työuraa.	5	4	3	2	1	0
1.2.4 Kehityskeskusteluissa käsiteltiin työntekijän ammatillisista osaamista.	5	4	3	2	1	0
1.2.5 Kehityskeskusteluissa sai positiivista palautetta esimieheltä.	5	4	3	2	1	0
1.2.6 Kehityskeskusteluissa esimiehen palautteessa sai kehittämishaasteita.	5	4	3	2	1	0
1.2.7 Kehityskeskusteluissa käsiteltiin työntekijän työssä jaksamista, työn kuormittavuutta ja työn vaativuutta.	5	4	3	2	1	0
1.2.8 Kehityskeskusteluissa käsiteltiin työntekijän työnkuvaa.	5	4	3	2	1	0
1.2.9 Kehityskeskusteluissa käsiteltiin Kokkolian Terveyskeskuksen strategiaa.	5	4	3	2	1	0
1.2.10 Kehityskeskustelujen myötä Terveyskeskuksen strategian merkitys työntekijän omassa työssä selkeytyi.	5	4	3	2	1	0
1.2.11 Kehityskeskusteluissa käsiteltiin oman työyksikön toimintasuunnitelmaa.	5	4	3	2	1	0
1.2.12 Kehityskeskusteluissa arvioitiin oman työyksikön toimintaa.	5	4	3	2	1	0
1.2.13 Kehityskeskusteluissa karotoitettiin työntekijän koulutustarpeita ja -toiveita.	5	4	3	2	1	0
1.2.14 Kehityskeskusteluissa keskusteltiin hoitotyön kehittämisestä.	5	4	3	2	1	0
1.2.15 Kehityskeskusteluissa käsiteltiin työyksikön ihmissuhteita.	5	4	3	2	1	0
1.2.16 Onko sinulla muita kokemuksia kehityskeskustelujen sisällöstä, millaisia?						

### 1.3 Kokemuksia kehityskeskustelujen hyödyistä

	Täysin samaa mieltä	Osttain samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osttain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En muista, en osaa
1.3.1 Koen kehityskeskusteluista olevan hyötyä itselleni.	5	4	3	2	1	0
1.3.2 Koen kehityskeskusteluista olevan hyötyä organisaatiolle/työyksikölle.	5	4	3	2	1	0
1.3.3 Koen palautteen hyödylliseksi kehityskeskusteluissa.	5	4	3	2	1	0
1.3.4 Kehityskeskustelut edistävät kiinnostavaan koulutukseen pääsemistä.	5	4	3	2	1	0
1.3.5 Kehityskeskustelut parantavat työntekijän ja esimiehen välistä suhdetta.	5	4	3	2	1	0
1.3.6 Kehityskeskustelut edistävät työhyvinvointia.	5	4	3	2	1	0
1.3.7 Kehityskeskustelujen myötä työnkuva ja tavoitteet selkeytyvät.	5	4	3	2	1	0
1.3.8 Koetko kehityskeskusteluista muuta hyötyä, millaista?						

---



---



---



---



---



---



---



---

## 2.1 Odotuksia kehityskeskustelukäytännöstä

Valitse vaihtoehtoista mielestäsi sopivin

2.1.1 Kehityskeskusteluun valmistautumiseen sopiva/riittävä aika olisi:

- ) alle viikko  
 ) noin 1 viikko  
 ) 1-2 viikkoa  
 ) yli 2 viikkoa  
 ) En osaa sanoa

2.1.2 Riittävä aika kehityskeskusteluun olisi:

- ) alle tunti  
 ) noin 1 tunti  
 ) 1-2 tuntia  
 ) yksilöity aika  
 ) En osaa sanoa

2.1.3 Sopiva esimies käymään kanssani kehityskeskusteluja olisi:

- ) oman työyksikön osastonhoitaja (OH)  
 ) oman työyksikön apulaisosastonhoitaja (AOH) /tiimin vastaava sairaanhoitaja  
 ) yllähoitaja/hoitotyön johtaja/hoitotyön palvelupäällikkö  
 ) joku oman työyksikön ulkopuolelta  
 ) joku muu, kuka? \_\_\_\_\_  
 ) En osaa sanoa

2.1.4 Kehityskeskusteluja tulisi käydä?

- ) useamman kerran vuodessa  
 ) kerran vuodessa  
 ) joka toinen vuosi  
 ) harvemmin kuin joka toinen vuosi  
 ) En osaa sanoa

2.1.5 Onko sinulla muita odotuksia kehityskeskustelukäytännöstä, mitä?

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

## 2.2 Odotuksia kehityskeskustelujen sisältöalueista

2.2.1 Valitse rastittamalla aiheista/aihealueista ne jotka koet tärkeiksi käsitellä kehityskeskusteluissa:

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Työntekijän koulutus   |
| <input type="checkbox"/> | Työntekijän työura (työhistoria)                               |
| <input type="checkbox"/> | Työntekijän ammatillisen osaamisen vahvuudet                   |
| <input type="checkbox"/> | Työntekijän ammatillisen osaamisen heikkoudet                  |
| <input type="checkbox"/> | Työntekijän (jatko/lisä)koulustoiheet                          |
| <input type="checkbox"/> | Työntekijän muut toiveet työn suhteen                          |
| <input type="checkbox"/> | Työntekijän työssäjaksaminen                                   |
| <input type="checkbox"/> | Työntekijän omat vahvuudet                                     |
| <input type="checkbox"/> | Työntekijän omat heikkoudet                                    |
| <input type="checkbox"/> | Työn kuormittavuus/vaativuus                                   |
| <input type="checkbox"/> | Palkkaus ja palkkaan liittyvät asiat                           |
| <input type="checkbox"/> | Työntekijän oman työtehtävän käsittely ja läpikäyminen         |
| <input type="checkbox"/> | Kokkolan Terveyskeskuksen strategian käsittely ja läpikäyminen |
| <input type="checkbox"/> | Oman työyksikön toimintasuunnitelman käsittely ja läpikäyminen |
| <input type="checkbox"/> | jokin muu aihe/aihealue mikä? _____                            |

2.2.2 Odotat saavani kehityskeskusteluissa positiivista palautetta:

- |                          |       |
|--------------------------|-------|
| <input type="checkbox"/> | Kyllä |
| <input type="checkbox"/> | Ei    |

2.2.3 Odotat saavani kehityskeskusteluissa kehittämissaasteita:

- |                          |       |
|--------------------------|-------|
| <input type="checkbox"/> | Kyllä |
| <input type="checkbox"/> | Ei    |

2.2.4 Toivon, että kehityskeskusteluissa on mahdollista antaa palautetta esimiehelle/organisaation johdolle:

- |                          |       |
|--------------------------|-------|
| <input type="checkbox"/> | Kyllä |
| <input type="checkbox"/> | Ei    |

2.2.5 Toivotko kehityskeskustelujen parantavan esimiehen ja työntekijän välisiä yhteistyötä?

- |                          |       |
|--------------------------|-------|
| <input type="checkbox"/> | Kyllä |
| <input type="checkbox"/> | Ei    |

2.2.6 Onko sinulla muita odotuksia kehityskeskustelujen sisältöalueista, mitä?

---



---



---



---



---



---



---

## 2.3 Sisältöalueiden painotus kehityskeskusteluissa

2.3.1 Mitä kehityskeskustelujen sisältöaluetta toivot painotettavan kehityskeskusteluissa?

**Laita aiheet/aihealueet tärkeisjärjestykseen kirjoittamalla sarakkeisiin numerot 1-9**

Número 1= mielestäsi tärkein aihe/aihealue.

Número 9= mielestäsi vähiten tärkeä aihe/aihealue.

Järjestysnumero	
( )	Ammatillisen osaamisen kartoitus ja koulutustarpeet
( )	Vastavuoroinen palaute
( )	Työhyvinvointi
( )	Työnkuva
( )	Työn tavoitteet
( )	Työyksikön toimivuus
( )	Hoitotyön kehittäminen
( )	Työyksikön ihmissuhteet
( )	Jokin muu sisältöalue tai aihe, mikä? _____