

Eija Löfstedt

HOITOTYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUKSIA  
KEHITYSKESKUSTELUISTA RAUMAN  
TERVEYSKESKUSSAIRAALAN TULOSALUEELLA

Hoitotyön koulutusohjelma  
Hoitotyön suuntautumisvaihtoehto  
2012

# HOITOTYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUKSIA KEHITYSKESKUSTELUISTA RAUMAN TERVEYSKESKUSSAIRAALAN TULOSALUEELLA

Löfstedt, Eija

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Hoitotyön koulutusohjelma

Huhtikuu 2012

Ohjaaja: Santamäki, Kirsti

Sivumäärä: 39

Liitteitä: 4

Asiasanat: kehityskeskustelut, hoitohenkilökunta

---

Tämän opinnäytetyön aiheena oli kehityskeskustelut hoitotyöntekijöiden kokemana Rauman terveyskeskussairaalan tulosalueella. Sen tarkoituksena oli saada tietoa kehityskeskusteluista saaduista kokemuksista. Tavoitteena oli käyttää tietoa kehityskeskustelukäytännön sekä työyksiköiden toiminnan kehittämiseen.

Aineiston keräys toteutettiin sähköisesti E-lomake ohjelman avulla. Kyselylomakkeessa oli 15 strukturoitua kysymystä ja lisäksi kaksi avointa kysymystä. Kohderyhmä oli Rauman terveyskeskussairaalan neljän osaston (osastot 11–14), kotisairaalan ja muistipoliklinikan hoitohenkilökunta. Kysely lähetettiin 114 henkilölle, joista 60 vastasi, joten vastausprosentti oli 53. Kyselylomakkeen strukturoituja kysymyksiä analysoidessa käytettiin Tixel-ohjelmaa. Avoimet kysymykset analysoidiin sisällönanalyysillä.

Tutkimustulokseksi saatiin, että enemmistö hoitohenkilökunnasta koki kehityskeskustelut melko tärkeinä. Tutkimuksella selvisi myös, että pitkän työkokemuksen omaavat pitivät keskusteluja keskimäärin tärkeämpinä kuin lyhyemmän työkokemuksen omaavat. Avoimiin kysymyksiin saatujen vastausten perusteella tärkeänä pidettiin vastavuoroista palautetta sekä työhyvinvoinnin esille ottamista ja oman ammatillisen osaamisen kehittämistä. Osittain keskustelut koetaan kuitenkin välttämättömäksi asiaksi, jolla ei ole todellista vaikuttamismahdollisuutta. Myös kehityskeskustelukaavakkeen täyttämässä koettiin hankaluutta. Jatkossa tutkimustuloksia voidaan hyödyntää kehityskeskustelukäytännön ja työyksiköiden toiminnan kehittämiseen mm. organisoimalla keskustelujen seurantajärjestelmä uudelleen, kehittämällä toimivampi kehityskeskustelukaavake ja selkiyttämällä yksiköiden työnjakoa.

## NURSING STAFF'S EXPERIENCES OF DEVELOPMENT DISCUSSIONS AT THE PROFIT CENTER OF RAUMA HEALTH CENTER

Löfstedt, Eija

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Nursing

April 2012

Supervisor: Santamäki, Kirsti

Number of pages: 39

Appendices: 4

Key words: development discussion, nursing staff

---

The purpose of this study was to describe the nursing staff's, employed at the inpatient wards of Rauma health center, opinions and experiences of the development discussions conducted in their profit center. The aim of this thesis was to collect information, which could be used when further developing development discussion procedures and improving hospital ward operations.

The data were collected electronically using a computer based e-form. The questionnaire consisted of 15 structured questions and two questions in open form. The target group of the study consisted of nurses working either on four inpatient wards (wards 11-14) or at the memory clinic of Rauma health center and of nurses who were employed at the "Hospital at Home Services". Of the 114 questionnaires sent, 60 were completed successfully, thus, the response rate was 53 %. Data processing of the structured questions was performed with the Tixel software, whereas, the answers for the open questions were analyzed by using content analysis.

The results of the study suggest that the nursing staff considered the development discussions to be useful. The results also showed that the staff members with a longer employment history, on average, appreciated the benefits achieved with the development discussions more than their colleagues with shorter service records. The answers for the open questions indicated that the participants considered the development discussions to be an important channel for mutual feedback between employees and their superiors. Moreover, development discussions were considered to be a useful instrument for improving staff's wellbeing at work and a great chance to affect their own job description, work targets and development opportunities. However, some of the respondents considered the discussions rather to be an obligation and they doubted whether they had any decisive influence in the process. Some of the participants also reported that the forms used in development discussions were often both difficult and time-consuming to fill-out. The results of this study can be used when enhancing development discussion procedures in order to identify the right measures to enable the success of the unit as well as its individual members.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	KEHITYSKESKUSTELU .....	6
2.1	Kehityskeskustelun rakenne .....	6
2.2	Kehityskeskustelun vaiheet.....	7
2.2.1	Kehityskeskusteluun valmistautuminen.....	7
2.2.2	Keskustelun läpikäyminen .....	8
2.2.3	Seuranta.....	10
2.3	Kehityskeskustelun tarkoitus ja tavoite .....	10
2.4	Kehityskeskustelun ongelmat .....	13
2.5	Kehityskeskustelukäytännöt Rauman terveystieteiden keskuksen tulosalueella .....	15
2.6	Kokemuksia kehityskeskusteluista eri organisaatioissa.....	15
3	TUTKIMUSONGELMAT .....	18
4	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN .....	19
4.1	Aineiston keruu.....	19
4.2	Tutkimusmittarit .....	19
4.3	Aineiston käsittely ja raportointi.....	20
5	TUTKIMUSTULOKSET.....	23
5.1	Vastaajien taustatiedot .....	23
5.2	Kehityskeskustelukäytännöt Rauman terveystieteiden keskuksen tulosalueella .....	25
5.3	Kehityskeskustelujen tärkeys hoitohenkilökunnan mielestä .....	27
5.4	Kehityskeskustelujen eri sisältöalueiden tärkeys.....	30
5.5	Kokemukset kehityskeskusteluista ja niistä nousevat kehittämisehdotukset .....	32
6	POHDINTA.....	34
6.1	Tulosten tarkastelu.....	34
6.2	Luotettavuus.....	35
6.3	Etiikka .....	36
6.4	Jatkotutkimus .....	37
	LÄHTEET.....	38

## LIITTEET

Liite 1. Rauman kaupungin kehityskeskustelulomake

Liite 2. Tutkimuksia kehityskeskusteluista

Liite 3. Kyselylomake

Liite 4. Tutkimuslupa

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni käsittelee hoitohenkilöstön kokemuksia kehityskeskusteluista. Opinnäytetyön kohdeorganisaatio on Rauman terveystieteiden keskuksen tulosalue. Tulosalueeseen kuuluvat Rauman terveystieteiden keskuksen neljän osaston (osastot 11–14), kotisairaalan ja muistipoliklinikan hoitohenkilökunta. Tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa kehityskeskusteluista saaduista kokemuksista ja käyttää tietoa kehityskeskustelukäytännön sekä työyksiköiden toiminnan kehittämiseen. Sen tarkoitus on selvittää hoitohenkilökunnan kokemuksia Rauman terveystieteiden keskuksen tulosalueella käydyistä kehityskeskusteluista.

Kehityskeskustelu on osa johtamista ja ne saadaan toimimaan, kun ne ovat osa toimivaa johtamisjärjestelmää. Alaiselle kehityskeskustelu on silloin todellinen mahdollisuus kertoa omista toiveistaan sekä varmistua, mitä häneltä odotetaan. Esimiehelle se on keino varmistaa, että työhön ja alaisen asioihin on paneuduttu. (Valpola 2002, 19). Kehityskeskustelulle on siis oleellista, että sekä alaisella että esimiehellä on tilaisuus vaikuttaa. Tässä opinnäytetyössä kehityskeskusteluja käsitellään hoitohenkilökunnan kannalta katsottuna.

Aiheen valintaan vaikutti sen löytyminen Satakunnan ammattikorkeakoulun opinnäytetyöaihepankista, joten työllä oli selkeästi tilaaja ja heillä on tarve tutkia ko. aihetta. Oma mielenkiintoni pohjautuu siihen lähtökohtaan, että edellisessä työssäni olen saanut osallistua kehityskeskusteluihin ja olen itse miettinyt, miten hyödyllisenä työntekijät yleensä kokevat keskustelut.

## 2 KEHITYSKESKUSTELU

### 2.1 Kehityskeskustelun rakenne

Kehityskeskusteluttelu on ennalta sovittu esimiehen ja alaisen välinen keskustelu. Keskusteluja käydään säännöllisin väliajoin. Keskustelun aikana arvioidaan edellisen kauden saavutuksia, käydään läpi nykytilannetta ja määritellään tulevan kauden tavoitteet. Keskustelun painotus on tulevaisuudessa, noin 75 % ajasta käytetään tulevaisuuden tavoitteiden asettamiseen. Jotta kehityskeskustelusta voidaan organisaatiossa puhua, pitää keskustelun täyttää seuraavat kriteerit: alainen käy keskustelun lähiesimiehensä kanssa, keskustelu on jatkumo, ajankohta sovitaan etukäteen, siihen valmistaudutaan, keskustelutilanne on rauhoitettu, keskustelu dokumentoidaan ja keskustelua hyödynnetään henkilöstön kehittämisen työkaluna. Lisäksi keskustelu muodostuu kolmesta osa-alueesta eli tavoitteista, tuloksista ja henkilökohtaisesta kehittämisestä. (Aarnikoivu 2010, 63.) Kehityskeskustelu poikkeaa päivittäisistä esimiehen ja alaisen välisistä keskusteluista siinä, että sen tarkoitus on syventyä työhön laajemmin ja syvällisemmin. Yhdessä esimies ja alainen luovat katsauksen alaisen työhön laaja-alaisesti. Tärkeää on varata keskusteluun kiireetön ja häiriötön aika. Suositeltavaa on varata aikaa vähintään kaksi tuntia. (Viitala 2005, 268.)

Yhteisöllisessä orientoitumisessa koko työyhteisö hahmottaa, mistä kehityskeskustelussa on kyse, miten keskustelut toteutetaan ja miten johtopäätöksiä tehdään. Orientoitumisvaiheessa, jolloin organisaatiossa aloitetaan kehityskeskustelut, on hyvä toteuttaa perusvalmiuksia antavaa koulutusta. Silloin myös sovitaan, käytetäänkö keskustelujen pohjana lomaketta ja jos käytetään, millaista, miten ja kenen laatimaa. Toinen vaihe on varsinainen keskustelukierroksen toteuttaminen, jonka jälkeen tulee yhteisöllisten johtopäätösten vaihe. Tässä vaiheessa esimiehen pitää arvioida, mitkä keskusteluissa esiin tulleista asioista käsitellään yhdessä koko työyhteisön kanssa. Viimeisessä vaiheessa on kyse yhteisesti ja yksilöiden kanssa sovittujen asioiden seuraamisesta. (Rikkilä-Lahtinen & Keskinen 2009, 68.) Ennen kehityskeskustelukäytännön aloittamista on tärkeää, että kehityskeskustelujen tarkoitus ja päämäärät on ymmärretty.

Yksilökeskustelujen lisäksi voidaan järjestää ryhmäkohtaisia kehityskeskusteluja. Niiden tarkoitus on, että koko ryhmän kehittymistarpeista saadaan syntymään eritelty ja yhteinen käsitys. Tämä ryhmäkeskustelu ei saa kuitenkaan korvata yksilökeskusteluja. Esimiehellä ei myöskään saa olla niin suurta määrää alaisia, että hän sen takia joutuu pitämään ryhmätason kehityskeskusteluja. Jos näin on, niin organisaatiota olisi lähdeittävä kehittämään. (Viitala 2005, 269.)

## 2.2 Kehityskeskustelun vaiheet

Kehityskeskustelu voidaan jakaa eri vaiheisiin, jotka ovat kehityskeskusteluun valmistautuminen, keskustelun läpikäyminen ja sovittujen asioiden seuranta. Ainakin nämä edellä mainitut vaiheet pitää käydä läpi, jotta kehityskeskustelukäytännöstä voidaan organisaatiossa puhua. Kahdenkeskisten keskustelujen jälkeen esimies voi tarvittaessa laatia ryhmä- ja/tai laitostasoiset yhteenvedot kokonaisuuden hahmottamiseksi siten, että henkilökohtaiset ja luottamukselliset asiat eivät näy. Tuloksena syntyvät laitoksen ja ryhmien keskeiset osaamisen kehittämistarpeet suhteessa niiden tavoitteisiin. (Tampereen yliopiston www-sivut. 2012.)

### 2.2.1 Kehityskeskusteluun valmistautuminen

Kehityskeskusteluun voi valmistautua käymällä sisäistä kehityskeskustelua. Helpoimmin tämä keskustelu käynnistyy kun miettii vastauksia muutamaan kysymykseen. Etukäteen voi miettiä mitkä ovat nykyiset työtehtävät, mistä tehtävistä pitää ja mikä tuntuu vaikealta. Kannattaa myös pohtia mikä auttaa parempaan työtulokseen ja mitkä tahot voivat auttaa ongelmassa. Vastaukset kysymyksiin voi kirjata paperille, tämä auttaa olemaan itselle avoin ja täsmällinen. On hyvä pitää mielessä niin sanottu 20/80-prosentin sääntö, jonka mukaan hoitamalla tärkeimmät tehtävät eli 20 % tehtävistä hyvin, saa 80 % tuloksista aikaan. Pieniin, vähemmän tärkeisiin tehtäviin menee suurin osa ajasta ja nekin pitää hoitaa, mutta tuloksista ne tuovat vain 20 %. (Valpola 2000, 152, 153.)

Etukäteen on hyvä miettiä mistä pitää työssään, ja mitä työtehtäviä on mukava tehdä. Vastaavasti on hyvä miettiä mikä työssä tuntuu vaikealta. Rehellisten vastausten pohdiminen on tärkeää, koska epämääräistä innottomuutta on vaikeaa eritellä. Vaikeudet

voivat olla esim. töiden määrässä, omassa elämäntilanteessa tai haaveissa ja odotuksissa. Jäsentelyn jälkeen on hyvä etukäteen ennen kehityskeskustelua miettiä, mitä itse voi tehdä tilanteelle. Työn mielekkyys on tärkeätä löytää, jotta työtehtävien tekeminen kiinnostaa ja hyvien tulosten tekeminen tuntuu tarpeelliselta. (Valpola 2000, 153, 154.) Taulukossa 1 Viitala (2005, 362) on listannut asioita, joihin on hyvä kiinnittää huomiota ja tehdä valmistautuessa kehityskeskusteluun.

Taulukko 1. Kehityskeskusteluun valmistautuminen

Esimiehen valmistautuminen	Alaisen valmistautuminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• sovi kehityskeskustelun ajankohta hyvissä ajoin</li> <li>• varaa rauhallinen tila keskustelua varten</li> <li>• varaa riittävästi aikaa ottaen huomioon kummankin kokemus keskusteluista</li> <li>• muistuta alaista keskustelun tarkoituksesta esim. kehityskeskustelulomakkeen avulla</li> <li>• tutustu alaisen täyttämään lomakkeeseen etukäteen</li> <li>• valmistaudu antamaan palautetta alaisen suoriutumisesta, keskustelemaan alaisen ja laitoksen tavoitteista ja tulevaisuudesta</li> <li>• valmistaudu ottamaan myös itse palautetta vastaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vahvista esimiehellesi kehityskeskustelun ajankohta</li> <li>• palauta mieleesi edellinen kehityskeskustelu ja siinä sovitut asiat</li> <li>• täytä kehityskeskustelulomake huolellisesti ja siinä sovitut asiat</li> <li>• valmistaudu kertomaan työssäsi tapahtuneista muutoksista ja muutosten aiheuttamista uusista vaatimuksista</li> <li>• valmistaudu ottamaan palautetta vastaan esimieheltäsi</li> <li>• varaudu keskustelemaan esimiestyön toimivuudesta ja työyhteisön toiminnasta</li> <li>• mieti etukäteen työhösi liittyviä odotuksia, tavoitteita ja kehittämistarpeita joista haluaisit keskustella</li> </ul>

Kehityskeskustelujen onnistuminen riippuu paljolti siitä, miten niihin valmistaudutaan (Valpola 2002, 47). Valmistautuminen kehityskeskusteluihin on siis vaihe, johon kannattaa panostaa.

### 2.2.2 Keskustelun läpikäyminen

Viitalan (2005, 268) mukaan parhaiten keskustelut onnistuvat, jos esimiehellä on keskustelurunko tukena ja hän kirjaa sovitut asiat jatkotoimenpiteitä varten. Keskustelu voi rakentua esimerkiksi kolmen kysymyksen ympärille: Mitä minun olisi tar-



peellista toiminnassani ja osaamisessani lisätä? Mitä minun olisi tarpeellista toiminnassani vähentää? ja Mitä minun olisi tarpeellista säilyttää?

Keskusteluvaiheessa on hyvä käyttää keskustelurunkona lomaketta, jonka pohjalta keskustelu käydään läpi. Keskustelussa tulee kuitenkin pyrkiä vapaaseen, avoimeen ja joustavaan ilmapiiriin. Onnistumisen edellytyksiä ovat myönteisen keskusteluilmapiiriin lisäksi se, että keskustelu on luottamuksellista ja tosiasioihin perustuvaa. Myös se että, esimies osaa kuunnella ja tehdä oikeita kysymyksiä edesauttaa kehityskeskustelun onnistumista. Keskustelu aloitetaan edellisen toimikauden arvioinnilla, joka sisältää menneen kauden tehtävät ja tavoitteet. Seuraavaksi sovitaan seuraavan kauden tavoitteet ja käydään läpi tavoitteissa vaadittavat osaamisalueet. Lopuksi keskustellaan alaisen omista odotuksista, yksikön tavoitteista ja esimiehen odotuksista. Lisäksi laaditaan kehityssuunnitelma, joka käsittää kehitystarpeet ja toimenpiteet joilla suunnitelma voidaan toteuttaa. Vielä on hyvä keskustella työntekijän kokonaiskuntoisuudesta ja yleisestä työssä jaksamisesta. Näiden asioiden läpikäymisen jälkeen keskustelu lopetetaan. (Tampereen yliopiston www-sivut. 2011.)

Menneen jakson arvioinnissa käsitellään, miten hyvin henkilökohtaiset tavoitteet on saavutettu. Mietitään, mitkä tekijät ovat edistäneet tai haitanneet tavoitteiden toteutumista. On hyvä, jos keskustelussa pohditaan alaisen yleistä suoriutumista (työskentelytyyli, työote, kehittyminen jne.) Tässä vaiheessa käsitellään myös työssä tapahtuneet muutokset ja niiden vaikutukset, myös yrityksen arvojen toteuttaminen käydään läpi. (Viitala 2005, 363.)

Tulevan kauden tavoitteiden määrittelyssä jäsenetään ja arvioidaan alaisen kehitystarpeet ja urasuunnitelmat. Keskustelussa käydään läpi työntekijän tehtäväkuva, rooli ja avaintehtäväalueet. Oleellista on laatia tavoitteet seuraavalle kaudelle. Tavoitteiden laatiminen onkin keskustelussa pääroolissa, ja kuten aiemmin on todettu, ajasta 75 % käytetään tavoitteiden asettamiseen. Laadittava kehityssuunnitelma voi sisältää tiedot siitä, miten työntekijä sitoutuu kehittämään osaamistaan ja miten hän sen aikoo tehdä. Lisäksi kehityssuunnitelmaan sisällytettäisiin tieto, miten organisaatio tukee työntekijää osaamisen kehittämisessä ja miten kehittymistä seurataan. (Viitala 2005, 268, 363.)

Aina ei ole helppo hahmottaa jonkin tehtävän vaatimia osaamisia. Silloin tehtävän eri vaiheiden erittely tarjoaa hyvän lähtökohdan erilaisten osaamisten määrittelylle. Asia voidaan visualisoida vuokaavion tai vastaavan avulla. Jos yrityksellä on osaamisen arviointijärjestelmä, se liitetään osaksi kehityskeskusteluja. Ellei tällaista järjestelmää ole, voidaan jokaisella osallistujalla teettää oma arvio osaamisistaan kehityskeskustelun pohjaksi. Tällainen menettely yleensä parantaa keskustelun konkreettisuutta ja täsmällisyyttä. (Viitala 2005, 269.) Keskustelussa on hyvä käsitellä myös laajemmin työyhteisön toimivuutta. Tämä tarkoittaa, että kiinnitetään huomiota työyhteisön avoimuuteen, palautteen saamiseen ja antamiseen, ilmapiiriin ja tiedonkulkuun yleensä. Näitä asioita on kuitenkin tärkeää käsitellä myös työyksikön yhteisissä palavereissa. (Valpola 2002, 151.)

Keskustelun lopuksi on syytä tehdä yhteenveto, jotta kummallekaan osapuolelle ei jää epäselvyyttä tehdyistä päätöksistä ja niihin sitoutumisista. Tästä yhteenvedosta on hyvä myös laatia kirjallinen dokumentti, joka voi myös toimia muistiona seuranta ja seuraavaa keskustelua varten. Alustavasti on hyvä sopia myös seuraavan keskustelun ajankohta. (Valpola 2002, 152.)

### 2.2.3 Seuranta

Keskustelussa sovittuja asioita tulee myös seurata. Kunkin henkilön kohdalla sovi-taan keskustelun aikana, millainen ohjaus ja seuranta on tarkoituksenmukaisinta. Usein on sovittu, että henkilöstöosasto saa kopiot kehityskeskustelujen yhteenvedoista, jolloin suoritusarvio vaikuttaa palkitsemisjärjestelmiin ja kehittymistarpeet huomioidaan henkilöstön kehittämisen suunnittelussa. (Valpola 2000, 144.)

## 2.3 Kehityskeskustelun tarkoitus ja tavoite

Kehityskeskustelujen tarkoitus on syventyä työhön laajasti ja syvällisesti. Siinä tarkastellaan pitkää ajanjaksoa eli mennyttä ja tulevaa. Kehityskeskustelut sisältävät sekä henkilökohtaista ohjausta että tiedonkeruuta yrityksen kehittämissuunnitteluun.

Keskustelujen aikana annetaan palautetta puolin ja toisin. Keskustelujen tuloksena syntyy kehityssuunnitelma ja ne tuottavat tietoa myös urasuunnittelun tarpeisiin. Keskustelut tukevat parhaimmillaan osaamisen kehittymisen lisäksi myös ammatillista kasvua ja kehitystä. (Viitala 2005, 267.)

Kehityskeskustelu on osa johtamista. Kehityskeskustelut saadaan toimimaan, kun ne ovat osa toimivaa johtamisjärjestelmää. Irrallisena toimenpiteenä kehityskeskustelut eivät tarjoa tilaisuutta vaikuttaa. Alaiselle kehityskeskustelu on silloin todellinen mahdollisuus kertoa omista toiveistaan sekä varmistua, mitä häneltä odotetaan. Esimiehelle se on keino varmistaa, että työhön ja alaisen asioihin on paneuduttu. Kehityskeskustelulle on siis oleellista, että sekä alaisella että esimiehellä on tilaisuus vaikuttaa. (Valpola 2002, 19.)

Koska kehityskeskustelut ovat keskeinen osa osaamisen johtamisjärjestelmää, ne kuuluvat luonnollisena ja vakiintuneena osana kaikkien yritysten toimintaan, joissa osaamisen kehittyminen on tunnustettu tärkeäksi asiaksi. Keskusteluja voi pitää myös alaisen oikeutena, jossa hän saa ammatilliselle kehittymiselle järjestelmällistä tukea ja palautetta. Esimiehelle kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden oppia tuntemaan alaisensa paremmin. Siinä saadaan kokonaiskuva alaisen suoriutumisesta, odotuksista ja tarpeista. Näiden tietojen varassa tulee mahdolliseksi entistä tehokkaampi henkilöstövoimavarojen kohdentaminen ja kehittämistoimien suunnittelu. (Viitala 2005, 361.)

Aarnikoivu on teoksessaan määritellyt kehityskeskustelun esimiehen työkaluksi, jolla edistetään työntekijän työhön sitoutumista ja kehittymistä, ja tätä kautta saavutetaan paras mahdollinen tulos. Kiteytettynä voidaan sanoa, että kehityskeskustelu ankkuroi, kiinnittää ja suuntaa. Keskustelulla luodaan pohjaa alaisen onnistumiselle työssään, ja se antaa esimiehelle tilaisuuden keskustella jokaisen alaisen kanssa erikseen ja käsitellä tärkeäksi koetut asiat. Kehityskeskustelussa liitetään koko organisaation tavoitteet, strategiat ja arvot päivittäin tehtyyn työhön. Näitä asioita käsittelemällä luodaan merkityksiä työntekijän tekemälle työlle. Tämä onkin yksi keskustelun keskeisistä tavoitteista. (Aarnikoivu 2010, 63.) Viitala (2005, 361) on listannut kehityskeskustelujen tavoitteiksi kuusi keskeistä asiaa. Ne on esitetty taulukossa 2.

## Taulukko 2. Kehityskeskustelujen tavoitteet

Kehityskeskustelujen tavoitteet organisaatiossa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• arvioida työn tuloksia ja suoriutumista</li> <li>• selkiyttää tehtäväkuvaa ja roolia</li> <li>• antaa molemminpuolista palautetta</li> <li>• määrittää työn tavoitteet ja päämäärät</li> <li>• tunnistaa kehittämistarpeet ja sopia toimenpiteistä</li> <li>• edistää yhteistyötä ja hyvää työilmapiiriä</li> </ul>

Koski tutki pro gradu-tutkimuksessaan kehityskeskusteluja hoitotyön johtamisen apuvälineenä. Tutkimuksessaan hän sai tulokseksi, että kehityskeskusteluja pidettiin tärkeänä johtamisen apuvälineenä, jonka tarkoituksena oli kehittää alaisten osaamista. Kehityskeskustelujen pohjalta tehtiin myös toimenpiteitä, jotka auttoivat työntekijöitä kohti asetettuja tavoitteita. Eli tehdyn tutkimuksen pohjalta kehityskeskusteluja myös hyödynnetään ohjatessa oman yksikön toimintaa kohti tavoitteita. (Koski 2008, 54.)

Periaatteessa jokainen työntekijä on vastuussa omasta kehittämisestään sekä työkykynsä ylläpidosta. Kehityskeskustelu on hyvä kanava tuoda esiin omat kehittämistarpeet ja saada konkreettinen kehityssuunnitelma oman ammatillisen kehittymisen pohjaksi. Suunnitelman rakentamisessa voi miettiä monia erilaisia työpaikalla ja työpaikan ulkopuolella toteutettavia kehittämismenetelmiä. Taulukossa 3 on esitetty näitä erilaisia menetelmiä. (Surakka 2009, 111.)

Taulukko 3. Erilaisia ammattitaidon kehittämismenetelmiä

Työpaikalla toteutettavia kehittämismenetelmiä	Työpaikan ulkopuolella toteutettavia kehittämismenetelmiä
<ul style="list-style-type: none"> <li>• sijaisena toimiminen</li> <li>• työkierto, urakierto</li> <li>• projektityöskentely</li> <li>• työn rikastaminen</li> <li>• työn laajentaminen</li> <li>• vastuulliset erityistehtävät</li> <li>• toimiminen kouluttajana</li> <li>• perehdyttäminen</li> <li>• mentorointi</li> <li>• työnohjaus</li> <li>• jokapäiväinen johtaminen</li> <li>• sisäinen henkilöstökoulutus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• erilaiset koulutustilaisuudet</li> <li>• opintokäynnit</li> <li>• seminaarit ja ammatilliset opintopäivät</li> <li>• ammattilehtien lukeminen</li> <li>• ammattikirjallisuuden lukeminen</li> <li>• itseopiskeluohjelmat</li> <li>• opiskelu oppilaitoksissa</li> <li>• monimuoto-opiskeluohjelmat, esimerkiksi verkko-opiskelu</li> </ul>

Kehityskeskustelut eivät korvaa päivittäistä keskustelua esimiehen ja alaisten välillä. Päinvastoin on todettu, että runsaasti alaisten kanssa keskustelevat esimiehet käyvät useammin myös kehityskeskusteluja. Keskustelevalle johtamistavalla on myönteinen vaikutus työhyvinvointiin ja työyhteisön ilmapiiriin. (Juuti & Vuorela 2002, 107.)

#### 2.4 Kehityskeskustelun ongelmat

Kehityskeskusteluun liittyy paljon väärinymmärryksiä, jotka estävät täyden hyödyn saavuttamisen keskusteluista. Kehityskeskusteluja voidaan pitää konsulttien keinotekoisesti kehittäminä järjestelminä. Tällainen suhtautumistapa ei mitenkään edistä keskustelujen todellista tarkoitusta. Myös keskustelun sisältö voidaan käsittää väärin, jolloin rajausta tehdään koskemaan esim. vain työntekijän saavutuksia ja itse kehittämismahdollisuuden luominen jää sivuseikaksi. Lisäksi keskustelun muotoon voidaan liittää virheellisiä käsityksiä. Tällöin keskustelun pohjalla olevat lomakkeet käydään orjallisesti läpi ja keskustelusta muodostuu muodollinen ja kaavamainen. Tällainen tilaisuus ei houkuttele aitoon dialogiin, puhumattakaan uusista oivalluksista ja uuden luomisesta. Pääroolin vie se, että keskustelu on saatu käytyä läpi sen sijaan, että pyrittäisiin tavoitteelliseen keskusteluun. (Aarnikoivu 2010, 14.)

Esimies toimii kehityskeskusteluissa työnantajan edustajana. Esimiehen tehtävä on muuttaa yrityksen tavoitteet käytännön työnjaoksi. Esimiehen arviota käytetään osa-

na, kun määritellään alaisen palkkaa, mikä on osoittautunut kriittiseksi esimiehen roolissa kehityskeskusteluissa. Onkin suositeltavaa, että kehityskeskustelu ja palkkakeskustelu toteutetaan eri keskusteluina. Alaisen on hyvin vaikea onnistua kehityskeskustelussa, jos hän saman kahden tunnin aikana keskustelee palkastaan, tekee yhteenvedon työsuorituksestaan ja henkilökohtaisista kehitystarpeistaan. Yhdistämällä nämä ainekset samaan keskusteluun, luodaan turhia jännitteitä ja edellytykset konfliktien syntymiselle. (Valpola 2002, 141.)

Alainen ja esimies ovat erilaisia ihmisiä, jotka voivat reagoida asioihin eri lailla. Erilaiset henkilökemiat voivat olla ongelma ja aiheuttaa konflikteja myös kehityskeskustelu tilanteessa. Tärkeätä on, että erilaisuus nähdään voimavarana eikä uhkana. Ihmisiä ei pakoteta samaan muottiin. Erilaisuus voimavarana auttaa myös hakemaan erilaisia, tavallisesta poikkeavia ratkaisuja. (Valpola 2002,143.) Sekä esimiehen että alaisen kannattaa olla herkkä omalle halulleen tehdä johtopäätöksiä, ja pitää niitä luottamuksellisen tiedon veroisina. Usein siirretään omia tulkintoja toisen tilanteeseen ja tehdään päätelmiä, miten asiat ovat esim. halukas siirtymään, sitoutunut nykyisiin tehtäviinsä, onneton avioliitto, yhteistyövaikeuksia jne. Osapuolten pitääkin testata toiselta, ovatko he ymmärtäneet asian oikein. Ellei näin varmisteta omia päätelmiä, jatkossa saattaa ilmetä luottamuspula ongelmia. (Valpola 2000, 193.)

Vaikka kehityskeskusteluista on kokemuksia jo usean vuosikymmenen ajalta, on tutkimuksissa myös havaittu, että alaisten kokemukset kehityskeskusteluista eivät välttämättä ole aina positiivisia. Keskusteluja ei ole käyty teknisesti oikein tai alaiselle on jäänyt tunne, ettei esimies oikeasti välitä. Luottamuksen puute voi olla molemminpuolista. Vahva tuloksellisuusajattelu ja kehityskeskustelun kiinnittyminen johtamisjärjestelmiin houkuttelee esimiestä pitämään keskustelua pelkästään suorituksen ja velvollisuutena. Keskustelussa on kuitenkin kyse vuorovaikutuksesta kahden ihmisen välillä, jota käydään yhteisen päämäärän saavuttamiseksi yksilön, työpaikan ja koko organisaation kehittämiseksi. (Wink 2006, 150.) Vasset (2010, 33) toteaa kehityskeskusteluja koskevassa artikkelissaan, että jos työntekijät kokevat kehityskeskustelu prosessit epäreiluina, he voivat hylätä keskusteluissa saamansa tiedon eivätkä motivoitu muuttamaan käyttäytymistään. Kehityskeskusteluista voi tulla pelkkä muodollisuus, jos ne eivät johda toimintatapojen minkäänlaiseen muutokseen.

## 2.5 Kehityskeskustelukäytännöt Rauman terveystieteiden keskuksen tulosalueella

Rauman terveystieteiden keskuksen tulosalueen kehityskeskustelut käydään lähiesimiehen kanssa, eli osastonhoitaja käy keskustelut sairaanhoitajien, lähihoitajien, fysioterapeuttien ja sihteereiden kanssa. Ylihoitaja käy kehityskeskustelut osastonhoitajien, vastaavien hoitajien ja sijaisten kanssa. Keskusteluja käydään kerran vuodessa ja tarvittaessa useamminkin. Keskustelut käydään vakituisen henkilökunnan ja pidempiaikaisten sijaisten kanssa.

Kokoon kutsuminen tapahtuu laittamalla lista vapaista ajoista hoitajille tiedoksi hyvissä ajoin ennen suunniteltuja keskusteluja. Aikaa keskustelulle varataan 1 – 1,5 tuntia. Keskustelua varten varataan rauhallinen huone ja puhelimet pidetään keskustelun ajan suljettuina. Keskusteluissa on käytössä Rauman kaupungin kehityskeskustelulomake, jonka työntekijä täyttää valmistautuessaan keskusteluun (Liite 1). Keskustelun aikana käsitellään työntekijän edellisen kauden tavoitteet, saavutetut tulokset ja tulevan kauden kehityssuunnitelma. Käytäntö on kuitenkin osoittanut, että kaikki eivät lomaketta etukäteen täytä. Rauman kaupungilla on myös käytössä kehityskeskusteluohjeet. Keskustelun lopuksi molemmat osapuolet allekirjoittavat kehityskeskustelulomakkeet, ja siitä jää omat kappaleet sekä työntekijälle että esimiehelle. Seurantavaiheessa käydyt kehityskeskustelut ovat luonteva arviointikeino koulutustarpeen suhteen. Myös työnkierron ja työssä jaksamisen kannalta kehityskeskustelut ovat osoittautuneet tarpeellisiksi. Ongelmalliseksi on koettu se, että henkilökunta ei ole aina kovin aktiivisesti varannut aikoja kehityskeskusteluihin ja valmistautuminen niihin on joskus ollut pintapuolista.

## 2.6 Kokemuksia kehityskeskusteluista eri organisaatioissa

Aikaisemmin kehityskeskusteluja on tutkittu paljon kasvatustieteessä ja taloustieteessä. Koska terveydenhuollossa ei tutkimuksia löydy kovin runsaasti kävin läpi vuosina 2005 -2011 tehdyt tutkimukset eli kuudelta viimeiseltä vuodelta. Perustelen valintaa sillä, että vuonna 2005 on tehty kaksi pro gradu-tutkielmaa sekä tutkimusartikkeli

kehityskeskusteluista hoitohenkilökunnan kannalta katsottuna, joten voin verrata oman opinnäytetyöni tuloksia useampaan aikaisempaan tutkimukseen ja näin lisätä tutkimukseni luotettavuutta. Tutkimukset on esitelty lyhyesti liitteessä 2.

Peltola (2007) tutki kehityskeskustelujen sisältöä sekä hyödyllisyyttä osaamisen arvioimisen ja palkitsemisen kannalta. Tutkimuksen kohteena oli sisätautisairaalan vuodeosastojen ja poliklinikoiden hoitohenkilökunta ja heidän lähiesimiehensä. Pro gradu-tutkimuksessa saatujen tulosten mukaan hoitohenkilökunta ja lähiesimiehet pitivät kehityskeskusteluja hyödyllisinä osaamisen arvioinnin kannalta. Palkitsemisen kannalta kehityskeskusteluja piti alle puolet hoitohenkilökunnasta ja puolet lähiesimiehistä hyödyllisinä eli osaamisen palkitsemiseen liittyy vielä epätietoisuutta. Tutkimusmenetelmä oli yhdistelmä kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta.

Teemahaastattelulla toteutetulla pro gradu-tutkielmassa anestesia- ja leikkaussalihoitajien kokemuksista kehityskeskusteluista ammatillisen kehityksen tukena saatiin tulokseksi, että kokemukset vaihtelivat. Ammatilliseen kehittymiseen suotuisasti vaikuttivat ja työhyvinvointia edistivät positiivinen ja korjaava palaute, positiiviseksi koettu vuorovaikutus, esimiehen tuki sekä yksilölliset työn kehittämisyrittämykset. Rajoittavia tekijöitä olivat palautteen niukkuus tai sen kokeminen epärealistiseksi. Myös epäonnistuneeksi koettu vuorovaikutus, aliarvostuksen tunne ja johtajuuden puute olivat ammatillista kehitystä rajoittavia tekijöitä. (Tuominen 2005.) Kyseiseen tutkimukseen perustuvassa tutkimusartikkelissa käytiin läpi hoitajien ehdotuksia kehityskeskustelujen kehittämiseksi. Tulokseksi saatiin että, kehityskeskustelujen sisältöä voisi kehittää koulutuksen suunnittelulla, osaamisen ja vuorovaikutuksen parantamisella sekä tulevaisuuteen suuntautumisella. Arviointia esitettiin laajennettavan vertais- ja ryhmäarviointiin. Kehityskeskustelun toteuttamisessa tulisi kehittää sen perustana olevaa kirjallista runkoa, keskustelun ulkoisia olosuhteita ja seurannan järjestelmällisyyttä. (Tuominen, Kankkunen, Suominen, 2006.)

Hoitajien kokemuksista kehityskeskusteluissa tehdyssä pro gradu-tutkielmassa Hukkanen (2005) sai tulokseksi, että yleensä sairaanhoitajat suhtautuivat myönteisesti kehityskeskusteluihin. Valmistautumisessa hyödynnettiin hoitajan itsearviointia. Palkkauksen käsittelyyn kehityskeskusteluissa suhtauduttiin vaihtelevasti ja doku-



mentoinnissa oli puutteellisuuksia. Kvalitatiivinen tutkimus suoritettiin haastattelemalla kuutta (n=6) sairaanhoitajaa.

Korpi (2009) tutki Kuusankosken aluesairaalan ensiapupoliklinikan hoitohenkilökunnan mielipiteitä ja kokemuksia kehityskeskustelujen tarpeellisuudesta ja toteutumisesta työyksikössä. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena strukturoidulla kyselylomakkeella (N=30). Tutkimuksen tuloksena saatiin, että lähes kaikki vastaajat (n=27) pitivät kehityskeskusteluja tarpeellisina, mutta työyksikössä ei niitä järjestetä riittävästi. Lisäksi selvisi, että pitkän työkokemuksen omaavat pitivät kehityskeskusteluja tärkeämpinä kuin miehet ja lyhyemmän työkokemuksen omaavat.

Lukkarin (2009) opinnäytetyössä kehityskeskusteluista ammatillisen kehittymisen tukena saatiin ristiriitaisia tuloksia. Tutkimus suoritettiin yhdistelmänä kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimusmittarina oli kyselylomake, jossa monivalintakysymyksiä sekä yksi avoin. Monivalintakysymysten perusteella kehityskeskustelut ovat olleet onnistuneita. Avoimen kysymyksen perusteella toivottiin muutosta ammatillisen kehittymisen tukemiseen sekä kehityskeskustelu käytännön toimivuuteen. Tutkimukseen vastasi 36 sairaanhoitajaa kuudestakymmenestäkuudesta. Samaa aihetta tutkivat myös Tuominen, Kankkunen ja Suominen tieteellisessä artikkelissaan (2005). Tutkimus suoritettiin teemahaastatteluna erään sairaalan sairaanhoitajille (N=22) ja tuloksena saatiin, että sairaanhoitajat pitivät kehityskeskusteluja ammatillista kasvua tukevana. Rajoittavina tekijöinä pidettiin ongelmia käytännön järjestelyissä ja vuorovaikutuksessa sekä epäilyä esimiehen arviointikyvystä.

Tutkimuksessa, joka tehtiin Kokkolan terveyskeskuksen hoitohenkilökunnalle (n=162) heidän kokemuksistaan ja odotuksistaan kehityskeskusteluista, saatiin tulokseksi että kehityskeskustelujen koettiin edistävän työhyvinvointia ja selkeyttävän työnkuvaa. Kehityskeskustelujen käytännön toteutus oli ko. työyksikössä onnistunut hyvin, vaikka kehityskeskustelukaavakkeen täyttäminen oli koettu hankalaksi. Odotuksina kehityskeskustelujen sisällön suhteen oli työhyvinvoinnin ja koulutustoiveiden käsitteleminen. Tutkimus suoritettiin kvantitatiivisena survey-tutkimuksena puolistrukturoidulla kyselylomakkeella, jossa oli 53 kysymystä, joista 5 avointa kysymystä. (Carlsson 2011.)

Knaste (2007) tutki kehityskeskustelujen sisältöä hoitajien kuvaamana ja sai tulokseksi että keskeisinä asioina kehityskeskusteluissa pidettiin ammatillisen osaamisen kehittämistä, vastavuoroista palautetta, työhyvinvoinnin ja voimavarojen tukemista sekä työyksikön toimivuuden parantamista. Tutkimus toteutettiin osana laajempaa tutkimushanketta koko maan laajuisesti. Kyselylomake lähetettiin 550:lle sairaan- ja terveydenhoitajan työtehtävissä toimivalle henkilölle.

### 3 TUTKIMUSONGELMAT

Tämän tutkimuksen tutkimusongelmat rajataan koskemaan henkilöstön kokemuksia kehityskeskusteluista. Kokemukset rajataan koskemaan kehityskeskustelujen toteutumista, sisältöä sekä koettua tärkeyttä.

Tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa kehityskeskusteluista saaduista kokemuksista ja käyttää tietoa kehityskeskustelukäytännön sekä työyksiköiden toiminnan kehittämiseen.

Tutkimusongelmat ovat:

1. Minkälaiset ovat nykyiset kehityskeskustelukäytännöt?
2. Mitkä asiat koetaan tärkeäksi käsitellä kehityskeskusteluissa?
3. Mitä kehittämisehdotuksia esitetään?

## 4 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

### 4.1 Aineiston keruu

Opinnäytetyölupahakemus toimitettiin postitse Rauman kaupungin sosiaali- ja terveysvirastoon 20.9.2011 ja tutkimuslupa myönnettiin 3.10.2011. Päätöksen allekirjoittajana toimi Rauman kaupungin sosiaali- ja terveystoimen johtaja (Liite 3).

Tutkimuksen perusjoukkona oli Rauman terveyskeskussairaalan neljän osaston (osastot 11–14), kotisairaalan ja muistipoliklinikan hoitohenkilökunta. Tutkimukseen osallistuvia oli 114 henkilöä, joten tutkimus toteutettiin koko perusjoukolle. Tällaisissa tapauksissa, joissa havaintoyksiköiden määrä on noin sata, suositellaan käytettäväksi kokonaisotantaa. (Heikkilä 2008, 33.)

Aineiston keräys toteutettiin sähköisesti Satakunnan ammattikorkeakoulun E-lomake ohjelman avulla. Kysely lähetettiin tutkimukseen osallistuville sähköpostin välityksellä, saatekirjeessä oli linkki itse tutkimukseen. Ensimmäinen sähköpostiviesti osallistujille lähetettiin 27.10.2011, tämän jälkeen lähetettiin vielä kaksi muistutus viestiä. Lisäksi osastojen ilmoitustaululle laitettiin ilmoitus kyselystä. Vastausaika oli 15.12.2011 asti. Vastauksia kertyi E-lomake ohjelmaan 60 kpl, joten vastausprosentiksi tuli 53.

### 4.2 Tutkimusmittarit

Aineiston keräämisessä käytettiin Marko Korven vuonna 2009 laatimaa mittaria. Korvelta pyydettiin ja saatiin lupa mittarin käyttöön 31.8.2011. Mittariin lisättiin yksi taustatietoja kartuttava kysymys sekä yksi tutkimuskysymys. Kyselylomake sisälsi 15 strukturoitua kysymystä ja lisäksi kaksi avointa kysymystä (Liite 4).

### 4.3 Aineiston käsittely ja raportointi

Kvantitatiivista tutkimusta voidaan nimittää myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Sen avulla selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Asioita kuvataan numeeristen suureiden avulla ja tuloksista saadaan havainnollisia käyttämällä taulukoita tai kuvioita. Usein selvitetään myös eri asioiden välisiä riippuvuuksia. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan yleensä kartoitettua olemassa oleva tilanne, mutta asioiden syitä ei pystytä riittävästi selvittämään. Kvalitatiivinen tutkimus sitä vastoin auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selittämään sen käyttäytymisen ja päätösten syitä. Kvalitatiivinen tutkimus sopii myös toiminnan kehittämiseen, vaihtoehtojen etsimiseen ja sosiaalisten ongelmien tutkimiseen. Siitä saadaan usein myös virikkeitä erilaisille jatkotutkimuksille. (Heikkilä 2008, 16.) Tässä tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista l. määrällistä tutkimusmenetelmää strukturoituihin kysymyksiin. Kahteen avoimeen kysymykseen sovellettiin kvalitatiivista l. laadullista tutkimusmenetelmää. Avoimia kysymyksiä käytettiin täydentämään tutkimusta, koska se antaa mahdollisuuden kertoa laajemmin omista mielipiteistään.

Kyselylomakkeen strukturoituja kysymyksiä analysoitaessa käytettiin Tixel-ohjelmaa, joka on taulukkolaskentaohjelma Excelin laajennus ja tuo siihen tilastokäyttöliittymän. Sähköisen kyselylomakkeen ansiosta ohjelmaan ei tarvinnut syöttää aineistoa manuaalisesti, koska vastaukset saatiin Exel-tiedostona tekstimuotoisena. Muuttujien määrittelyä eli vastausten muuttamista numeeriseen muotoon sen sijaan piti tehdä Tixel-ohjelmaa varten manuaalisesti Exel-tilukkona olleeseen havaintomatriisiin. Havaintomatriisi on taulukon muotoon kirjoitettu havaintoaineisto, joka siis tässä tutkimuksessa saatiin valmiina E-kysely ohjelmasta ja se oli tekstimuodossa. Havaintomatriisissa tilastoyksiköt eli havaintoyksiköt sijaitsevat riveillä ja muuttajat sarakkeilla (Opetushallituksen www-sivut 2012). Tulokset muotoiltiin Microsoft Tixel-ohjelman avulla graafisiksi diagrammeiksi. Vastausten käsittelyssä käytettiin ristiintaulukointia sekä suoritettiin tunnuslukujen avulla saatujen tulosten vertailua Tixel-ohjelman avulla.

Laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysimuodot ovat aineistolähtöinen l. induktiivinen analyysi ja teorialähtöinen l. deduktiivinen analyysi. Aineistolähtöisessä analyysissä tutkija jäsentää ilmiötä aineiston perusteella. Teorialähtöisessä analyysissä ja ra-

portointi ovat teorianlähtöiset eli teoria ohjaa aineiston hankintaa ja tutkittava ilmiö määritellään jonkin jo tunnetun mallin mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 97.) Sisällönanalyysillä tarkoitetaan kerätyn tietoa-aineiston tiivistämistä siten, että tutkittavia ilmiöitä voidaan lyhyesti ja yleistävästi kuvailla, tai että tutkittavien ilmiöiden väliset suhteet saadaan selkeinä esille (Janhonen & Nikkonen 2003, 23). Analysoitavat aineistot ovat erilaisia tekstejä, joista erotetaan samanlaisuudet ja erilaisuudet kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Näiden luokkien tulee olla toisensa poissulkevia ja yksiselitteisiä. Sisällönanalyysillä teksteistä tuodaan esiin yhteyksiä, seurauksia ja merkityksiä. Sisällönanalyysi voidaan jakaa viiteen perusvaiheeseen: analyysiyksikön valinta, aineistoon tutustuminen, aineiston pelkistäminen, aineiston luokittelu ja tulkinta sekä analyysin luotettavuuden arviointi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–109.)

Tässä tutkimuksessa avoimet kysymykset analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Vastaukset ryhmiteltiin sisällön perusteella samansisältöisiin ryhmiin. Alkuperäisilmaukset käytiin läpi ja aineistosta etsittiin samankaltaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Kyselylomakkeen ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä pyydettiin mainitsemaan kolme vastaajan tärkeimpänä pitämää asiaa käsiteltäväksi kehityskeskustelussa. Kysymykseen tuli vastauksia 46 henkilöltä. Vastaukset ryhmiteltiin neljään kategoriaan: työssä jaksaminen, oma ammattitaito, palaute sekä muutokset työolosuhteissa. Kuviossa 1 on esitetty aineiston ryhmittelyä.

Alkuperäisilmaus

Alaluokka	Päälukokka	
organisaatio muutokset ja työsuhteessa tapahtuvat muutokset	muutokset olosuhteissa	10 kpl
työilmapiiri, työvuoroihin liittyvät toiveet, fyysinen ja psyykinen kuormittavuus, tiedonkulku	työssä jaksaminen	37 kpl
koulutus, työnkuva, vastualueet	oma ammattitaito	36 kpl
palautteen saaminen ja palautteen antaminen	palaute	28 kpl

Kuvio 1. Tärkeänä pidettyjen keskustelunaiheiden ryhmittely

Toisessa avoimessa kysymyksessä pyydettiin vastaajaa kertomaan vapaasti aiheeseen liittyvää. Kysymys oli muotoiltu: mitä muuta kehityskeskusteluihin liittyvää haluat kertoa? Kommentteja tähän kysymykseen saatiin 30 henkilöltä. Vastaukset ryhmiteltiin ensin kahteen ryhmään: positiivista ja kriittistä palautetta antaviin kommentteihin. Nämä jaoteltiin edelleen omiin alakategorioihin. Positiiviset asiat jaoteltiin alaryhmiin: vuorovaikutusmahdollisuudet esimiehen kanssa sekä oman ammattitaidon kehittymismahdollisuuden esilletuominen. Negatiiviset asiat jaoteltiin alaryhmiin: kokemus kehityskeskusteluiden vaikuttamattomuudesta, keskusteluissa ilmenevät vuorovaikutusongelmat ja lisäksi työpaikan työnjaossa ilmenevät ongelmat. Luokittelu lähti aineistosta esiin nousevista asioista ja samankaltaiset asiat ryhmiteltiin omiin luokkiinsa. Kuviossa 2 on kuvattu ryhmittelyä.

Alkuperäisilmaus

Alaluokka	Päälukka
Positiiviset kommentit 10 kpl	Vuorovaikutusmahdollisuus esimiehen kanssa
	Oman ammattitaidon kehittämisen esiintuomismahdollisuus
Kritiikkiä antavat kommentit 19 kpl	Kokemus, ettei vaikuttamismahdollisuutta
	Vuorovaikutusongelmat
	Työnjaossa ilmenevät ongelmat

Kuvio 2. Kehityskeskusteluihin liittyvien kommenttien ryhmittely

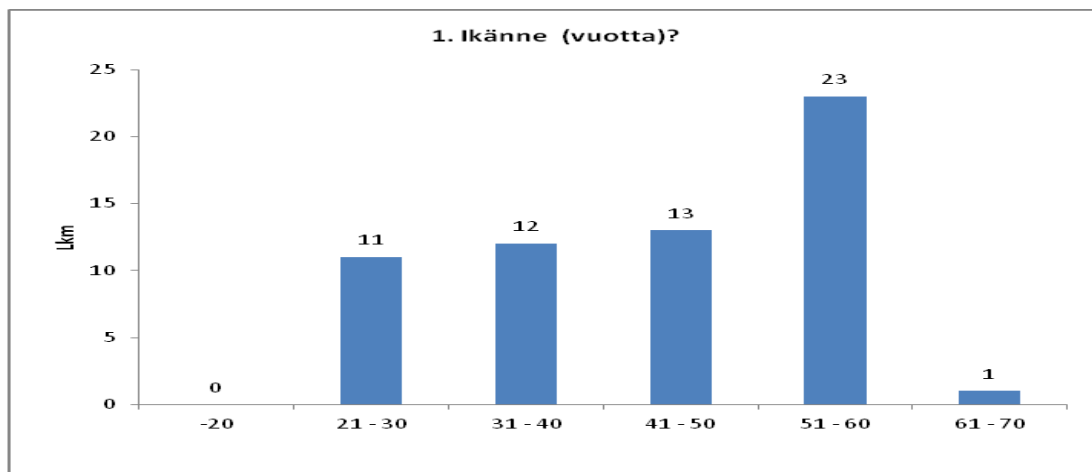
Tutkimustulokset raportoitiin kirjallisena raporttina, joka sisälsi taulukoita ja kaavioita sekä sanallisenä esityksenä keväällä 2012.

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Kysely lähetettiin 114 hoitohenkilökuntaan kuuluvalla. Vastauksia tutkimukseen tuli yhteensä 60 kpl (N=60). Vastausprosentiksi muodostui 53.

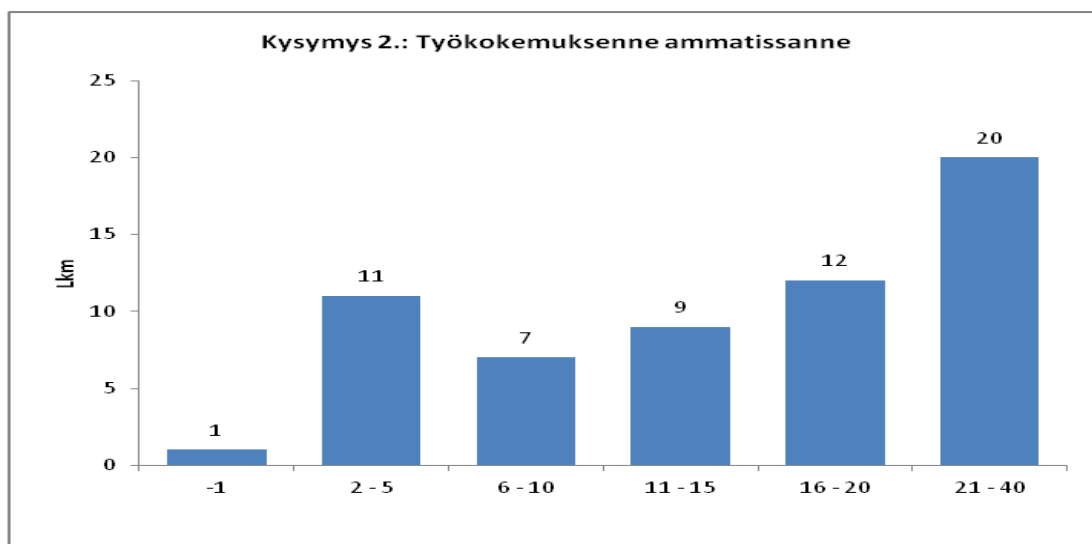
### 5.1 Vastaajien taustatiedot

Ikäjakauma painottui vahvasti ryhmään 51–60 vuotta (n=23), ryhmien 21–30 (n=11), 31–40 (n=12) ja ryhmän 41–50 (n=13) vastaajamäärien ollessa melko lähellä toisiinsa. Ryhmään 61–70 vuotta kuului 1 vastaaja. Ikäjakauma on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3. Vastaajien ikäjakauma

Vastaajien työkokemus ammatissa painottui ryhmään yli 20 vuotta työkokemusta (n=20). 16–20 vuotta työkokemusta oli 12 vastaajalla, 11–15 vuotta 9 vastaajalla, 6–10 vuotta 7 vastaajalla, 1–5 vuotta 11 vastaajalla ja alle 1 vuotta yhdellä vastaajalla. Kuviossa 4 on esitetty vastaajien työkokemuksen pituus ammatissa.

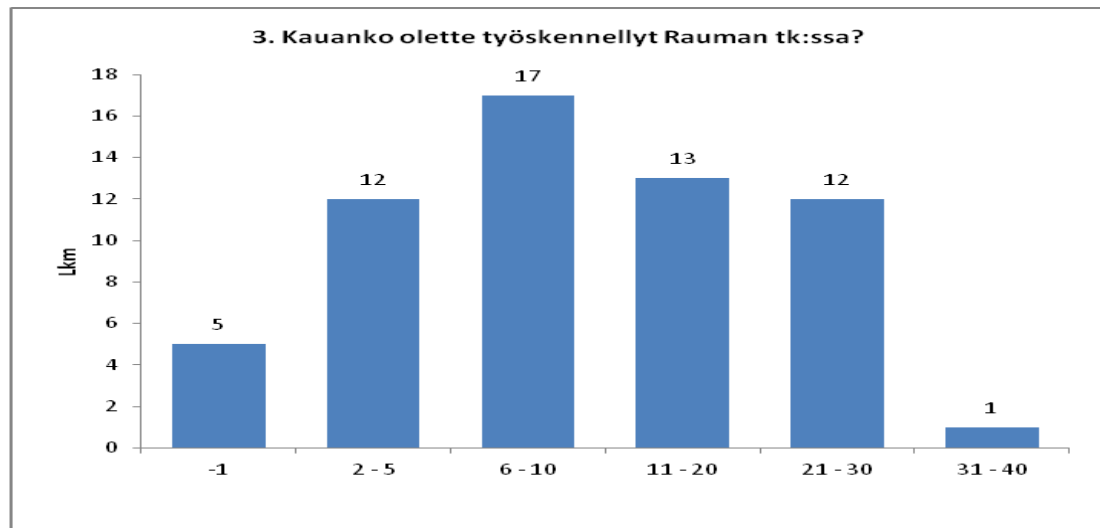


Kuvio 4. Työkokemusvuodet ammatissa

Rauman terveyskeskuksen tulosalueella työskentelyvuosia tiedustelevaan kysymykseen saatiin vastauksia seuraavasti: Alle vuoden työkokemus Rauman tk:ssa oli viidellä vastaajalla, 2-5 vuoden työskentely aika 12 vastaajalla. Suurin ryhmä vastaajista oli työskennellyt Rauman tk:ssa 6-10 vuotta, eli 17 vastaajaa. 11–20 vuotta työskennelleitä oli 13 kpl vastaajista ja 12 henkilöä oli työskennellyt 21–30 vuotta ko.



työpaikassa. Yksi vastaajista oli työskennellyt yli 31 vuotta Rauman tk:ssa. Kuviossa 5. esitetään vastaajien työskentelyvuosien määrä Rauman tk:ssa.



Kuvio 5. Työskentelyvuodet Rauman tk:ssa

Tutkimukseen vastanneista 43 henkilöä oli vakituudessa työsuhteessa ja 17 henkilöä työskenteli määräaikaissä työsuhteessa.

## 5.2 Kehityskeskustelukäytännöt Rauman terveystieteiden keskuksen tulosalueella

Tutkimuksessa selvitettiin neljällä kysymyksellä kehityskeskustelukäytäntöjä. Kysymykseen milloin viimeksi olette käynyt kehityskeskusteluja esimiehenne kanssa, saatiin eniten vastauksia ryhmiin 6 kk – 1v (n=28) ja alle 6 kk (n=22). Kahdeksalla vastaajalla kehityskeskusteluja oli käyty esimiehen kanssa viimeksi 2-4 vuotta sitten ja kaksi vastaajista ei ollut käynyt lainkaan kehityskeskusteluja.

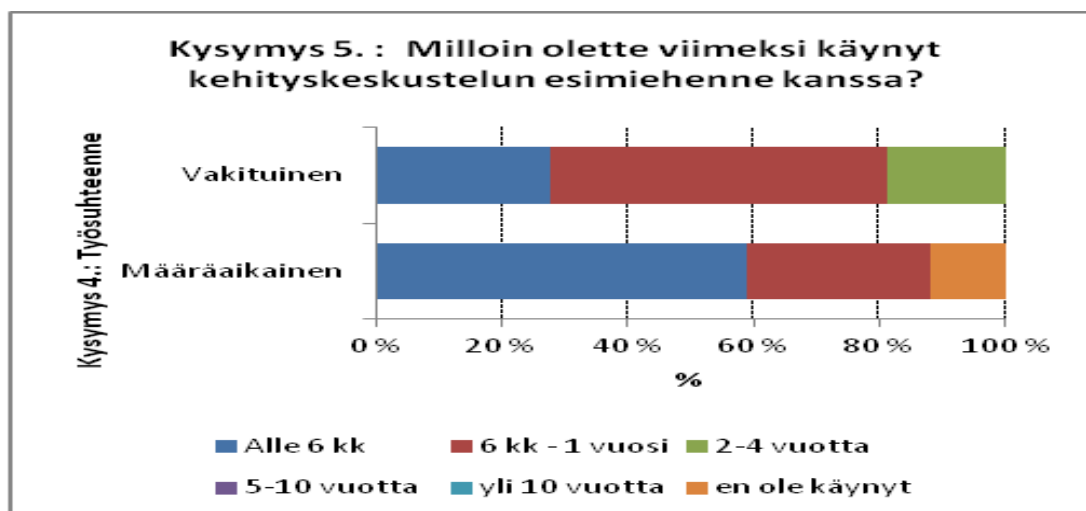
Kyselyn perusteella Rauman tk-sairaalassa on käytäntö, jossa kehityskeskusteluja käydään esimiehen aloitteesta. Tähän kysymykseen saatiin 59 vastausta jossa vastattiin, että esimiehen aloitteesta ja vain yksi vastaaja vastasi, että molempien aloitteesta vaihtelevasti.

Kehityskeskustelulomakkeen täyttämisen koki sopivana 30 (50 %) vastaajaa. Vaikeaksi täyttämisen koki 23 (38 %) vastaajista. Loput vastaukset hajaantuivat tasaisesti ryhmiin: erittäin helppo 2 kpl, helppo 3 kpl ja erittäin vaikea 2 kpl. Riippuvuutta ei

tutkimuksessa löytynyt esim. työkokemuksen, iän tai työskentelyajan suhteen kehityskeskustelulomakkeen täyttämisen kokemiseen.

Kuten edellä kävi ilmi, kehityskeskusteluja oli käyty suurimman osan kanssa henkilökunnasta. Riittävästi niitä koki käytävän 47 henkilöä vastaajista ja 13 mielestä niitä ei käyty riittävän usein.

Keskustelujen säännöllisyyttä koskevaan kysymykseen saatiin tulokseksi, että 47 henkilöä koki keskusteluja käydyn säännöllisesti. Kolmetoista vastaajaa koki, ettei keskusteluja oltu käyty säännöllisesti. Vastausten jakauma oli siis aivan sama kuin riittävyttä koskevassa kysymyksessä. Henkilöiltä, jotka kokivat, että kehityskeskusteluja käydään säännöllisesti (n=47) esitettiin jatkokysymys siitä kuinka usein keskusteluja on järjestetty. Tähän kysymykseen vastasi 42 henkilöä ja suurin osa vastasi, että kehityskeskusteluja käydään säännöllisesti kerran vuodessa. Kaksi kertaa vuodessa oli käynyt 3 henkilöä. Myös ryhmässä yksi tai kaksi kertaa vuodessa oli keskusteluissa käynyt 3 henkilöä. Yhden tai kahden vuoden välein keskusteluja oli käynyt 2 vastaajaa ja yksi harvemmin. Ristiintaulukoinnin tuloksena saatiin, että määräaikaisista 12 % ei ollut lainkaan käynyt kehityskeskusteluja ja vakituudessa työsuhhteissa olevista 13 %:lla keskustelusta oli kulunut jo 2-4 vuotta. Kuviossa 6 on esitetty työsuhteen ja käytyjen kehityskeskustelujen riippuvuutta.

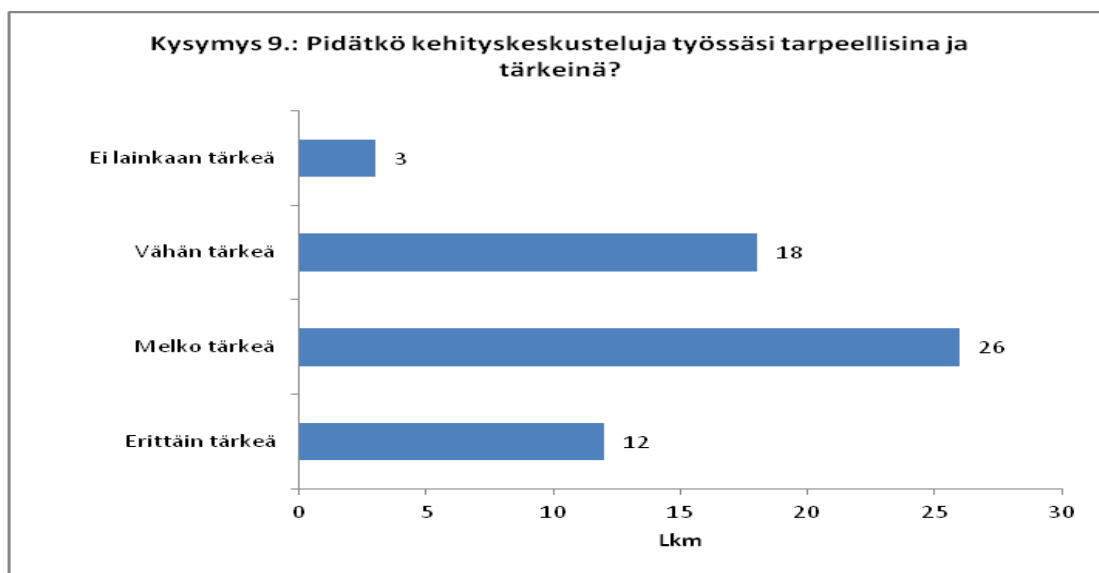


Kuvio 6. Työsuhteen vakituisuuden ja käytyjen kehityskeskustelujen keskinäinen riippuvuus

Tutkimuksen mukaan kehityskeskustelukäytännöt Rauman terveystieteiden keskuksen tulosalueella eivät ole täysin yhtenäiset kaikkien hoitohenkilökuntaan kuuluvien kanssa. Eroavaisuutta on keskustelujen säännöllisyydessä ja määräaikaisten kanssa käydyissä keskusteluissa.

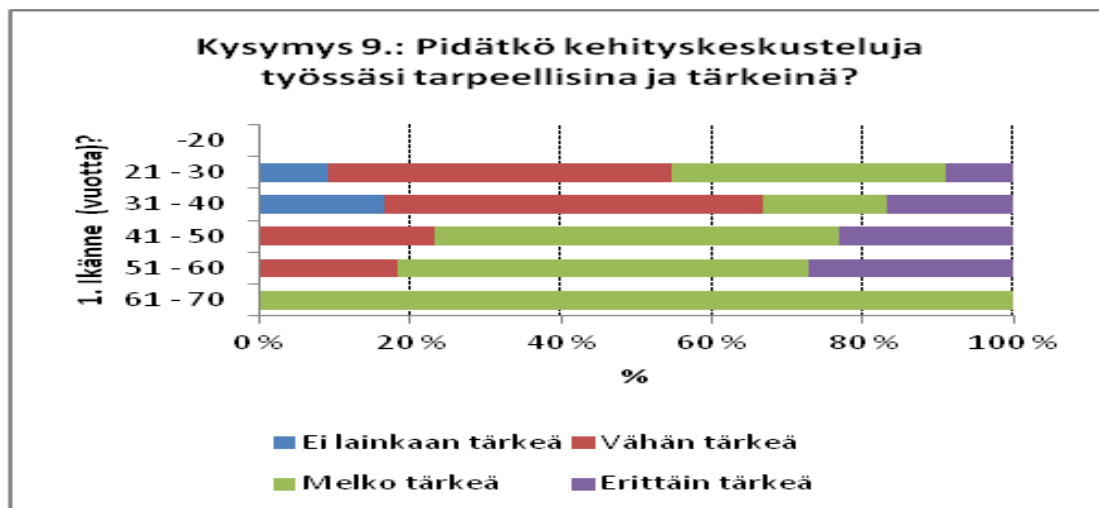
### 5.3 Kehityskeskustelujen tärkeys hoitohenkilökunnan mielestä

Kehityskeskustelujen tärkeyteen ja tarpeellisuuteen omassa työssä vastasi suurin määrä (n=26), että pitää keskusteluja melko tärkeitä. Erittäin tärkeinä niitä piti 12 vastaajaa ja 18 vastaajaa piti kehityskeskusteluja vähän tärkeinä. Kolme vastaajaa ei pitänyt kehityskeskusteluja lainkaan tärkeinä ja 1 ei vastannut lainkaan tähän kysymykseen. Kuviossa 7 on esitetty vastausten jakautuminen kysymykseen miten tärkeinä kehityskeskusteluja pidetään.



Kuvio 7. Kehityskeskustelujen tärkeys

Vastausten riippuvuuden toisistaan selvittämiseen käytettiin ristiintaulukointia sekä suoritettiin tunnuslukujen avulla tuloksien vertailua. Tässä selvisi, että nuoremmat eivät pitäneet kehityskeskusteluja aivan niin tärkeinä kuin vanhemmat kyselyyn vastanneet. Myös pidemmän työkokemuksen ammatissa omaavat vastaajat kokivat keskimäärin kehityskeskustelujen olevan tärkeämpiä kuin lyhyemmän työkokemuksen omaavat. Kuviossa 8 esitetään iän vaikutusta kehityskeskustelujen tärkeinä pitämiseen.



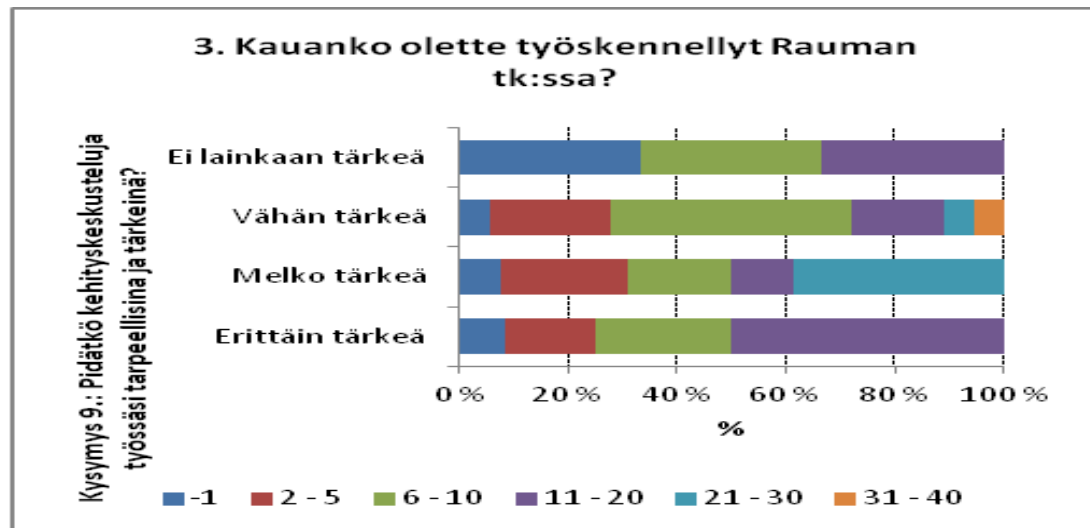
Kuvio 8. Iän ja kehityskeskustelujen tärkeäksi kokemisen keskinäinen riippuvuus

Ristiintaulukointi osoitti, että vakituksena työskentelevät henkilöt kokivat kehityskeskustelut tärkeämmiksi kuin määräaikaiset henkilöt. Riippuvuutta on esitetty kuviossa 9.



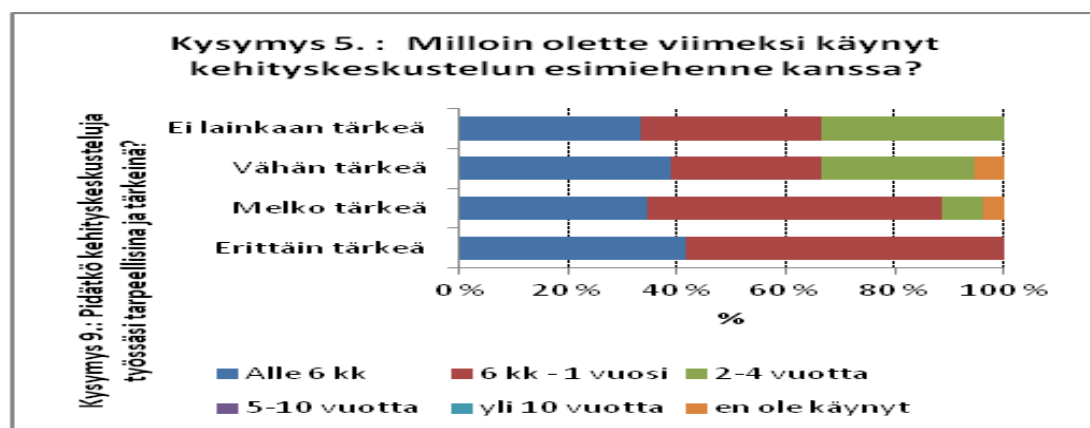
Kuvio 9. Työsuhteen laadun ja kehityskeskustelujen tärkeyden keskinäinen riippuvuus

Tutkimus antoi tuloksen, että henkilön työskentelyaika Rauman tk:ssa ei selvästi viitannut miten tarpeelliseksi vastaajat kehityskeskustelut kokivat. Vastaukset hajosivat useisiin eri kokemuksiin. Kuviossa 10 on esitetty tätä hajontaa.



Kuvio 10. Työskentelyvuodet Rauman tk:ssa ja kehityskeskustelujen tärkeäksi kokemisen riippuvuus

Ristiintaulukoinnissa selvisi, että erittäin tärkeänä kehityskeskusteluja pitivät varsinkin he joiden kanssa niitä oli käyty alle vuosi sitten. Jos kehitys keskusteluista oli pidempi aika niin sitä enemmän koettiin, että kehityskeskustelut ovat vähän tärkeitä tai eivät lainkaan tärkeitä. Tätä on esitetty kuviossa 11.



Kuvio 11. Käytyjen kehityskeskustelujen tärkeäksi kokeminen ja käytyjen keskustelujen määrän riippuvuus

Riippuvuutta ei tutkimuksessa löytynyt sen suhteen pitääkö keskusteluja tärkeänä suhteessa kehityskeskustelulomakkeen täyttämisen kokemiseen (helppo-vaikea).

#### 5.4 Kehityskeskustelujen eri sisältöalueiden tärkeys

Kyselylomakkeen strukturoidut kysymykset koskivat seuraavia keskusteluissa käsiteltäviä aihealueita: oman ammattitaidon ja erityisosaamisen arvioiminen, esimiehen itseen liittämien odotusten ja palautteen käsitteleminen, henkilökohtaisten tavoitteiden käsittely, työtoverien antaman palautteen käsittely ja potilaiden antaman palautteen käsittely. Näistä sisältöalueista tärkeimpänä koettiin oman ammattitaidon ja erityisosaamisen arvioimisen käsittelemistä.

Vastaajista yli puolet (n=36) piti melko tärkeänä oman ammattitaidon ja erityisosaamisen arvioimisen kehityskeskusteluissa. Erittäin tärkeänä asiaa piti 16 vastaajaa. Vähän tärkeänä sitä piti 6 henkilöä ja kaksi henkilöä vastasi, ettei pidä sitä lainkaan tärkeänä.

Esimiehen itseen liittämien odotusten ja palautteen käsittelemisen kehityskeskustelussa piti melko tärkeänä yli puolet vastaajista (n=32). Erittäin tärkeänä asiaa piti 20 vastaajaa. Seitsemän henkilöä piti odotusten ja palautteen käsittelyä vähän tärkeänä ja yksi vastasi, ettei asia ole lainkaan tärkeä.

Vähän yli puolet (n=31) vastaajaa koki melko tärkeäksi henkilökohtaisten tavoitteiden käsittelyn kehityskeskusteluissa. 16 vastasi asian olevan erittäin tärkeä ja kymmenen vastasi sen olevan vähän tärkeä. Kaksi vastasi, että tavoitteiden käsittely ei ole lainkaan tärkeää ja yksi jätti tähän kysymykseen vastaamatta.

Puolet vastaajista (n=30) piti melko tärkeänä sitä, että työtoverien antamaa palautetta käsiteltiin kehityskeskustelussa. Erittäin tärkeänä sen koki 19 vastaajaa. Kuusi vastaajaa piti työtoverien antaman palautteen käsittelyä vähän tärkeänä ja neljä vastasi ettei se ole lainkaan tärkeää. Yksi jätti vastaamatta kysymykseen.

Melkein saman verran vastauksia annettiin kohtiin melko tärkeä (n=27) ja erittäin tärkeä (n=26), kysyttäessä kuinka tärkeäksi koetaan potilaiden antaman palautteen käsittely kehityskeskustelussa. Viisi vastasi sen olevan vähän tärkeä ja kaksi vastasi, ettei asia ole lainkaan tärkeä.

Avoimeen kysymykseen, jossa pyydettiin mainitsemaan kolme tärkeänä pidettyä asiaa kehityskeskusteluissa, vastauksia tuli 46 henkilöltä. Kaikki heistä eivät kuitenkaan maininneet kolmea erillistä asiaa. Tutkimuslomake lähetettiin 114 henkilölle, joten vastausprosentiksi tuli tähän kysymykseen 40. Vastausprosentti on melko alhainen. Kahden vastaajan osa vastauksista oli kommentteja käydyistä kehityskeskusteluissa, joten ne analysoitiin osana kysymystä; mitä muuta kehityskeskusteluihin liittyvää haluat kertoa.

Aineiston pelkistäminen ja luokittelu tapahtui aineistolähtöisesti jakamalla ne alaluokkiin ja edelleen pääluokkiin: työssä jaksaminen, oma ammattitaito, palautteen saaminen ja antaminen sekä muutokset olosuhteissa. Työssä jaksamiseen sisällytettiin mm. työilmapiiri, työvuoroihin liittyvät toiveet, fyysinen ja psyykinen kuormittavuus ja tiedonkulku. Tämän alueen aiheita toivottiin käsiteltävän kehityskeskusteluissa 37 vastauksessa. Aihealuetta pidettiin siis tärkeänä osana kehityskeskusteluja, koska 80 % vastaajista oli maininnut sen kolmen tärkeimpänä pitämänsä aiheen joukkoon.

Oman ammattitaidon käsittelemiseen sisällytettiin toiveet mm. koulutukseen, työnkuvaan ja vastuualueisiin liittyvät asiat. Tämän aihealueen asioita ilmaisi vastaajista 78 % olevan tärkeä käsitellä kehityskeskusteluissa. Vastauksista tulkittiin, että vastuualueiden toivottaisiin olevan selkeämmät, koska asia mainittiin useissa vastauksista. Alkuperäisilmaisuja ovat mm. seuraavat:

*”Yksilöllisten vastuualueiden järjestäminen.”*

*”Työni toimenkuvan tarkentaminen.”*

*”Ammatillinen osaaminen - vastuun jakaminen.”*

Palautteen saaminen ja antaminen oli osa-alue, joka mainittiin 28 kertaa. Palautetta toivottiin saatavan varsinkin omasta työstä, mutta myös palautteen antaminen esimiehelle koettiin tärkeäksi.

Mahdollisista muutoksista työolosuhteissa piti kymmenen henkilöä tärkeänä keskustella kehityskeskustelussa. Sijaisena toimivat henkilöt pitivät tärkeänä, että työsuhteen jatkosta keskusteltaisiin ja yleisesti organisaatiossa tapahtuvista muutoksista pidettiin tärkeänä saada tietoa. Esimerkkinä alkuperäisilmaisuista ovat seuraavat ilmaisu-

*”Tuleva toimipisteeni nyt kun kaikki muuttuvat.”*

*”Työn jatkot osaston tulevaisuus ja muutokset.”*

Alkuperäisilmaisuista tulkittiin, että muutoksia ennakoitiin tapahtuvan ja niistä toivottiin keskusteltavan työntekijöiden kanssa.

### 5.5 Kokemukset kehityskeskusteluista ja niistä nousevat kehittämissuhteet

Kysymykseen, jossa pyydettiin kommentteja käydyistä kehityskeskusteluista vastasi 30 henkilöä. Tämä on 27 % kaikista, joille tutkimus lähetettiin. Yksi vastaus jätettiin analysoinnista pois, koska kommenttina oli ”ei erikoista”. Kaikista vastanneista (N=60) kommentin kirjoitti puolet eli 50 % vastaajista. Kommenteista saadut vastaukset analysoitiin jakamalla ne ensin kahteen alaryhmään: positiivisiin ja kritiikkiä sisältäviin kommentteihin. Positiivisia kommentteja antoi kymmenen henkilöä. Negatiivisia kommentteja kirjoitti 19 henkilöä.

Positiiviset asiat jakautuivat kahteen ryhmään; vuorovaikutusmahdollisuuden esittämisen kanssa sekä oman ammattitaidon kehittymismahdollisuuden esille tuomiseen. Lisäksi yksi kommentti ”*tärkeä aihealue työntekijälle*” jäi luokittelun ulkopuolelle. Vuorovaikutusmahdollisuuden tärkeyden toi esiin viisi vastaajaa. Alkuperäisilmaisuista ja olivat mm. seuraavat kommentit:

*”Esimies oppii paremmin tuntemaan alaisensa, voi rauhassa jutella asioista ja tuoda esille oman mielipiteensä.”*

*”Sijaisille oli mahdollisuus keskusteluun.”*



Oman ammattitaidon kehittymisen keskustelun aiheena toi esiin 4 henkilöä. Asiaa kommentoitiin mm. seuraavilla lauseilla:

*”Koen kehityskeskustelut hyödyllisiksi koska samalla voi itse miettiä miten kulunut vuosi on mennyt ja mitä on oppinut, missä kehittynyt.”*

*”Mielestäni on hyvä, että esim. erityisosaamista käsitellään.”*

Positiivisista kommenteista nousi esiin ajatuksia, että keskusteluissa on hyvä käydä läpi kehityssuunnitelmia ja asioita, joilla henkilökunta voi itse työtään kehittää. Kehityskeskusteluilla on vaikutusta myös työtyytyväisyyteen, joten niihin kannattaa panostaa.

Negatiiviset asiat jaettiin alaryhmiin: kokemus ettei kehityskeskusteluilla ole todellista vaikutusta, keskusteluissa ilmenevät vuorovaikutusongelmat ja lisäksi työpaikan työnjaossa ilmenevät ongelmat. 10 vastausta käsitteli sitä, että kehityskeskustelujen ei koettu vaikuttavan mihinkään käytännön asiaan. Asiaa kommentoitiin mm. seuraavasti:

*”Useinkaan keskustelun aikana annettu palaute esimiehelle ei ole tuottanut tuloksia. Joka vuosi käydään kuitenkin läpi samoja asioita. Keskustelut tuntuvat lähinnä pakollisilta lakisääteisiltä tilanteilta.”*

*”En ole kokenut kehityskeskustelusta olevan mitään hyötyä. Keskustelua käyn muutenkin oh:n kera, joten tässä erityisessä tilanteessa ei tule mitään uutta, joten mielestäni se on ajanhukkaa.”*

Kuusi vastausta koski vuorovaikutuksessa esiintyviä ongelmia. Tällaisia alkupe-  
räisilmaisuja olivat mm. seuraavat:

*”Toivoisin enemmän kuuntelevaa ja keskustelevaa tapaa. Helposti esimies ns. laittaa sanat suuhun”*

*”Mahdollisuus antaa palautetta esimiehestä ilman jälkiseurauksia on mahdotonta. Kehityskeskusteluissa ei saisi olla ketään muuta kuin yksi esimies ja työntekijä.”*

Kolme vastausta käsitteli oman ammattitaidon huomiotta jättämistä ja vastuualueiden määrittelemättömyyttä.

Kriittisistä kommenteista nousi esiin ehdotuksia, että vuorovaikutus pitäisi olla enemmän kuuntelevampaa ja enemmän asioihin paneutuvampaa. Toivottiin myös, että keskustelujen seuranta vaihetta ajatellen laadittaisiin raportti asioista joita on tarkoitus viedä eteenpäin. Ajantasaisen tiedon saaminen keskusteluissa koettiin tärkeäksi. Keskusteluihin ehdotettiin erääksi aiheeksi työnjaolliset asiat.

Ristiintaulukoinnilla tarkasteltuna saatiin tulokseksi, että kritiikkiä esittäneet vastaajista 11 % ei kokenut kehityskeskusteluja työssään lainkaan tärkeänä ja 28 % vähän tärkeänä. Positiivisia asioita kehityskeskusteluista kirjoittaneet pitivät useammin keskusteluja melko tärkeänä. Huomioitavaa tuloksissa on, että erittäin tärkeänä kehityskeskusteluja piti molemmissa ryhmissä suunnilleen sama prosenttiosuus eli noin 25 %.

## 6 POHDINTA

### 6.1 Tulosten tarkastelu

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Rauman terveyskeskussairaalan tulosalueen hoitohenkilökunnan kokemuksia kehityskeskusteluista. Tavoitteena oli käyttää tietoa kehityskeskustelukäytännön sekä työyksiköjen toiminnan kehittämiseen. Tutkimuksessa saatiin samansuuntaisia tuloksia kuin aikaisemmin kehityskeskusteluja koskevissa tutkimuksissakin.

Enemmistö hoitohenkilökuntaa koki kehityskeskusteluja melko tärkeinä, tulos oli samansuuntainen kuin Hukkasen (2005) tekemässä pro gradu-tutkielmassa. Myös Korven (2009) tekemässä opinnäytetyössä saatiin tulokseksi, että kehityskeskustelut koetaan tarpeellisiksi. Tässä tutkimuksessa pitkän työkokemuksen omaavat pitivät keskusteluja keskimäärin tärkeämpinä kuin lyhyemmän työkokemuksen omaavat. Samanlainen tulos saatiin Korven (2009) tekemässä tutkimuksessa. Eroavuutta Korven tekemään tutkimukseen oli se, että Rauman terveyskeskussairaalassa enemmistö

koki kehityskeskusteluja pidetyn riittävästi. Kehityskeskustelukaavakkeen täyttämisen koettiin jonkin verran hankalaksi, samoin kuin Carlssonin 2009 tekemässä tutkimuksessa.

Tuomisen 2005 mukaan vuorovaikutus koettiin kehityskeskusteluissa yhdeksi tärkeäksi asiaksi. Myös tässä tutkimuksessa pidettiin vastavuoroista palautetta tärkeänä kuten myös työhyvinvoinnin esille ottamista ja oman ammatillisen osaamisen kehittämistä. Samoin kuin Tuomisen 2005 pro gradu-tutkimuksessa kehityskeskusteluja rajoittaviksi tekijöiksi koettiin vuorovaikutuksessa ilmenneet ongelmat. Tässä tutkimuksessa nousi myös esiin kokemus, että käydyt keskustelut eivät aina johda konkreettisiin toimenpiteisiin.

Tutkimukseen vastanneiden kommentit toivat esiin ongelman, joka koskee käytyjä kehityskeskusteluja. Osittain keskustelut koetaan välttämättömäksi asiaksi, jolla ei ole todellista vaikuttamismahdollisuutta. Vuorovaikutustilanne ei aina ole luonteva ja tässä kysymyksessä esiin nostettiin työpaikan työnjaolliset ongelmat. Positiivista kehityskeskusteluissa on useassa kohdassa esiin tuotu mahdollisuus kahdenkeskiseen keskusteluun esimiehen kanssa sekä oman ammatillisen kehityksen esiin tuominen.

Kehityskeskustelut koettiin tärkeämmäksi vakituisten työntekijöiden joukossa kuin määräaikaisten. Tästä pääteltiin, että kehityskeskustelujen osittain tulevaisuuteen tähtäävä luonteen johdosta määräaikaiset eivät koe lyhyessä työsuhteessa niitä aivan yhtä merkityksellisiksi. Tutkimus osoitti myös, että mitä pidempi aika käydyistä kehityskeskusteluista oli, sitä vähemmän tärkeäksi ne koettiin. Rauman terveyskeskussairaalan tulosalueella on käytäntönä, että hoitohenkilökunta itse varaa ajan kehityskeskusteluun, joten tästä pääteltiin, että jos ei pidä keskusteluja tärkeänä ei myöskään koe tärkeänä varata aikaa keskusteluun.

## 6.2 Luotettavuus

Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa, että tutkimus mittaa sitä, mitä oli tarkoituskin selvittää. Validius tarkoittaa myös yleisesti ottaen systemaattisen virheen puuttumista. Kun mitattavia asioita ei ole tarkoin määritelty eivät mittaustuloksetkaan ole vali-

deja. Ennen tutkimusta tehtävällä huolellisella suunnittelulla varmistetaan tutkimuksen validius ja myös tiedonkeruu on harkittava tarkoin. (Heikkilä 2008, 30.)

Reliabiliteetilla l. luotettavuudella tarkoitetaan tulosten tarkkuutta. Tutkimustulokset eivät saa olla sattumanvaraisia vaan ne toistuvat samanlaisin tuloksin. Pienessä otoksessa tulokset ovat sattumanvaraisia. Jokaiseen tutkimukseen liittyy myös tutkijan omia valintoja tutkimusmenetelmästä, kysymysten muotoilusta, analysointimenetelmästä ja raportointitavasta. Tutkimuksen tulokset eivät saa riippua tutkijasta. Tutkijan vaihtaminen eivät muuta objektiivisen tutkimuksen tuloksia. Huolellisellekin tutkijalle voi sattua tahattomia virheitä, mutta tuloksia ei saa tahallisesti vääristellä. (Heikkilä 2008, 30,31.)

Tutkimuksen validiteettia lisäsi se, että mittaria oli jo aikaisemmin käytetty ja esitettävä tekijän toimesta (Korpi 2009). Tutkimus toteutettiin sähköisenä E-lomake kyselytutkimuksena, jolloin kyselyn tekijä ei voinut vaikuttaa haastateltaviin. Tutkimuksessa käytettiin strukturoitua kyselylomaketta. Avoimilla kysymyksillä annettiin vastaajille mahdollisuus vapaampaan kertomiseen kokemuksistaan. Vastaamisen vapaaehtoisuus ja vastaajien nimettömyys lisäsivät tutkimuksen luotettavuutta. Taustatiedoissa ei selvitetty vastaajien työyksikköä, jotta varmistettaisiin jokaisen henkilön anonymiteetti. Sisällönanalyysin alkuperäisilmaukset jätettiin julkaisematta, koska vastausten anonymius olisi voinut vaarantua. Esimerkeiksi valittiin sellaiset ilmaukset, jossa tätä mahdollisuutta ei ollut.

Tutkimus toteutettiin E-lomake ohjelman avulla, jolloin ongelmaksi muodostui toteutustapa, jossa tutkija ei saanut sähköpostiosoitteita käyttöönsä, vaan kysely toimitettiin kohdeorganisaation kautta vastaajille. Tällä tavalla toteutettuna saman vastaajan pääsy useaan kertaan vastaamaan kyselyyn oli periaatteessa mahdollista, joten tutkimuksen luotettavuus tältä osin väheni. Tutkimuksen luotettavuutta olisi parantanut, jos vastausprosentti olisi ollut suurempi.

### 6.3 Etiikka

Etiikka on tärkeä osa-alue tutkimustyötä tehtäessä. Tutkija on eettisesti vastuussa tutkimustyöstään. Hän ei saa käyttää tutkijan asemaansa tai saatuja tutkimustuloksia

oman etunsa ajamiseen eikä vaikuttaa tutkimuksellaan kanssaihmistensä asemaan. Tutkijan on pitäydyttävä vain siinä, minkä tutkimus osoittaa oikeaksi. Tutkija ei saa siis tehdä tulkintoja, joissa omat arvot ja ajatukset ovat tulkintojen pohjalla. (Heikkilä 2008, 178.)

Rauman terveystieteiden tutkimuskeskuksen organisaatio ja siinä toimivat henkilöt olivat tutkimuksen tekijälle vieraita, joten eettistä ongelmaa tutkijan suhteessa tutkimuskohteeseen ei ollut. Tutkimuksen läpivieminen oli eettisesti ongelmaton, koska tutkijalla ei ollut minkäänlaista mielikuvaa tutkitusta organisaatiosta ja siellä toimivista henkilöistä. Tutkimusprosessi sujui koko tutkimustyön ajan suunnitellussa aikataulussa ja lähdeaineistoa oli riittävästi löydettävissä. Alkuperäinen tutkimusaineisto hävitettiin heti kun tutkimus oli tehty.

#### 6.4 Jatkotutkimus

Tutkimustulosten perusteella nousi esiin joitakin jatkotutkimuksen aiheita. Koska nykyinen kehityskeskustelukaavake koettiin monen vastaajan taholta hankalaksi, toimivamman kehityskeskustelukaavakkeen laatiminen voisi olla seuraava tutkimus- ja kehittämisprojektin aihe. Jatkossa tutkimustulosta voitaisiin hyödyntää arvioimalla keskustelujen seuraamisjärjestelmän toimivuutta, jotta keskusteluissa esiin tulleet asiat johtaisivat myös käytännössä jatkotoimenpiteisiin. Seurantajärjestelmän uudelleen organisointi olisi yksi jatkotoimenpide, jossa tutkimustulosta voitaisiin hyödyntää. Eräs jatkotutkimusaihe voisi olla työpaikan työnjaon kehittäminen, jotta esiin nousseet työnjaolliset ongelmat saataisiin selvitettyä. Myös kehityskeskustelujen ajanvaraus systeemin kehittäminen olisi jatkotoimenpide. Luomalla uusi ajanvaraus-systeemi varmistettaisiin, että kaikkien kehityskeskustelut tulisi pidettyä säännöllisin väliajoin.

## LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsingin Kamari Oy.
- Carlsson, C. 2011 Kokkolan terveystieteiden laitoksen hoitohenkilökunnan kokemuksia ja odotuksia kehityskeskusteluista. Vaasan ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Kustannus-osakeyhtiö Tammi.
- Hukkanen, E. 2005. Kehityskeskustelu sairaanhoitajan työn arvioinnissa ja kehittämisessä. Oulun yliopisto. Hoitotieteen ja terveystieteiden laitos. Pro gradu-tutkielma.
- Janhonen, S. & Nikkonen, M. 2003. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Helsinki: WSOY.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Knaste, O. 2007. Kehityskeskustelujen sisältö hoitajien kuvaamana terveydenhuoltoalalla. *Premissi* 3, 42-47.
- Korpi, M. 2009. Kehityskeskustelut päivystyspoliklinikalla hoitotyöntekijöiden kokemana. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Hoitotyön koulutusohjelma Opinnäytetyö.
- Koski, S. 2008. Kehityskeskustelu hoitotyön osaamisen johtamisen apuvälineenä. Tampereen yliopisto, Hoitotieteen laitos. Pro gradu –tutkielma.
- Lukkari, S. 2009. Kehityskeskustelut ammatillisen kehittymisen tukena hoitotyössä. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Hoitotyön koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
- Opetushallituksen www-sivut. Viitattu 6.4.2012.  
<http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/tilastomatikka/sanasto.html>
- Peltola, H. 2007. Kehityskeskustelun merkitys osaamisen arvioinnissa ja osaamisen oikeudenmukainen palkitseminen. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu-tutkielma.
- Riikilä-Lahtinen, M. & Keskinen, S. 2009 Kehityskeskustelut koulun johtamisen ja kehittämisen välineenä. Teoksessa Huhtanen, K & Keskinen S. (toim.). Rehtorius peliäkö? Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy, 60-73.

Surakka, T. 2008. Osastonhoitaja ja johtaminen. Tammi. Helsinki.

Tampereen yliopiston www-sivut. Viitattu 20.3.2012.

<http://www.uta.fi/hallintokeskus/heko/kehityskeskustelu/sisalto.html>.

Tuomi, J. Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Tuominen, H. 2005 Anestesia- ja leikkaussalisairaanhoitajien kokemuksia kehityskeskusteluista ammatillisen kehittymisen tukena. Kuopion yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu-tutkielma.

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

Tuominen, H. Kankkunen, P. & Suominen, T. 2005. Sairaanhoitajien kokemuksia kehityskeskusteluista ammatillisen kehityksen tukena. Tieteellinen artikkeli. Tutkiva hoitotyö 4, 16-21.

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

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

Vasset, F.2010. Employees' perceptions of justice in performance appraisal. Nursing Management 17, 30-34.

Viitala, R. 2005. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. 2. uud. p. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Wink, H. 2006. Dialoginen kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WSOY. 139–154.



Työntekijä

Pvm / 200

Esimies

### 1. Nykyiset tehtävät

Todetaan lyhyesti nykyiset päätehtävät ja tarkistetaan, että tehtävänkuvaus on ajan tasalla

### 2. Menneen kauden arviointi

Käydään keskustellen läpi lyhyt kertaus yksikön tavoitteista ja toiminnan haasteista

#### 2.1 Työn tulokset, tavoitteet ja niiden saavuttaminen

Missa tehtävissä työyksikössäsi on onnistuttu ja mikä on mennyt huonommin? Oletko mielestäsi onnistunut omien tavoitteidesi saavuttamisessa? Jos et ole, miksi?

#### 2.2 Yhteistyö

Miten keskinäinen yhteistyö on sujunut? Toimiiko vuorovaikutus työtovereiden ja asiakkaiden kanssa? Oletko voinut toteuttaa haluamiasi asioita? Miten osallistut työyhteisön yhteisten asioiden hoitamiseen?



**KEHITYSKESKUSTELU  
RAUMAN KAUPUNKI**

RAUMAN KAUPUNKI

**3. Tulevan kauden tehtävät**

Yksikön tehtävät, henkilökohtaiset tehtävät ja mm. osallistuminen projekteihin

**3.1 Edellytykset työn tekemiselle ja tulosten saavuttamisen mahdollisuudet**

Tarvitaanko hyvien tulosten saavuttamiseksi hankintoja tai muutoksia työympäristössä, välineissä, tukipalveluissa, vastuunjaossa, johdon tuen muodoissa tms. yhteisiä kehittämiskohteita? Mitkä asiat voivat mielestäsi aiheuttaa ongelmia tuloksiin pääsemiseksi ja miten niihin voidaan vaikuttaa?

**4. Osaaminen ja henkilökohtainen kehitys**

**4.1 Työtehtävien kehitys**

Miten ammatinhallinta ja muut valmiudet vastaavat työsi vaatimuksia?

**4.2 Tehtävien mielekkyys ja tyydytyväisyys**

Ovatko työtehtäväsi sopivan haastavia ja tyydyttäviä? Toivotko, että taitojasi voitaisiin käyttää paremmin; miten?

**4.3 Tulevaisuuden suunnitelmat (uudistuminen)**

Henkilökohtainen lähiajan ja pidemmän ajan kehitys- tai koulutussuunnitelma, ammatilliseen- ja urakehitykseen liittyvät toivomuksesi ja keinot niiden saavuttamiseksi (kurssit, tutkinnot, työssä opiskelu, henkilökierto, työjaksot nykyisen organisaation ulkopuolella jne.)

Allekirjoitukset

työntekijä \_\_\_\_\_

esimies \_\_\_\_\_

tutkimuksen nimi, tekijä ja vuosi	ketä tutkittu, kuinka monta tutkimukseen osallistui	mitä tutkittu	mitä tuloksia	millainen tutkimusasetelma	missä maassa tutkimus on tehty
Kehityskeskustelu merkitys osaamisen arvioinnissa ja osaamisen oikeudenmukainen palkitseminen Peltola Helena 2007 <b>Pro gradu-tutkielma</b>	Erään sisätautisairaalan vuodeosastojen ja poliklinikoiden hoitohenkilökunta (N=112) ja heidän lähiesimiehensä (N=9)	Kehityskeskustelujen sisältöä sekä hyödyllisyyttä osaamisen arvioimisen ja palkitsemisen kannalta	Suuri osa hoitohenkilökunnasta (67 %) ja lähiesimiehistä (67 %) piti kehityskeskustelua hyödyllisenä osaamisen arvioimisessa. Osaamisen palkitsemisen kannalta hyödyllisenä kehityskeskusteluja pitivät alle puolet (41 %) hoitohenkilökunnasta ja puolet lähiesimiehistä.	Kyselylomake, joka koostui Likert-asteikollisista kysymyksistä ja niitä täydentävistä avoimista kysymyksistä.	Suomi, Turku
Kehityskeskustelu sairaanhoitajan työn arvioinnissa ja kehittymisessä Hukkanen Eija 2005 <b>Pro gradu-tutkielma</b>	Oulun yliopistollisessa sairaalassa työskentelevät sairaanhoitajat (n=6)	Hoitajien kokemuksia kehityskeskusteluista	Sairaanhoitajat suhtautuivat yleensä myönteisesti kehityskeskusteluihin. Kehityskeskustelukäytännöt vaihtelivat eri osastoilla. Palkkauksen käsittelyyn kehityskeskusteluissa suhtauduttiin vaihtelevasti. Dokumentoinnissa oli puutteellisuksia.	Laadullinen tutkimus, suoritettiin haastattelemalla kuutta sairaanhoitajaa.	Suomi, Oulu
Anestesia- ja leikkaussalisairaanhoitajien kokemuksia kehityskeskustelusta ammatillisen kehittymisen tukena Tuominen Helena 2005 <b>Pro gradu-tutkielma</b>	Erään yliopistosairaalan eri toimialojen leikkaussalien sairaanhoitajia (N=22)	Anestesia- ja leikkaussalihoitajien kokemuksia kehityskeskusteluista ammatillisen kehityksen tukena	Ammatillista kehittymistä ja työhyvinvointia edistivät kehityskeskusteluissa annettu palaute, positiivinen vuorovaikutus, esimieheltä saatu tuki sekä yksilölliset ja kollektiiviset työn kehittämispyrkimykset. Rajoittaviksi tekijöiksi koettiin palautteen puute, sen niukkuus tai epärealistisuus. Myös epäonnistunut vuorovaikutus, aliarvostuksen tunne ja johtajuuden puute koettiin rajoittavina tekijöinä.	Teemahaastattelu sairaanhoitajille.	Suomi, Kuopio

tutkimuksen nimi, tekijä ja vuosi	ketä tutkittu, kuinka monta tutkimukseen osallistui	mitä tutkittu	mitä tuloksia	millainen tutkimusasetelma	missä maassa
Kehityskeskustelut päivystyspoliklinikalla hoitotyöntekijöiden kokemana Korpi Marko 2009 <b>Opinnäytetyö</b>	Kuusankosken alue-sairaalan ensiapupoliklinikan hoitohenkilökunta (N=30)	Hoitohenkilökunnan mielipiteitä ja kokemuksia kehityskeskustelujen tarpeellisuudesta ja toteutumisesta työyksikössä	Kehityskeskusteluja pidettiin tarpeellisina, mutta työyksikössä niitä ei järjestetä riittävästi. Pitkän työkokemuksen omaavat pitivät keskusteluja keskimäärin tärkeämpinä kuin miehet ja lyhyemmän työkokemuksen omaavat.	Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Tutkimusmittarina oli strukturoitu kyselylomake, jossa 15 kysymystä joista yksi oli avoin.	Suomi, Kuusankoski
Kehityskeskustelut ammatillisen kehittymisen tukena hoitotyössä Lukkari Satu 2009 <b>Opinnäytetyö</b>	Kainuun maakuntayhtymän konservatiivisten vastualueen sairaanhoitajille (N=66)	Miten kehityskeskustelut koetaan osana sairaanhoitajan ammatillista kehittymistä.	Kokemukset kehityskeskusteluista ammatillisen kehittymisen tukena ovat ristiriitaisia. Monivalintakysymysten perusteella kehityskeskustelut ovat olleet onnistuneita. Avoimen kysymyksen perusteella toivottiin muutosta ammatillisen kehittymisen tukemiseen sekä kehityskeskustelu käytännön toimivuuteen.	Yhdistelmä kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimusmittarina oli kyselylomake, jossa monivalintakysymyksiä sekä yksi avoin.	Suomi, Kajaani
Kokkolan terveystakeskusten hoitohenkilökunnan kokemuksia ja odotuksia kehityskeskusteluista Carlsson Tomas 2011 <b>Opinnäytetyö</b>	Kokkolan terveystakeskusten hoitohenkilökunta (n=162). Vastausprosentti oli 64,1	Hoitohenkilökunnan kokemuksia ja odotuksia kehityskeskusteluista	Tulosten mukaan kehityskeskustelujen käytännön toteutuksessa oli onnistuttu hyvin. Jatkuvuuden toteutumisessa oli suuria eroavaisuuksia. Kehityskeskustelukaavakkeen täyttäminen koettiin hankalaksi. Vastaajat kokivat keskustelujen edistävän työhyvointia ja selkeyttävän työnkuvaa. Odotuksina kehityskeskusteluista oli palautteen saaminen ja antaminen. Työhyvointia odotettiin painotettavan.	Kvantitatiivinen survey-tutkimus puolistrukturoidulla kyselylomakkeella. Lomakkeessa oli 53 kysymystä, joista 5 avointa kysymystä.	Suomi, Kokkola

tutkimuksen nimi, tekijä ja vuosi	ketä tutkittu, kuinka monta tutkimukseen osallistui	mitä tutkittu	mitä tuloksia	millainen tutkimusasetelma	missä maassa tutkimus on tehty
Sairaanhoidajien kokemuksia kehityskeskusteluista ammatillisen kehityksen tukena Tuominen Helena Kankkunen Päivi Suominen Tarja 2005 <b>Tutkimusartikkeli</b>	Erään sairaalan sairaanhoitajia (N=22) sairaalan eri yksiköistä	Tukivatko kehityskeskustelut kehittämistä ammatissa	Sairaanhoidajat pitivät kehityskeskusteluja ammatillista kasvua tukevana. Rajoittavina tekijöinä pidettiin ongelmia käytännön järjestelyissä ja vuorovaikutuksessa sekä epäily esimiehen arviointikyvystä.	Teemahaastattelu, johon haastateltavat valikoituivat harkinnanvaraisesti.	Suomi
Kehityskeskusteluja syytä kehittää. Anestesia- ja leikkaussalisairaanhoitajat kertovat. Tuominen Helena Kankkunen Päivi Suominen Tarja 2006 <b>Tutkimusartikkeli</b> , joka perustuu 2005 tehtyyn haastattelututkimukseen (Tuominen 2005).	Erään yliopistosairaalan eri toimialojen leikkaussalien sairaanhoitajia (N=22)	Anestesia ja leikkauksalihoitajien ehdotuksia kehityskeskustelujen kehittämiseksi	Kehityskeskustelujen sisältöä voisi kehittää koulutuksen suunnittelulla, osaamisen ja vuorovaikutuksen parantamisella sekä tulevaisuuteen suuntautumisella. Arviointia esitettiin laajennettavan vertais- ja ryhmäarviointiin. Kehityskeskustelun toteuttamisessa tulisi kehittää sen perustana olevaa kirjallista runkoa, keskustelun ulkoisia olosuhteita ja seurannan järjestelmällisyyttä.	Teemahaastattelu sairaanhoitajille.	Suomi, Kuopio
Kehityskeskustelujen sisältö hoitajien kuvaamana terveydenhuoltoalalla Kanste Outi 2007 <b>Tieteellinen artikkeli</b>	Koko maan laajuisesti sairaan- ja terveydenhoitajan työtehtävissä toimivat henkilöt. (N=550)	Kehityskeskustelujen sisältöä hoitajien näkökulmasta	Kehityskeskustelujen keskeisenä asiana ovat ammatillisen osaamisen kehittäminen, vastavuoroinen palaute, työhyvinvoinnin ja voimavarojen tukeminen sekä työyksikön toimivuuden parantaminen.	Postikyselynä osana laajempaa tutkimushanketta, kyselylomakkeen avoimella kysymyksellä	Suomi, koko maa

RAUMAN KAUPUNKI  
Sosiaali- ja terveysvirasto  
Sosiaali- ja terveysjohtaja

PÄÄTÖSPÖYTÄKIRJA  
3.10.2011

73/2011

Muut asiat

### OPINNÄYTETYÖ-/TUTKIMUSLUPAHAKEMUS

Tutkimuslupa myönnetään seuraavin ehdoin:

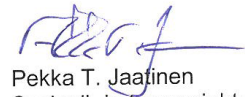
- tutkija sitoutuu tietojen käsittelyssä ja suojaamisessa noudattamaan henkilötietolain määräyksiä
- tutkimuksessa mahdollisesti syntyvät yksittäisten henkilöiden tietoja koskevat tutkimusrekisterit hävitetään tai arkistoidaan henkilötietolaissa edellytetyllä tavalla
- tutkimusraportista ei ole yksilöitävissä tutkimuksen piiriin tai otantaan kuulunutta henkilöä
- mahdollisesti tarvittaessa suostumusasiakirjassa tulee ilmetä ao henkilön lupa käyttää häntä koskevia tietoja, tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus ja henkilöiden mahdollisuus keskeyttää osallistuminen tutkimukseen heti niin halutessa.

Hakija: Löfstedt Eija

**Päätös** Hyväksyn tutkimuslupa-anomuksen.

**Liitteet** Hakemus

**Päätöksen allekirjoitus**

  
Pekka T. Jaatinen  
Sosiaali- ja terveysjohtaja

**Pöytäkirja nähtävillä**

12.10.2011

**Tiedoksi** Hakija, yhteyshenkilö

**Tiedoksianto asianosaiselle**

Tämä päätös on  
[ x ] lähetetty tiedoksi mainituille

Tämä päätös on  
[ ] annettu tiedoksi mainituille Päiväys 3.10.2011

Tiedoksiantaja

Marja Laasonen

**Otto-oikeus**

Päätös voidaan panna täytäntöön, ellei siihen käytetä kuntalain mukaista otto-oikeutta.

**Oikaisuvaatimus-ohjeet**

Oikaisuvaatimusviranomainen  
Sosiaali- ja terveyslautakunta  
PL 283  
26101 Rauma

Päätökseen tyytymätön voi tehdä kirjallisen oikaisuvaatimuksen. Oikaisuvaatimuksen saa tehdä se, johon päätös on kohdistettu tai jonka oikeuteen, velvollisuuteen tai etuun päätös välittömästi vaikuttaa (asianosainen) sekä kunnan jäsen. Asianosaisen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon viimeistään seitsemäntenä (7) päivänä päätöksen postituspäivän jälkeen. Kunnan jäsenen, joka ei ole asianosainen, katsotaan saaneen tiedon silloin, kun pöytäkirja on asetettu yleisesti nähtäväksi. Oikaisuvaatimuksesta on käytävä ilmi vaatimus perusteineen ja se on tekijän allekirjoitettava. Vaatimuksen voi toimittaa oikaisuvaatimusviranomaiselle postitse, henkilökohtaisesti tai lähtetin välityksellä. Toimitustavasta riippumatta vaatimuksen on oltava oikaisuvaatimusviranomaisella ennen aukioloajan päättymistä viimeistään neljäntenätoista (14) päivänä päätöksen tiedoksiantipäivästä mainittua päivää lukuunottamatta.

## Koetko kehityskeskustelut hyödyllisiksi?

Valitkaa vaihtoehdoista parhaiten sopiva vaihtoehto:  
Punaisella merkityt kohdat ovat välttämättömiä.

### Taustatiedot

1. Ikänne (vuotta)?

Kysymys 2.

	alle 1 vuotta	1-5 vuotta	6-10 vuotta	11-15 vuotta	16-20 vuotta	yli 20 vuotta
Työkokemuksenne ammatissanne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Kauanko olette työskennellyt Rauman tk:ssä?

Kysymys 4.

	vakituinen	määräaikainen
Työsuhteenne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kysymys 5.

Milloin olette viimeksi käynyt kehityskeskustelun esimiehenne kanssa?

alle 6 kk

6 kk - 1 vuosi

2-4 vuotta

5-10 vuotta

yli 10 vuotta

en ole käynyt

### Tutkimustiedot

Valitkaa vaihtoehdoista yksi parhaiten sopiva vaihtoehto:

Kysymys 6.

	kyllä	ei
Järjestetäänkö työyksikössä esimiehen ja alaisen välisiä kehityskeskusteluja riittävästi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kysymys 7.

	kyllä	ei
Järjestetäänkö kehityskeskusteluja työyksikössä säännöllisesti?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jos vastasit kyllä, niin kuinka usein?

Kysymys 8.

	esimiehen	työntekijän	molempien, vaihtelevasti
Kenen aloitteesta kehityskeskustelut järjestetään?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kysymys 9.

Pidätkö kehityskeskusteluja työssäsi tarpeellisina ja tärkeinä?

ei lainkaan tärkeä

vähän tärkeä

melko tärkeä

erittäin tärkeä

Kysymys 10.

Kuinka tärkeäksi koet oman ammattitaitosi ja erityisosaamisesi arvioimisen kehityskeskustelussa?

ei lainkaan tärkeä

*o vähän tärkeä*  
*o melko tärkeä*  
*o erittäin tärkeä*

Kysymys 11.

Kuinka tärkeäksi koet esimiehen itseesi liittämien odotusten ja palautteen käsittelyn kehityskeskusteluissa?

- ei lainkaan tärkeä  
 vähän tärkeä  
 melko tärkeä  
 erittäin tärkeä

Kysymys 12.

Kuinka tärkeäksi koet henkilökohtaisten tavoitteiden käsittelyn kehityskeskusteluissa?

- ei lainkaan tärkeä  
 vähän tärkeä  
 melko tärkeä  
 erittäin tärkeä

Kysymys 13.

Kuinka tärkeäksi koet työtoverien antaman palautteen käsittelyn kehityskeskusteluissa?

- ei lainkaan tärkeä  
 vähän tärkeä  
 melko tärkeä  
 erittäin tärkeä

Kysymys 14.

Kuinka tärkeäksi koet potilaiden antaman palautteen käsittelyn kehityskeskusteluissa?

- ei lainkaan tärkeä  
 vähän tärkeä  
 melko tärkeä  
 erittäin tärkeä

Kysymys 15.

Minkälaisena koet kehityskeskustelulomakkeen täyttämisen?

- erittäin helppo  
 helppo  
 sopiva  
 vaikea  
 erittäin vaikea

16. Mainitse kolme tärkeimpänä pitämäsi aihetta käsiteltäväksi kehityskeskustelussa?

17. Mitä muuta kehityskeskusteluihin liittyvää haluat kertoa?

Kun painat Tallenna-painiketta, niin lomake lähtee käsiteltäväksi eteenpäin.

Kiitän vastauksistanne.

Tietojen lähetys

Tallenna

Kiitos vaivannäöstänne ja vastauksistanne.