



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Hanna Lindén

## Tasapuolisuutta ja laatua kehityskeskusteluun

Kehityskeskusteluohjeistuksen laatiminen Lasten Kesä ry:n leirinjohtajille ohjaajien kokemuksia hyödyntäen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosionomi AMK

Sosiaalialan tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

24.3.2021

Tekijä(t) Otsikko	Hanna Lindén Tasapuolisuutta ja laatua kehityskeskusteluun
Sivumäärä Aika	51 sivua + 2 liitettä 24.3.2021
Tutkinto	Sosionomi AMK
Tutkinto-ohjelma	Sosiaalialan tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Sosiaalialan tutkinto-ohjelma
Ohjaaja(t)	lehtori Katja Ihamäki lehtori Jukka Törnroos
<p>Tämä opinnäytetyö on toteutettu yhteistyössä Lasten Kesä ry:n kanssa. Lasten Kesä ry järjestää STEA:n tukemaa leirimuotoista loma-ajan toimintaa lapsille, nuorille ja perheille. Opinnäytteen tarkoituksena on kerätä ja selvittää Lasten Kesä ry:n leiriohjaajien omia kokemuksia kehityskeskusteluista sekä ehdotuksia kehityskeskustelukäytännön kehittämiseksi. Näiden kokemusten ja näkemysten pohjalta laadittiin kehityskeskusteluohjeistus tuleville leirinjohtajille, jotka toimivat lähiesihenkilöinä leiriohjaajille.</p> <p>Opinnäytteen viitekehityksen muodostavat johtamisen teoriasta nostettu kehityskeskustelu terminä, prosessina ja käytäntönä sekä työhyvinvointi. Opinnäytetyön toteutus tapahtui laadullisin tutkimusmenetelmin. Aineisto kerättiin kyselytutkimuksella, joka jaettiin vuosien 2017-2019 Lasten Kesä ry:n leiriohjaajille ja siihen vastasi yhteensä 16 ohjaajaa. Kyselyllä kerättyä aineistoa analysoitiin laadullisin menetelmin.</p> <p>Kyselytutkimuksen kautta saatiin arvokasta tietoa siitä, millä tavoin kehityskeskustelut ovat aiemmin onnistuneet tai epäonnistuneet. Ohjaajien vastausten kautta saatiin muodostettua myös melko selkeä visio siitä, miten keskustelua käyneen esihenkilön valmistautuminen, kiireellisyys, jaksaminen omassa työssä tai muu mielentila vaikuttivat keskustelun kulkuun sekä ohjaajien kokemaan keskustelun hyötyyn. Mitä positiivisemmin ohjaajat olivat keskustelun kokeneet, sitä hyödyllisemmäksi he tuntuivat myös arvioivan keskustelua. Ohjaajat vertailivat myös kehityskeskustelun käymisen hyötyjä muihin työsuhteen kehityskaaren osa-alueisiin. Tulokset näyttivät, että ohjaajat arvostivat oman ammatillisen kehittymisen kannalta enemmän muita työsuhteen osa-alueita. Tästä tuli kehittämistavoite kehityskeskusteluohjeistuksen laatimiselle.</p> <p>Kyselytutkimuksen tuloksia sekä järjestön aiempaa materiaalia hyväksi käyttäen kehitettiin kehityskeskusteluohjeistus, jota tulevien vuosien leirinjohtajat voivat käyttää apuna, kun suunnittelevat ja käyvät keskustelua ohjaajien kanssa. Tämän toivotaan lisäävän kehityskeskusteluiden tasapuolisuutta ja laatua.</p>	
Avainsanat	kehityskeskustelu, työhyvinvointi, lyhyt työsuhte, leiritoiminta

Author(s) Title	Hanna Lindén Tasapuolisuutta ja laatua kehityskeskusteluun
Number of Pages Date	51 pages + 2 appendices 24 March 2021
Degree	Bachelor of Social Services (UAS)
Degree Programme	Degree Programme in Social Services
Specialisation option	Social Services
Instructor(s)	Katja Ihamäki, Lecturer Jukka Törnroos, Lecturer
<p>The Bachelor's thesis was conducted in cooperation with Lasten Kesä. This non-profit organization offers leisure and holiday activities in the form of camps to children, youth, and families. The purpose of this Bachelor's thesis is to gather and assess the former camp instructors' experiences concerning the employee development discussion and suggestions for developing it. Through these experiences and views, new development discussion instructions were made for future camp leaders, who operate as supervisors for the camp instructors.</p> <p>The theoretical framework of the Bachelor's thesis is constructed on the basis of the employee development discussion as a term, process, and practice, as extracted from leadership theories and work-life well-being. The thesis was carried out with qualitative methods. The data was collected with a survey, which was submitted to camp instructors from years 2017-2019, and the survey had 16 respondents. The data was also analyzed with qualitative methods.</p> <p>Throughout the survey, it was possible to gather valuable information about how and where the employee development discussions have succeeded or failed in the past. The camp instructors' answers made it possible to construct a decently clear vision of how the supervisors' preparation, hastiness, coping in their own job and other mental factors impacted the discussion and the instructors' perceived benefits of the conversation. The more positively the discussion was perceived by the employee, the more they seemed to report to gain from it. The instructors also compared the benefits of the discussion to other areas of employment relationship. The results showed that instructors valued other parts of the job more in regard to their own professional development. That became a goal to be improved through the newly-developed discussion instructions.</p> <p>The data of the survey and some earlier material from the organization were used to develop new employee development discussion instructions that the future years' camp leaders can use as a tool when they plan and carry out these discussions with camp instructors. This will hopefully further improve fairness and quality of the discussion.</p>	
Keywords	employee developmental discussion, work life wellbeing, short term employment, camp activities

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kehityskeskustelu käsitteenä ja käytäntönä	2
2.1	Kehityskeskustelu terminä	3
2.2	Kehityskeskustelu prosessina	5
3	Kehityskeskustelun hyödyt ja vaikutukset	6
3.1	Onnistunut kehityskeskustelu	7
3.2	Kehityskeskustelun vaikutukset	9
3.3	Yksittäisistä tavoitteista yhteistoiminnaksi	11
4	Työhyvinvoinnilla lisää laatua toiminnalle	12
5	Leiriohjaajan työ Lasten Kesä ry:llä	15
5.1	Leiriohjaajan työsuhteen kehityskaari Lasten Kesä ry:llä	16
5.2	Kehityskeskustelukäytäntö Lasten Kesä ry:llä	17
6	Opinnäytetyön tarve, tavoite ja tutkimuskysymykset	18
7	Opinnäytetyön toteutus	20
7.1	Tutkimusmenetelmä	21
7.2	Kyselyn kohderyhmä ja aineiston keruu	23
7.3	Aineiston analyysi	24
8	Tulokset	26
8.1	Ohjaajien kokemukset kehityskeskustelutilanteesta	27
8.2	Työsuhteen kehityskaaren eri osa-alueiden merkitys	31
8.3	Kehityskeskustelun koettu anti ja hyöty työntekijälle	34
8.4	Keskustelukäytännön kehittämisestä ja dokumentoinnista	37
9	Kehityskeskusteluohjeistuksen laatiminen kyselyn pohjalta	39
9.1	Johtopäätöksiä kyselyn tuloksista	40
9.2	Kehityskeskusteluohjeistuksen laatiminen	44
10	Opinnäytteen luotettavuus, eettisyys ja hyödynnettävyys	47
	Lähteet	49

## Liitteet

Liite 1. Kyselylomake johtiskeskustelukokemuksista

Liite 2. Kehityskeskusteluohjeistus leirinjohtajille

## 1 Johdanto

Lasten Kesä ry on tehnyt valinnan. Se nimittäin satsaa tarkoituksella paljon kesätyöntekijöihinsä. Järjestö tuottaa lasten ja perheiden lomatoimintaa ympärivuotisesti koulujen loma-aikoina sekä viikonloppuisin. Suurin osa toiminnasta keskittyy kuitenkin kesäkaudelle eli toisinsanoen lasten ja nuorten kesäleireille. Leirit työllistävät vuosittain noin kolmisenkymmentä osaavaa leiriohjaajaa, joiden työsuhde on noin kuukauden tai kahden mittainen. Varsinaisen työsuhteen lyhyestä kestosta huolimatta työntekijät kulkevat järjestön kanssa jopa yhdeksän kuukauden mittaisen matkan rekrytoinnista palautteen antoon asti. Tämän matkan aikana Lasten Kesä ry kouluttaa, kehittää ja sitouttaa työntekijöitään aktiivisesti. Tavoitteena on toiminnan laadun varmistaminen.

Lasten Kesä ry on ennaltaehkäisevää lastensuojelutyötä toteuttava järjestö. Leireille haetaan ja leiripaikat täytetään hakemusten perusteella. Jokainen leirille hakeva voi hakea itselleen myös STEA:n Veikkaustukea, joka puolittaa leirin hinnan. Leiripaikkaa voi hakea myös ilman tukea. Tuettua leiripaikkaa haettaessa otetaan huomioon hakijoiden esiin tuomia taloudellisia, terveydellisiä ja sosiaalisia perusteita sille, miten leiri tukee lapsen tai perheen hyvinvointia. (Lasten Kesä ry n.d.) Tämä ei ole järjestölle uniikkia, myös muut leiritoimintaa tarjoavat järjestöt toimivat samoin. Tuetun leiritoiminnan avulla leireille pystyvät hakeutumaan myös sellaiset lapset ja perheet, joilla ei vastaavaan lomatoimintaan olisi mahdollisuuksia ilman tukea. Tämä tarkoittaa sitä, että ohjaajien on leiritoiminnassa pystyttävä myös ottamaan huomioon erilaisista taustoista ja elämäntilanteista saapuvien lasten ja nuorten erityistarpeita sekä vastaamaan niihin.

Leiriohjaajat ovat pääosin korkeakouluissa opiskelevia liikunta-, kasvatus-, opetus- ja sosiaalialan opiskelijoita. Heistä tulee valmistuttuaan mm. opettajia, sosionomeja ja nuoriso-ohjaajia. Osa työntekijöistä on myös jo valmiiksi näiden alojen tutkinnoilla varustettuja. Työsuhde alkaa virallisesti touko-kesäkuun vaihteessa, mutta jo ennen sitä järjestö tarjoaa tuleville työntekijöilleen paljon. Heidän hyvinvointiinsa ja ammatilliseen kehitykseensä pyritään panostamaan myös työsuhteen aikana, vaikka työsuhde onkin varsin lyhyt. Jokainen kesäkauden työntekijä käy lähiesihenkilönä toimivan leirinjohtajan kanssa yhdestä kahteen kehityskeskustelua kesän aikana. Näitä kutsutaan johtiskeskusteluiksi. Kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä myös lyhyissä työsuhteissa (Akavan erityisalat 2014). Kesätyösuhteissa niitä sen sijaan harvoin käytetään.

Miten Lasten Kesän työntekijät ovat nämä kesätyön kehityskeskustelut kokeneet ja millä tavoin keskustelukäytäntöjä voitaisiin kehittää entistä paremmiksi? Ainakin laatimalla leirinjohtajille uusi ja pätevä ohjeistus keskustelujen käymiseen.

Käytän tässä raportissa sukupuolineutraalia termiä *esihenkilö* perinteisemmän *esimies*-termin sijaan.

## 2 Kehityskeskustelu käsitteenä ja käytäntönä

Voidaksemme pohtia, kerätä tutkimustietoa ja tarkastella kehityskeskustelun merkityksiä lyhyen työsuhteen kannalta, meidän tulee ensin tutustua kehityskeskusteluun käsitteenä sekä avata sen tavoitteita ja vaikutuksia yleisellä tasolla. Vasta sitten voimme lähteä tutkimaan ja jäsentämään tietyn organisaation järjestämään keskusteluun osallistuneiden kokemuksia. Tässä työssä tarkasteltavien työntekijöiden työsuhde on lyhyt ja kehityskeskustelun prosessi tiivis, jolloin meidän tulee ensin ymmärtää kehityskeskustelukäytäntöä, osataksemme sovittaa se kesätyösuhteen kontekstiin.

Kehityskeskustelu on tänä päivänä melko vakiintunut käytäntö suomalaisessa työelämässä. Kehityskeskustelut ovat 2000-luvun alussa olleet kasvava trendi työelämässä, mutta viime vuosina niiden määrä on vähentynyt ja luonne muuttunut. Virallisia kerran, pari vuodessa pidettäviä kehityskeskusteluja käytetään vähemmän ja sen sijaan työelämän johtaminen on muuttunut ja esihenkilöiden sekä alaisten välinen kehityskeskustelu tapahtuu arkisemmin, luontevammin ja enemmän työn ohessa ilman erillisiä keskustelutilaisuuksia. Parantunut ja jatkuva vuorovaikutus on siis vähentänyt tarvetta systemaattiselle kehityskeskustelukäytännölle. (Sutela 2020, Muilu 2020.)

Sosiaalialalla tunnuttaisiin silti edelleen käyttävän kehityskeskustelua ainakin jossain muodossa melko systemaattisesti ja monissa eri organisaatioissa. Näyttäisi siis siltä, että sosiaalialan työpaikoilla tunnistetaan kehityskeskustelun tarpeellisuus yhdessä monien muiden henkilöstöjohtamisen menetelmien ja toimenpiteiden sekä laadukkaan työohjauksen ohella. Monilla sosiaalialan työpaikoilla esihenkilö ei välttämättä myöskään ole jatkuvasti läsnä itse toimintayksikössä, joten luontevaa ja arkista kohtaamista jatkuvasti työn keskellä ei välttämättä tapahdu. Toisaalta sosiaalialan työ voi moninaisella kentällä olla joskus suhteellisen hektistä. Tällöin voi olla tarve erikseen organisoiduille tapaamisille ja keskusteluille, joita toki hyvän johtamisen kannalta olisi tärkeä olla useammin kuin kerran, pari vuodessa. Kun puhutaan lyhyestä, muutamasta

kuukaudesta alle vuoden mittaiseen työsuhteeseen, voi useampien keskusteluiden organisointi muuttua haasteeksi.

Eri puolilla maailmaa sekä eri aloilla kehityskeskustelua ymmärretään ja määritellään käsitteenä hieman eri tavoin. Ei oikeastaan ole olemassa yhtä tyhjentävää määritelmää kehityskeskustelulle ja kaikki organisaatiot muokkaavat keskustelukäytäntöä hieman oman tarpeensa ja työn kontekstin mukaan. Käyn seuraavaksi läpi kehityskeskustelun määritelmiä terminä hieman eri näkökulmista sekä sen kulkua prosessina.

## 2.1 Kehityskeskustelu terminä

Puhumme Suomessa tänä päivänä yleensä kehityskeskustelusta, mutta samaan tapaan järjestetyille keskustelukäytännölle voi olla muitakin termejä. Kansainvälisissä julkaisuissa käytetty englanninkielinen termi *performance appraisal* suomennetaan usein kehityskeskusteluksi, vaikka se viittaa lähinnä työntekijän suorituksen arviointiin. Toisinaan näkee käytettävän myös esimerkiksi termejä *developmental performance appraisal* tai *employee development discussion*, jotka kuvaavat paremmin tämän johtamisen työkalun kehittymisen näkökulmaa eli laajempaa kehityskeskustelua pelkän suorituksen arvioinnin sijaan. Kehityskeskustelua ja suorituksen arviointia käsittelevissä julkaisuissa kerrotaan usein myös niiden olevan olennainen osa suorituksen johtamista (*performance management*). Pysin käymään seuraavaksi läpi, mitä eroa meillä ja maailmalla nähdään suorituksen arvioinnilla, suorituksen johtamisella ja kehityskeskustelun käsitteellä sekä miten ne linkittyvät keskenään.

Grote (2011: 9-10) määrittelee suorituksen arvioinnin (engl. *performance appraisal*) olevan muodollinen selvitys johtajan mielipiteestä koskien työntekijän työn laatua. Hän painottaa, että kyse ei ole neuvottelusta esihenkilön ja työntekijän välillä eikä empiirisesti testattu ja oikeaksi todistettu dokumentti. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että esihenkilö voisi toimia täysin mielivaltaisesti. Suorituksen arviointia ohjaavat tietyt periaatteet ja käytännöt, jotka riippuvat organisaatiosta. DeNisi ja Murphy (2017) erottelevat toisistaan kehityskeskusteluun ja johtamistyöhön liittyvät termit *performance appraisal* sekä *performance management*. Dessler (2013: 188-189) puhuu termistä *performance management* modernina lähestymistapana työsuorituksen arviointiin (*performance appraisal*) ja näin ollen rinnastaa nämä kaksi termiä. Hän toteaaakin, että jotkut käyttävät näitä termejä toistensa synonyymeinä. Sydänmaanlakka (2012: 81-83) puhuu kuitenkin kirjassaan ”Älykäs organisaatio” suorituksen johtamisesta (*performance management*) henkilöstöjohtamisen tärkeimpänä prosessina ja kehityskeskustelusta suorituksen



johtamisen tärkeimpänä työkaluna. Itse suorituksen arviointia (*performance appraisal*) hän kuvailee vanhana terminä, jota käytettäessä prosessi sisälsi vain tavoitteiden asettamista ja palautetta, keskittymättä juurikaan seurantaan ja kehittämiseen.

Dessler (2013: 188) määrittelee englanninkielisen termin *performance appraisal* arvioksi työntekijän työsuorituksesta suhteessa hänen suoritustasoonsa. Hänen mukaansa arviointi vaatii sen, että aiemmat tavoitteet on asetettu, niihin liittyen annetaan palautetta ja pohditaan, miten suoritusta voidaan jatkossa parantaa. Toisin sanoen hän tuo suorituksen arviointiin selkeämmin mukaan ajatuksen kehittämisestä. Grote (2011: 51-52) erittelee työsuorituksen arvioinnille neljä eri mittaa: työn laadun, määrän, kustannukset sekä ajantasaisuuden. Osaa näistä on helppo mitata kvantitatiivisesti, kuten esimerkiksi työn määrää, kustannuksia ja ajantasaisuutta eli sitä, miten työntekijä pysyy aikatauluissa ja annetuissa määräajoissa. Työn laatua sen sijaan voi olla tarpeen mitata muilla keinoin, kuten kuvailemalla työntekijän suorituksen laatua esimerkein. Yhteistä näissä määrittelyissä on kuitenkin se, että arviointi tapahtuu organisaation itse määrittämien mittareiden ja asteikoiden mukaan. Silti kaikissa organisaatioissa on yleensä käytössä tiettyjä osa-alueita, joita kehityskeskusteluun sisältyy työpaikasta tai -suhteesta riippumatta.

Termiä suorituksen johtaminen (*performance management*) DeNisi ja Murphy (2017) kuvaavat laajaksi skaalaksi erilaisia toimenpiteitä ja käytäntöjä, jotka on suunniteltu auttamaan työntekijöitä parantamaan omaa suoritustaan ja siihen sisältyy yleensä palautteen antoa, tavoitteiden asettamista, harjoittelua sekä mahdollisesti erilaisia palkitsemisjärjestelmiä. Armstrong (2016: 148-149) ja Dessler (2013: 188) kuvaavat termiä *performance management* jatkuvaksi prosessiksi, jossa tunnustetaan, mitataan ja kehitetään yksilöiden sekä tiimien työsuoritusta asettaen ne linjaan organisaation omien tavoitteiden kanssa. Myös Sydänmaanlakka (2012: 81-83) puhuu suorituksen johtamisprosessin jatkuvuudesta ja sen tavoitteesta saavuttaa jatkuvaa suorituksen parantamista. Prosessin vaiheina voidaan nähdä tavoitteiden asettaminen ja niiden yhdenmukaistaminen organisaation tavoitteiden kanssa, toimenpiteiden suunnittelu tavoitteiden saavuttamiseksi, seuranta ja/tai valmennus, edistymisen arviointi ja palaute sekä kehittäminen (Armstrong 2016: 148-149, Dessler 2013: 188, Sydänmaanlakka 2012:83). DeNisi ja Murphy (2017) linjaavat, että suorituksen arviointi on yleensä suorituksen johtamisen ensimmäinen askel ja lähtökohta. Myös Dessler (2013: 189) mainitsee, että usein suorituksen arviointi käsitetään yhtenä osana laajempaa suorituksen johtamisen prosessia, eikä sitä käytetä vain yksittäisenä toimenpiteenä

omillaan, vaikka se itsessään sellainen onkin. Suorituksen johtamista tapahtuu yksilön, tiimin ja koko organisaation tasolla siinä missä kehityskeskustelu käydään yksilötasolla (Sydänmaanlakka 2012: 83).

Suomessa käytetty kehityskeskustelu voitaisiin nähdä siis suorituksen johtamisen (*performance management*) osa-alueena tai työkaluna ja sellaiseksi esimerkiksi Sydänmaanlakka (2012:83) sen luokitteleekin. Kehityskeskustelu voidaan kuitenkin nähdä laajempaan käsitteenä kuin pelkkä suorituksen arviointi, vaikka siihen usein viitataan kansainvälisesti termillä *performance appraisal*. Kehityskeskustelu on osa suorituksen johtamisen prosessia ja suorituksen arviointi usein sisältyy kehityskeskusteluun. Kehityskeskustelu itsessään voidaan nähdä yksittäisenä keskustelutilaisuutena, mutta se tarvitsee ympärilleen myös seuranta- ja laajempaa henkilöstöjohtamista tuodakseen työntekijälle tai työyhteisölle varsinaisen kehittymisen todellisia mahdollisuuksia. Johtamista käsittelevien käännosteoston käytössä on vaarana, että erilaisia termejä sekoitetaan keskenään ja esimerkiksi kehityskeskustelu typistetään pelkäksi suorituksen arvioinniksi, joka ei tähtää varsinaiseen kehittämiseen tai kehittämiseksi ymmärretään vain toiminnan, eikä niinkään henkilöstön kehittäminen. Yksittäiset kehityskeskustelut ilman jatkotoimenpiteitä eivät siis johda mihinkään. Dessler (2013: 2014) listaakin, että kehityskeskustelun jälkeen työntekijä saattaa tarvita valmennusta, uraohjausta tai mentorointia esihenkilön toteuttamana. Vähintäänkin keskustelussa esille tuotu palaute tulisi käsitellä ja tarvittaessa viedä eteenpäin jatkotoimenpiteitä ajatellen. Tämä jälkiprosessi ei saisi myöskään jäädä työntekijälle näkymättömäksi.

## 2.2 Kehityskeskustelu prosessina

Kehityskeskustelu on prosessi, aivan kuten kehittyminen itsessään on prosessi, joka ei tapahdu yhdeltä istumalta. Kotimaisissa kehityskeskustelua koskevissa julkaisuissa on tätä prosessia jaoteltu useammallakin eri tavalla. Sydänmaanlakka (2012: 94) jakaa kehityskeskustelun neljään osaan: tulosten arviointiin, tavoitteista sopimiseen, kehityssuunnitelmaan sekä keskustelun oppeihin eli toisin sanoen keskustelun reflektointiin. Valpola (2002: 41-43) taas jakaa kehityskeskustelun prosessin kolmeen eri perusosaan; kehittymiskeskusteluun, tavoitekeskusteluun ja arviointikriteereihin sekä tuloskeskusteluun. Surakka ja Laine (2011: 163) ovat sitä mieltä, että kehityskeskustelusta puhuttaessa kyseessä ei ole vain yksi keskustelu. He kuvaavatkin kehityskeskustelua keskustelujen sarjaksi. Malliksi he ovat antaneet kuvion, jossa varsinaisen kehityskeskustelu sijoittuu alkuvuoteen, pitkin vuotta käydään

kuukausittaisia valmennuskeskusteluja ja loppuvuodesta pienempi kehityskeskustelu, jossa palataan alkuvuodesta asetettujen tavoitteiden arviointiin sekä kurkistetaan lyhyesti tulevaan. He nimenomaan mainitsevat, että kehityskeskustelu terminä on harhaanjohtava, sillä sen ei prosessina pitäisi tiivistyä vain yhteen keskusteluun vuodessa. Sydänmaanlakka (2012: 92) puhuu myöskin toistuvasta keskustelusta, joskin hän mainitsee normaalin tahdin olevan vain kaksi keskustelua vuodessa.

Kehityskeskusteluprosessin osat voidaan siis nähdä yhden keskustelun eri vaiheina, tai ne voivat olla esimerkiksi pidemmälle aikavälille jaettuja useampia yksittäisiä, mutta toisiinsa linkittyviä keskusteluja, jotka muodostavat kehittymisen prosessin kokonaisuuden. Lyhyessä työsuhteessa tämän tyyppistä laajaa prosessinomaisuutta ei ole mahdollista toteuttaa, sillä pidemmän aikavälin tavoitteiden toteutumisen seurannalle sekä useammille erillisille keskusteluille ei välttämättä jää tarpeeksi aikaa. Se ei kuitenkaan tarkoita, etteikö tavoitteiden asettaminen ja niiden edes jonkin tasoinen seuranta olisi mahdollista tai tärkeää. Se vain on toteutettava eri tavalla kuin pidemmässä työsuhteessa. Toisin sanoen, kaikki sanottava on pyrittävä tiivistämään yhteen viralliseen keskusteluun, unohtamatta kuitenkaan keskustelun ulkopuolista johtamisen strategiaa. Tavoitteet on asetettava lyhyen työsuhteen näkökulmasta sekä niiden tulee olla kyseessä olevan työsuhteen kannalta realistisia. Tämä ei tarkoita, etteikö voida myös katsoa tulevaisuuteen. Lyhytkin työsuhte voi olla tärkeä osa työntekijän omaa ammatillista kehitystä laajemmalla urallaan. Lisäksi lyhyen työsuhteen aikana on mahdollista sitouttaa työntekijää paremmin työnantajaorganisaatioon, mikä taas saattaa hyödyttää molempia osapuolia jatkossa.

### **3 Kehityskeskustelun hyödyt ja vaikutukset**

Kehityskeskustelun lähtökohtia ja kulmakiviä ovat organisaation perustehtävä, tavoitteet, visio, strategia sekä arvot (Aarnikoivu 2016: 95). Kehityskeskustelussa yhdistyvät organisaation strategiasta johdetut tavoitteet sekä työntekijän arki (Surakka & Laine 2011: 158). On kuitenkin tärkeää muistaa, että kehityskeskustelu ei ole organisaation strategiatavoitteiden käsittelyfoorumi, vaikka siinä käytetäänkin vahvasti strategiasta johdettuja tavoitteita (Ruoranen 2011: 155). Kehityskeskustelun ei tulisi myöskään olla pelkkä keskustelu työn tavoitteiden saavuttamisesta ja tuloksista, vaikka ne voivatkin sisältyä keskustelun teemoihin (Aarnikoivu 2016: 16-19). Kehityskeskustelua voidaankin tarkastella niin organisaation, esihenkilön johtamisen, kuin työntekijän työn ja oman ammatillisuuden kehittymisen näkökulmista ja sen tulisi tähdätä ja kohdentua näihin

kaikkiin. Kehityskeskustelu on työkalu niin organisaation johdolle kuin työntekijälle itselleenkin (Aarnikoivu 2016: 91).

Keskustelun kulkua ja aihepiirejä ohjaa paitsi työn yleinen luonne, myös työntekijälle erikseen osoitetut työtehtävät. Tästä johtuen ei ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa kehityskeskustelun mallia, jota voitaisiin suoraan käyttää kaikilla aloilla tai kaikissa organisaatioissa. Keskustelun kulkua helpottamaan on kuitenkin kehitetty useita erilaisia esimerkkimalleja, lomakkeita ja arviointijärjestelmiä (mm. Aarnikoivu 2016: 195-202, Grote 2011: 107-127, Surakka & Laine 2011: 211, Valpola 2002: 153-157). Monilla organisaatioilla on omat kehityskeskustelulomakkeensa, jotka on optimoitu juuri kyseisen organisaation tai määrätyn työnkuvan mukaan. Onkin suositeltavaa, että kehityskeskustelumalli kehitetään nimenomaan kyseessä olevan organisaation erityispiirteiden sekä työnkuvan mukaan, jotta keskustelua todellakin ohjaavat organisaation strategiasta ja arvoista nousevat tavoitteet (Aarnikoivu 2016: 95). Näistä lähtökohdista voidaan pyrkiä johtamaan onnistunutta kehityskeskustelua. Tässä luvussa käymme läpi, millaiseksi onnistunut kehityskeskustelu eri lähteissä määritellään sekä millaisia vaikutuksia onnistuneella tai vähemmän onnistuneella kehityskeskustelulla voi olla. Lisäksi summaan, miten tavoitteiden asettamisesta yksittäisten työntekijöiden kanssa voidaan päätyä toteuttamaan koko työyhteisössä laadukkaampaa toimintaa.

### 3.1 Onnistunut kehityskeskustelu

Onnistunut kehityskeskustelu vaatii esihenkilöltä tiettyä osaamista ja motivaatiota. Lähtökohtaisesti lähiesihenkilö pitää kehityskeskustelut alaisilleen, sillä hänellä on usein paras käsitys työntekijän suoriutumisesta ja työpanoksesta. Pelkkään lähiesihenkilön arvioon ei kuitenkaan tarvitse nojata. Apuna voidaan käyttää esimerkiksi vertais- ja itsearviointia. (Dessler 2013: 190-191.) Ali (2012) sekä Sydänmaanlakka (2012: 105) tuovat esiin, että onnistunut kehityskeskustelu vaatii esihenkilöltä harjoittelua eikä siihen tulisi koskaan asennoitua vain pakollisena vuosittaisena toimenpiteenä. Myös Aarnikoivu (2016: 95-99) näkee kehityskeskusteluiden ongelmana sen, että niitä monesti marginalisoidaan päivittäisjohtamisesta irralliseksi tapahtumaksi sen sijaan, että ne olisivat selkeämpi osa johtamisstrategiaa. Organisaation johdon välinpitämätön asenne tarttuu helposti myös muuhun henkilöstöön, jolloin kehityskeskustelu ei palvele enää ketään. Tehokas keskustelu vaatii esihenkilön ja työntekijän välistä luottamusta sekä kunnioitusta. Keskustelun pitäjän tulisi olla koulutettu olemaan avoin, rehellinen, positiivinen sekä taitava ottamaan puheeksi ja käsittelemään keskustelussa työntekijöiden yksilöllisiä kykyjä ja osaamista. (Ali 2012, Aarnikoivu 2016: 95-96,

Sydänmaanlakka 2012: 105.) Myös keskusteluun osallistuvan alaisen tulisi ymmärtää aktiivinen roolinsa ja olla johdon puolesta ohjeistettu sekä itse valmistautunut keskusteluun (Sydänmaanlakka 2012: 105). Aarnikoivun (2016: 97) mielestä kehityskeskustelun käyminen kuuluu kaikille, sillä sen lähtökohtana on palvella organisaatiossa kaikkien etua. Tämä on tärkeää myös sanoittaa organisaation sisällä.

Keskustelulle tulee myös valita sopvia ja rauhallinen aika ja paikka sekä varata aikaa tarpeeksi. Kehityskeskustelujen markkinointi on myös tärkeää, jotta työntekijöille on selvillä, mistä oikeastaan on kyse. Selkeällä etukäteisohjeistuksella taataan se, että työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan ja miten hänen tulisi valmistautua. Ilmapiirin itse keskustelussa tulee olla avoin ja rehellinen ja keskustelun aikana pitää varmistaa, että kumpikin osapuoli tulee ymmärretyksi. Onnistuneessa kehityskeskustelussa opitaan yhdessä uutta ja siitä on hyötyä paitsi alaiselle, myös organisaation johdolle ja organisaatiolle itselleen. Esihenkilön tulee olla valmis ottamaan myös palautetta vastaan sekä tarvittaessa vastaamaan siihen keskustelun aikana. (Surakka & Laine 2011: 162-163, Sydänmaanlakka 2012: 143-149)

DeNisi ja Murphy (2017) tuovat esiin, että kulttuuritausta ja vallitsevat yhteiskunnalliset normit saattavat vaikuttaa kehityskeskustelun prosessiin, luonteeseen ja laatuun. Myös organisaation sisäisellä kulttuurilla voi olla vaikutusta näihin seikkoihin. Nämä ovatkin asioita, jotka tulisi huomioida ja joihin tulisi varautua jo keskustelua valmistellessa. Wink (2007) tutki väitöskirjassaan kehityskeskustelua dialogina sekä diskursiivisina puhekäytäntöinä. Hän jakoi tuloksissaan aineistonsa kehityskeskustelut neljään eri keskustelulajiin; dialogiin, tavanomaiseen keskusteluun, monologiin ja debattiin. Näistä neljästä dialogi on tavoiteltavin, sillä se rakentaa esihenkilön ja työntekijän välistä suhdetta ja mahdollistaa erilaisuuksista koostuvien näkökulmien tarkastelun. Onnistunut kehityskeskustelu nimenomaan parantaa esihenkilö-työntekijäsuhteen laatua (Surakka & Laine 2011: 158). Dialogissa näkyvät myös keskustelun osapuolten keskinäinen arvostus, ymmärrys ja hyväksyntä. Monologi ja debatti sen sijaan ovat vuorovaikutussuhteeltaan heikkoja ja tavanomaisen keskustelun ei nähty rakentavan tarpeeksi myönteisyyttä ihmisiin ja organisaatioon. Monologissa korostuu helposti organisaation hierarkia-asetelma, joka vieraannuttaa yhteisen keskustelun asetelmasta ja tavoitteesta. Debatin vastakkainasettelu ja tietynlainen ”kilpailuasetelma” ei myöskään ole omiaan tuottamaan hedelmää organisaation, esimiehen tai työntekijän kehittämiseksi. (Wink 2007: 199.) Kehityskeskusteluun valmistautuminen tuleekin tehdä huolella, jotta keskustelussa voidaan luoda dialogia suosiva asetelma, tila ja tunnelma

sekä keskustelussa päästään alkuun luomatta keskustelun osapuolten välille turhaa vastakkainasettelua. Mahdollisia valmiiksi negatiivisia henkilökemioita voidaan kiertää käyttämällä tarvittaessa muita lähijohdon henkilöitä apuna tai tukeutumalla esimerkiksi enemmän vertaisarviointiin tai tiimin yhteiseen kehityskeskusteluun.

### 3.2 Kehityskeskustelun vaikutukset

Vaikka kehityskeskustelut ovat Suomessa jo melko vakiintunut käytäntö, esittää Aarnikoivu (2016: 96) väitteen, että monessa organisaatiossa kehityskeskustelukäytäntö on edelleen kovin rikkonainen ja epätasalaatuinen, mikä heijastuu myös työntekijöiden ja johdon kokemuksiin kehityskeskustelusta sekä sen vaikuttavuuteen. Surakka ja Laine (2011: 159) esittävät myös monen inhoavan kehityskeskusteluja. Kampkötter (2014: 15) tuo toisaalta esiin, että muodollisen suoritusarvioinnin saamisella on yleensä keskimäärin positiivinen ja erittäin merkittävä vaikutus työntekijöiden työtyytyväisyyteen (*job satisfaction*). Hän kuitenkin painottaa, että suorituskyvyn arviointi, jolla ei ole rahallisia vaikutuksia (ts. yhteyksiä palkkatasoon tai sen muutoksiin), voi työntekijöistä tuntua tarpeettomalta, jolloin sillä voi olla suorastaan negatiivisia vaikutuksia työssä koettuun tyytyväisyyteen. Tämän vuoksi organisaation johdon on tärkeää painottaa kehityskeskustelussa sen suomia vaikuttamis- ja kehittämismahdollisuuksia ja välttää keskustelua rahasta. Surakka ja Laine (2011: 164) suosittelevatkin, että palkkakeskustelu pidettäisiin organisaatiossa erillisenä tai liitettäisiin esimerkiksi erilliseen tuloskeskusteluun. Tämä on mielenkiintoinen ja tärkeä näkökulma ottaa huomioon tämän päivän sosiaalialan työkentän kehityskeskusteluissa, kun lähivuosina on noussut yhä enemmän keskustelua sosiaalialan palkkauksesta ja sen suhteesta työn arvostukseen (mm. Koskiluoma 2017, Ristimäki 2019, Turunen 2020, Yliruokanen 2018). Kehityskeskustelun jälkeisiä toimenpiteitä ja vaikutuksia on tärkeää tehdä näkyväksi työyhteisössä sekä yksilöille itselleen.

Työntekijät, jotka mieltävät kehityskeskustelunsa onnistuneiksi ja laadukkaiksi, ovat innovatiivisempia työssään (Aarnikoivu 2016: 13, Waheed, Abbas & Malik 2018). Waheed, Abbas ja Malik (2018) osoittivat tutkimuksessaan, että kehityskeskustelun laadun sekä innovatiivisen käyttäytymisen välinen suhde johtuu psykologisesta voimaantumisesta. Heidän mukaansa henkilöstöjohtamisen käytännöillä on aktiivinen rooli työntekijöiden käyttäytymisen muokkaamisessa työpaikoilla. Aarnikoivu (2016: 91) on samaa mieltä, että kun kehityskeskustelu on onnistunut ja laadukas, se tukee ja tehostaa esihenkilön sekä työntekijän välistä suhdetta ja yhteistoimintaa laajemmin arjessa. Epäonnistunutta kehityskeskustelua hän luonnehtii sen sijaan ajanhukaksi ja

on sitä mieltä, että se voi pahimmillaan saada aikaan negatiivisia vaikutuksia työntekijän työpanokseen, sitoutumiseen ja työhyvinvointiin (Aarnikoivu 2016: 13). Laadukas kehityskeskustelu saa työntekijät tuntemaan itsensä voimaantuneiksi ja sen seurauksena lisää heidän innovatiivisuuttaan työpaikalla. Tästä syystä organisaatioiden tulisi kehittää laadukkaita kehityskeskustelu- ja arviointikäytäntöjä. Se vaatii avointa viestintää sekä säännöllisen tai jatkuvan palautekanavan varmistamista. Kehityskeskustelun on oltava työntekijöitä tukeva, sillä silloin se antaa työntekijöiden kohtaamille ongelmille äänen, olematta pelkkä seurantamekanismi. Kehityskohteita korostava keskustelu ja palaute takaavat laadun työntekijöiden suorituksen arvioinnissa. (Waheed, Abbas & Malik 2018.)

Nieuwenhuijsen, Bruinvels ja Frings-Dresen (2010) kokoavat tutkimustuloksia yhteen ja toteavat, että mm. liian korkeat odotukset tehdyn työn suhteen, huonot mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön, vähäinen työoverien sekä johdon tuki ja suuri epätasapaino palkitsemisen sekä todellisen vaivannäön välillä laukaisevat herkästi stressiin liittyviä häiriöitä (*stress-related disorders*) työntekijöissä. Työstä saatu kiitos, palaute, työn arvostus ja sen sopiva haasteellisuus taas ovat omiaan motivoimaan työntekijää parhaaseen suoritukseen (Surakka & Laine 2011: 35). Kehityskeskustelut voivatkin olla tehokas väline lisäämään työntekijöiden työhyvinvointia, motivoimaan ja sitouttamaan työntekijää organisaation toimintaan sekä vähentämään sairaspöissaoloja (Aarnikoivu 2016: 13). Kehityskeskustelu oikein toteutettuna mahdollistaa keskustelun molempien osapuolien kuulluksi tulemisen ja voi näin edistää oikeudenmukaisuutta työpaikalla. Kehityskeskustelun kautta mahdollistettu vaikuttaminen omaan työhön ja sen kehittämiseen on yksi tehokkaimmista keinoista tukea työntekijän jaksamista ja kokemusta oman työpanoksen tarpeellisuudesta, mikä lisää selkeästi työhyvinvointia. (Valpola 2002: 10, Surakka & Laine 2011: 158.) On tärkeää, että työllämme on tarkoitus ja työn tavoitteet ovat mielekkäitä. Työn mielekkyyden ja sen merkityksellisyyden osoittaminen kokonaisuuden kannalta ovat organisaation johdon keskeisimpiä tehtäviä. (Surakka & Laine 2011: 28-29.) Onnistuessaan tämä hyödyttää myös käytyjä kehityskeskusteluja ja käydyt kehityskeskustelut voivat hyödyttää onnistuessaan työn mielekkyyden kokemusta. Työntekijät, jotka kokevat työnsä mielekkääksi ja organisaatiossa arvostetuksi ovat tehokkaampia, innovatiivisempia ja sitoutuneempia organisaation arvoihin ja strategiaan.

### 3.3 Yksittäisistä tavoitteista yhteistoiminnaksi

Tavoitteita on mahdollista asettaa myös lyhytkestoisille työsuhteille. Voidaan ajatella, että ollakseen mielekästä, työllä pitäisi aina olla jokin tavoite. Työntekijä haluaa olla selvillä siitä, mitä häneltä odotetaan ja, toisalta, miten hän on vastannut odotuksiin (Grote 2011: 11). Tavoitteiden asettamisessa on otettava tuki huomioon työsuhteen keston luomat aikarajoitukset ja tavoitteiden tulisi olla realistisia ja mahdollisia saavuttaa. Kuukauden tai kahden kestoisessa kesätyösuhteessa ei välttämättä aika riitä kaikkeen. Tulisiko lyhyen työsuhteen tavoitteita sitten painottaa enemmän yksilölliseen kehitykseen ja oppimiseen vai fokusoida työn tavoitteita organisaation tarpeiden näkökulmasta? Onko mahdollista saada aikaan kehitystä molemmissa ja miten se saavutetaan? Työhyvinvointiakaan ei tulisi unohtaa. Varsinkin lasten ja nuorten parissa tehdyssä työssä työntekijän oma hyvinvointi heijastuu herkästi asiakasryhmän kanssa toteutettavaan toimintaan.

Organisaation strategian, vision ja arvojen lisäksi tavoitteita voi kehityskeskustelussa johtaa esimerkiksi työn vaativuuden arvioinnista tai toisin sanoen työn kuvauksesta sekä sovitusta työtehtävistä ja vastuista (Grote 2011: 26-27). Myös osaston tai työryhmän omista suunnitelmista ja strategioista tai tavoitteista voidaan johtaa henkilökohtaisia tavoitteita. Normaalisti aiemmat kehityskeskustelut ja niissä asetetut tavoitteet toimivat pohjana kehityksen seurannalle sekä uusien tavoitteiden asettamiselle. Tämä toki vaatii sen, että tavoitteet on aiemmissa keskusteluissa kirjattu ylös, jotta niihin voidaan myöhemmin palata. Kun on kyse lyhyestä työsuhteesta, jonka pohjalla ei välttämättä ole samassa organisaatiossa tai edes samankaltaisessa työnkuvassa käytyjä kehityskeskusteluja ja asetettuja tavoitteita, tulee tämä ottaa huomioon paitsi tavoitteiden asettelussa, myös niiden seurannasta sopimisessa. Työntekijöiden tulisi osallistua kehityskeskustelun tavoitteiden, järjestelmän ja kriteerien kehittämiseen. Kehittämiseen osallistuvat ovat todennäköisimmin tietoisia organisaation strategiasta nousevista suoritusodotuksista ja tavoitteista, sekä tämän johdosta oletettavasti hyväksyvät ne. He ymmärtävät paremmin arviointiprosessin kulun sekä sen tuloksia ja ovat ylipäätään sitoutuneempia arviointijärjestelmään. (Ali 2012.)

Lasten Kesä ry:n (2020) leiriohjaajille joka vuosi jakamassa leiriohjaajan oppaassa määritellään työtä ohjaavia tavoitteita. Ne perustuvat pitkälti järjestön antamaan leirilupaukseen, joka toimii kaiken järjestön leiritoiminnan taustana. Oppaan mukaan tavoitteet ovat kesäkohtaisia ja niitä tehdään niin henkilökohtaisella, tiimi- kuin koko



työyhteisön tasollakin. Koko työyhteisöä koskevat tavoitteet johdetaan vuosittain työyhteisön yhteisistä tapaamisista ja kokoontumisista jo ennen kesäkauden alkua (näistä lisää luvussa 5). Tiimikohtaiset tavoitteet ohjaajat määrittelevät itse omissa työtiimeissään ja henkilökohtaisia tavoitteita käsitellään leirinjohtajan kanssa käytävässä keskustelussa. Oppaan mukaan henkilökohtainen tavoite on koko kesää ohjaava tavoite, joka tähtää oman ohjaajuuden ja henkilökohtaisen kasvun kehittymiseen. Tämän opinnäytetyön kautta pystytään kartoittamaan ohjaajien omia kokemuksia keskusteluista sekä näin osallistamaan heitä kehityskeskustelukäytännön kehittämiseen. Kun tavoitteiden asettelussa on otettu huomioon kesäkauden työsuhteiden kesto sekä järjestön arvoista ja leirilupauksesta nousevat toiminnan määreet, voidaan tavoitella kehitystä ja tavoitteiden saavuttamista kaikilla kolmella tasolla; yksilö-, tiimi- ja työyhteisötasolla. Toiminnan tavoitteet tai työsuhteen kesto eivät siis tarvitse olla esteitä henkilökohtaiselle kehitymiselle.

#### **4 Työhyvinvoinnilla lisää laatua toiminnalle**

Työhyvinvointi on olennainen tekijä, mikäli työntekijöiden halutaan olevan työssään motivoituneita, innovatiivisia ja pitää heidät työssä pidempään (Wink 2006: 139-140). Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisun ”Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle” (2009:17) alussa todetaan heti, että ”henkilöstö on sosiaali- ja terveydenhuollon strateginen voimavara ja toiminnan keskeinen menestystekijä.” On arvioitu muun muassa, että sosiaali- ja terveydenhuollon menoista jopa 60-70 prosenttia aiheutuu työvoimasta (Lammintakanen 2015: 238). Sosiaalialan asiakastyö on työntekijöiden mielestä palkitsevaa ja mielihyvää tuottavaa, vaikkakin sen raportoidaan olevan myös kuormittavaa ja riittämättömyyden tunnetta tuottavaa (STM 2009: 26). Sosiaalialalla olisi siis tärkeää pitää hyvää huolta suurimmasta kuluerästä, joka on samalla myös alan vaikuttavin menestyksen takaaja. Jotta toiminta voisi olla laadukasta, tulee henkilöstön hyvinvointiin sekä työn tekemisen edellytyksiin panostaa. Pelkkä työnkuvan eli sosiaalialalla ihmisten auttamisen ja tukemisen tuoma mielihyvä ei riitä takaamaan henkilöstön hyvinvointia työssä. Työhyvinvointi vaatii reilua johtamista. Ajatus on, että työn organisoinnilla ja johtamisella voitaisiin pyrkiä vastaamaan työntekijöiden yksilöllisiin tarpeisiin ja odotuksiin mahdollisimman hyvin. Pelkän henkilöstömassan sijaan pitäisi siis pystyä johtamaan myös yksilöitä. (Kehusmaa 2011: 223.) Kehityskeskustelut ovat hyvä työväline näiden kaikkien tarpeiden tunnistamiseen ja niihin tarttumiseen. Mutta mitä tarkoitetaan ja haetaan, kun puhutaan työhyvinvoinnista tai sen edistämisestä?

Ihminen on psyko-fyysis-sosiaalinen kokonaisuus ja näin ollen työhyvinvointiakin tulisi tarkastella näistä kaikista kolmesta lähtökohdasta tai näkökulmasta käsin. Jossain vaiheessa työelämässä puhuttiin paljon työkyvystä ja sitä edistävästä tyky-toiminnasta, joka monesti miellettiin helposti pelkästään fyysisen työkunnan ylläpitämiseksi ja joillain työpaikoilla se myös valitettavasti oli vain sitä. Todellisuudessa työkykyä määritellesäkin voidaan erotella fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista työkykyä sekä liittää siihen esimerkiksi iän tai henkilökohtaisen osaamisen tuomia variantteja. Sataprosenttisesti työkykyinen työntekijä ei välttämättä kuitenkaan voi hyvin työssään. Nykyään onkin vallalla ajatus pelkän tyky-toiminnan (*työkyky*) sijaan satsaaminen laajempaan tyhy-toimintaan (*työhyvinvointi*). (Kehusmaa 2011: 25-29, STM 2009:25-27.) Työhyvinvointi koostuu työntekijän henkilökohtaisen työkyvyn lisäksi myös esimerkiksi työpaikan työturvallisuudesta, työyhteisön ilmapiiristä ja sen muutoksista, tiimityöskentelystä ja sen sujuvuudesta, työntekijän omasta motivaatiosta ja sitoutumisesta sekä esihenkilöiden johtamisen taidoista (STM 2009: 25-27, Österberg 2015: 174). Jos henkilöstö voi hyvin, organisaatiolla tai sen toiminnalla on paremmat edellytykset menestyä. Toisin päin taas, mikäli työntekijä tai työyhteisö eivät voi hyvin tai toimi hyvin yhteen, saattaa se vaikuttaa asiakastytyväisyyteen. Työhyvinvointia edistämällä voidaan lisätä työntekijöiden sisäistä motivaatiota sekä sitoutumista työhönsä. Näin varmistetaan paremmin työntekijöiden pysyvyyttä, joka heijastuu sosiaalialalla paitsi muun työtiimin työssä jaksamiseen, tätä kautta myös asiakastytyväisyyteen. (Kehusmaa 2011: 81-84, STM 2009: 25-27, Österberg 2015: 174-175.)

Päivi Rauramo on määritellyt Maslowin tarvehierarkiaan pohjautuvat *työhyvinvoinnin portaat* TTK:n samannimiseen työkirjaan (Kehusmaa 2011: 16-17). Rauramon (2009) työhyvinvoinnin portaita on viisi: psykofysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Portaissa lähdetään liikkeelle perustarpeiden täyttämisestä, kuten esimerkiksi työterveyshuollosta ja edetessä portaita ylemmäs, mukaan astuvat erilaiset työn merkityksellisyyttä ja siihen kuuluvuutta työntekijälle lisäävät arvot ja toimenpiteet kuten erilaisuuden hyväksyminen, kehittämismyönteisyys, palkitseminen sekä työn mielekkyys, luovuus ja vapaus. Kehityskeskustelut Rauramo on maininnut osaksi porrasmallin neljättä sekä viidettä porrasta, jotka hän on nimennyt arvostuksen tarpeeksi sekä itsensä toteuttamisen tarpeeksi. Kehityskeskustelut ovat yksi organisaation toimenpiteistä arvostuksen tarpeen huomioimiseksi ja täyttämiseksi sekä työkalu oman työn ja osaamisen hallinnan arviointiin. Työntekijällä on näillä portailla pelkän perustyön toteuttamisen lisäksi jo halu

saavuttaa aktiivinen rooli organisaation toiminnassa ja kehittämisessä sekä oman työn ja osaamisen hallinnassa. Työhyvinvoinnin portaikkomallissa otetaan siis huomioon sekä organisaation, että työntekijän tarpeet ja toimenpiteet. (Rauramo 2009: 2-3.)

Työhyvinvoinnista huolehtiminen ei siis tarkoita työpaikalla pelkästään sitä, että tarjotaan työterveyshuollon tai muita työhyvinvointiin tähtääviä irrallisia palveluita, vaan se syntyy jokapäiväisistä päätöksistä ja toiminnasta sekä sen johtamisesta. (Kehusmaa 2011: 28, 225-226). Työhyvinvointiakin, kuten työtä tänä päivänä ylipäättään, tulee johtaa kokonaisuutena. Jokainen työntekijä on toki itse vastuussa omasta hyvinvoinnistaan, mutta työhyvinvoinnin varmistaminen ja edistäminen kuuluu myös esihenkilöiden tehtäviin. Hyvin suunniteltu ja johdettu strategiatyö parhaimmillaan sitouttaa ja voimaannuttaa. Sitoutuminen työhön ja työssä voimaantuminen luovat sisäistä motivaatiota ja tuovat arkityöhön merkityksen. Työntekijän on myös tärkeää saada kuulla, miten hän työssään suoriutuu ja että hänen työtään arvostetaan. (Kehusmaa 2011: 225-226.) Jos työtiimi ei toimi hyvin yhdessä, johtaa tämä nopeasti myös yksilötasolla heikkoon työmotivaatioon. Tiimin toiminnasta ovat kaikki tiimin jäsenet omalta osaltaan vastuussa. Tiimiä johtaa joko erillinen tiimin sisäinen tiiminvetäjä tai sitten lähiesihenkilö. Näin ollen työhyvinvointi on myös koko työyhteisön vastuulla. Esihenkilö taasen on vastuussa koko johtamansa yksikön toiminnasta ja sen henkilöstöstä. Työhyvinvointia voidaan miettiä monilla työsuhteen elinkaaren alueilla. Jo rekrytointiprosessissa sitä hoitavat esihenkilöt pohtivat esimerkiksi millaista osaamista tai persoonaa tiimiin oltaisiin hakemassa. Tiimiin hyvin istuva ja organisaation arvoja noudattava henkilö niin osaamisen kuin oman persoonansa ja työskentelytapojensa kautta tulee todennäköisemmin voimaan tiimissä hyvin sekä on omiaan tuottamaan hyvinvointia myös muille tiimiläisille. Työntekijöiden työhyvinvoinnin tarpeet elävät työuran ja esimerkiksi työntekijän henkilökohtaisen iän tai elämänvaiheen mukaan. (Kehusmaa 2011: 25-29; 31-39, STM 2009, Wink 2006: 140-142.) Sosiaalialalla lisäksi henkilöstön vaihtuvuus tuo oman muuntujansa tähän kokonaisuuteen. Työhyvinvointiin tulee siis kiinnittää huomiota jatkuvasti. Kerran määritellyt tarpeet eivät ole kiveen hakattuja.

Jos ajattelemme, että hyvinvoiva työntekijä on menestyvä työntekijä ja hyvinvoiva työyhteisö on menestyvä työyhteisö, on loogista, että työhyvinvoinnista keskustellaan myös kehityskeskustelussa. Kehityskeskustelun tavoitteisiin kuuluu arvioida työn laatua, työntekijän suoriutumista tehtävissään ja määrittellä tulevaisuuden kehittämisen tavoitteita paitsi työntekijän, myös organisaation kannalta. Näin ollen keskustelussa olisi

otettava työntekijän työhyvinvointi huomioon ja siihen paneuduttava, mikäli halutaan strategisesti suunnitella laadukasta toimintaa jatkossakin. Kehityskeskustelu on omiaan kartoittamaan yksilöiden ja tiimien tarpeita laaja-alaisesti sekä sen yhteydessä voidaan jo pohtia konkreettisia keinoja tarpeiden täyttämiseksi. Asiakastyötä tekevällä henkilöstöllä on usein myös paras ruohonjuuritason tieto työn kehittämistä vaativista paikoista. Työhyvinvoinnista keskustelu sisältyykin usein yhtenä teemana osaksi kehityskeskustelua, ainakin Suomessa. (Aarnikoivu 2016: 111-113, Surakka & Laine 2011: 158.)

## 5 Leiriohjaajan työ Lasten Kesä ry:llä

Lasten Kesä ry on ennaltaehkäisevää lastensuojelutyötä tekevä järjestö, jonka perustehtävä on lasten ja nuorten lomatoiminnassa. Toisin sanoen järjestön toiminta koostuu pääpiirteittäin lapsille, nuorille ja perheille suunnatusta leiritoiminnasta. Toiminnan pääpaino on kesäkauden leiritoiminnassa, mutta Lasten Kesä järjestää leiritoimintaa ympäri vuoden koulujen loma-aikoina sekä viikonloppuisin. Leiriohjaajan työsuhteen kesto ja laatu vaihtelee kesä- ja talvikaudella. Molemmissa tapauksissa puhutaan lyhytkestoisesta määräaikaisesta työsuhteesta, mutta esimerkiksi kesäkauden työsuhteeseen sisältyy mm. enemmän perehdytystä sekä työntekijää hyödyttävää lähijohtamista kuin vaikkapa talvikauden lyhyet viikonloppuleirit. (Lasten Kesä ry 2020, Lasten Kesä ry 2021.)

Tässä luvussa esittelen lyhyesti leiriohjaajan työtä Lasten Kesä ry:llä sekä leiriohjaajaksi palkatun työntekijän läpi käymää kehityskaarta yhden vuoden aikana. Pyrin tällä selkeyttämään kontekstia, jossa kehityskeskusteluja käydään kyseisessä organisaatiossa. Olen myös toiminut itse aiemmin leiriohjaajana Lasten Kesä ry:llä, mikä helpottaa toki työsuhteen kuvailua, mutta käytän myös lähteenä järjestön omia perehdytysmateriaaleja leirinjohtajille ja leiriohjaajille. ”Johtiskeskustelu” eli järjestön oma versio kehityskeskustelulle sisältyy kesän leiriohjaajien työsuhteen kehityskaareen. Tarkastelen työntekijän asemaa ja kehityskaarta vain kesäkauden toiminnan osalta, sillä talvikaudella leiriohjaajan työsuhteen laatu eroaa jossain määrin kesäkauden ohjaajan työstä. Talvikauden loma-ajan toiminnassa työsuhteeseen ei esimerkiksi sisälly kehityskeskusteluja, sillä kyseessä on lähinnä keikkamuotoinen ja kesäkautta lyhytkestoisempi työ.

## 5.1 Leiriohjaajan työsuhteen kehityskaari Lasten Kesä ry:llä

Lasten Kesä ry:n kesäkauden leiritoiminta käsittää ajallisesti käytännössä kesä- ja heinäkuun ja toisinaan muutaman päivän elokuun alkua. Leiriohjaajat rekrytoidaan tammi-helmikuussa ja kuluneen kesän palautetta sekä tulevaisuuden kehittämiskohteita käydään läpi yleensä syyskuun loppupuolella. Vaikka varsinainen työ sopimuksessa määritelty työsuhde on siis kestoaltaan vain noin yhdestä kahteen kuukauteen, kulkee kukin ohjaaja järjestön kanssa jopa yhdeksän kuukauden mittaisen matkan rekrytointinsa jälkeen. Osa ohjaajista myöskin palaa useampana vuonna järjestölle kesätöihin sekä työskentelee leiriohjaajana myös kesäkauden ulkopuolella useamman vuoden. (Lasten Kesä ry 2020, Lasten Kesä ry 2021.)

Ohjaajien kehityskaari eli heidän järjestön kanssa kulkemansa matka vuoden aikana alkaa siis vuosittain toteutetulla rekrytointiprosessilla tammi-helmikuussa. Tehtävään valittujen ohjaajien tutustumispäivät ovat viime vuosina sijoittuneet yleensä maaliskuun loppuun. Tämä on vapaaehtoinen tapahtuma, joka ei sisälly työ sopimukseen, mutta mielletään järjestössä periaatteessa yhtenä osana perehdytystä, sillä tutustumispäivillä tulevien työntekijöiden on mahdollista tutustua rennossa ilmapiirissä toisiinsa sekä tulevaan työpaikkaansa ennen työsuhteen alkamista. Ohjaajien työsuhde alkaa virallisesti touko-kesäkuun vaihteessa kaikille ohjaajille suunnatuilla koulutus- ja suunnittelupäivillä. Nämä noin neljän päivän mittaiset ”KoSut” ovat jo osa virallista työsuhdetta ja ovat käytännössä leiriohjaajien varsinainen perehdytysjakso, johon sisältyy mm. erilaisia koulutuksia ensiavusta kyseisen organisaation käytäntöihin ja linjauksiin sekä perehdytystä leiriohjaajan tehtävään. (Lasten Kesä ry 2020.)

Läpi kevään, aina koulutus- ja suunnittelupäiviin asti ohjaajien muodostama ryhmä on tutustunut ja ryhmäytynyt mm. sosiaalista mediaa apuna käyttäen, leirinjohtajien johdolla. Kesän puolivälissä vietetään kaikille ohjaajille avoimia virkityspäiviä ja työsuhteen päätyttyä ohjaajilta kerätään palautetta nimettömän kyselylomakkeen muodossa. Ohjaajien sekä leiritoiminnassa mukana olleiden lasten ja perheiden palautteita käydään läpi yhdessä ohjaajien kanssa palautepäivillä, yleensä syyskuun loppupuolella, jolloin palautteen pohjalta mietitään yhdessä kehittämiskohteita toimintaa ajatellen tulevia vuosia varten. Palautepäivät ovat tutustumispäivien tapaan vapaaehtoinen tilaisuus, eikä sisälly enää viralliseen työsuhteeseen, joka päättyy kesän leiritoiminnan loppuessa. Silti vuosittain monet ohjaajat kerääntyvät paikalle käymään

palautetta läpi ja pohtimaan yhdessä toimintaa hyödyttäviä kehittämiskohteita. (Lasten Kesä ry 2020, Lasten Kesä ry 2021.)

Taulukko 1. Työsuhteen kehityskaaren vaiheet Lasten Kesä ry:n leiriohjaajana

<b>Kehityskaaren vaihe</b>	<b>vuodenaika / kuukausi</b>
Rekrytointiprosessi	tammi-helmikuu
Tutustumispäivät	maaliskuun loppu
Koulutus- ja suunnittelupäivät	touko-kesäkuun vaihde
Virkistyspäivät	kesä-heinäkuun vaihde
Palautepäivät	syyskuu

## 5.2 Kehityskeskustelukäytäntö Lasten Kesä ry:llä

Lasten Kesällä puhutaan kehityskeskustelun sijaan ”johtiskeskustelusta”. Nimi tulee siitä, että tämä on leirinjohtajan (eli ”johtiksen”) kanssa käytävä keskustelu työsuhteen aikana. Johtiskeskustelut sisältyvät jokaisen leiriohjaajan työsuhteeseen kesäkauden aikana. (Lasten Kesä ry 2020.) Johtiskeskustelu sisältää käytännössä samoja asioita, kuin kehityskeskustelut, mutta keskustelutilaisuuden ulkopuolella esimerkiksi erilaisten työntekijän asettamien tavoitteiden toteutumisen sekä kehityksen seuranta on haastavaa, työsuhteen ollessa vain 1-2 kuukauden mittainen kesätyö. Keskustelussa asetettujen tavoitteiden kanssa tulee siis olla realistinen sen suhteen, mitä kyseessä olevan työsuhteen aikana on mahdollista kehittää ja missä määrin. Kehityskeskustelut toimivat kuitenkin myös hyvänä väylänä arvioida työntekijöiden kokemia työolosuhteita, heidän toiveitaan esihenkilöitä kohtaan sekä yleisiä työn kehittämisen kohteita. Yleisten työolosuhteiden kehittäminen hyödyttää myös työntekijöitä itseään, vaikka henkilökohtaisen ammatillisen kehittymisen kaari jäisikin lyhyemmäksi kuin monissa muissa työsuhteissa.

Kuten aiemmin on kuitenkin todettu, monet Lasten Kesän kesätyöntekijät palaavat samaan työpaikkaan useana kesänä peräkkäin, jolloin henkilökohtaisen kehittymisen

tavoitteiden toteutumista ja kehittymisen seuranta voitaisiin tällaisten ohjaajien kanssa toteuttaa eri vuosien ja eri työsuhteiden välillä. Lasten Kesä ry ei ole aiemmin kuitenkaan dokumentoinut tai arkistoinut kehityskeskusteluiden antia myöhempää käyttöä varten, joten tällaista toimintamallia ei olla pystytty toteuttamaan. Yksi mahdollisuus kehityskeskustelukäytäntöjen tehostamiseen organisaatiossa voisikin siis olla kehityskeskusteluiden jonkin tasoinen dokumentointi, dokumenttien arkistointi sekä niihin palaaminen ja aiempien kesien keskustelujen pohjana käyttäminen, mikäli työntekijä päätyy tulevana kesinä uudelleen työsuhteeseen Lasten Kesällä. Haasteensa tähän tuo se, että keskusteluja työntekijöiden kanssa käyvät leirinjohtajat vaihtuvat myös vuosittain. Lasten Kesä ry:llä ei ole tähän mennessä ollut mitään tiettyä lomaketta tai strukturoitua mallia käydyille kehityskeskusteluille. Keskusteluja on ohjannut sarja apukysymyksiä, joihin työntekijöiden on ohjeistettu pohtimaan vastauksia ennen keskusteluun saapumista (Lasten Kesä ry 2019). Apukysymyksissä on pyydetty pohtimaan mm. omia vahvuuksia leiriohjaajana, tavoitteita omalle ammatilliselle kehitykselle sekä toiveita leirinjohtajille. Leirinjohtajat on perehdytetty suullisesti keskustelun käymiseen järjestön kokoaikaisten työntekijöiden toimesta.

## **6 Opinnäytetyön tarve, tavoite ja tutkimuskysymykset**

Lasten Kesä ry:llä on tarve kehityskeskusteluohjeistukselle, jota leirinjohtajat eli kesäkauden leiritoiminnan lähiesihenkilöt voivat käyttää leiriohjaajien kanssa käytävissä kehityskeskusteluissa. Ohjeistuksen on tarkoitus toimia paitsi perehdytysmateriaalina, myös eräänlaisena tarkistuslistana keskustelua käydessä. Kyseessä on lyhytkestoinen, kausiluonteinen työsuhte ennaltaehkäisevässä lastensuojelutyössä, joka toteutuu käytännössä lasten lomatoiminnassa eli lasten ja nuorten kesäleiritoiminnassa. Tässä opinnäytteessä on kohteena selkeästi rajatun organisaation tietty tarve, mutta myös laajemmin sosiaalialalla lyhyet työsuhteet, sijaisuudet ja tuuraukset ovat yleisiä. Monissa organisaatioissa saatetaan käyttää kehityskeskustelua tai sitä lähellä olevia keskustelukäytäntöjä henkilöstöjohtamisen välineenä, vaikka työsuhteen kesto olisi muutamasta kuukaudesta vuoteen. Tällaisessa lyhyen työsuhteen tilanteessa ei yleisen suomalaisen kehityskeskustelukäsityksen prosessinomaisuus tai pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamisen seuranta ole samalla tavalla mahdollista tai tarkoituksenmukaista. Olisi siis tärkeää hahmottaa lyhyempiä, määräaikaista työsuhteita tekevien työntekijöiden kanssa, mitä keskustelulla heidän kohdallaan tavoitellaan, jotta kuitenkin sekä työntekijä, työyhteisö että organisaatio voisivat keskustelun käymisestä hyötyä.

Nämä keskustelun käymisen tavoitteet määrittyvät jokaisen organisaation strategian, omien tavoitteiden ja työn sekä sen laadun mukaan. Lasten Kesä ry:lle on tarpeellista luoda oma ohjeistus keskustelujen käymiseen, joka ottaa huomioon yhdistyksen toiminnan tavoitteet sekä työsuhteiden ominaispiirteet. Opinnäytetyön tavoitteena on kerätä Lasten Kesä ry:lle tietoa siitä, millaisina aiempien kesien työntekijät ovat omat keskustelutilanteensa kokeneet, ovatko he kokeneet hyötyneensä keskustelukäytännöstä lyhyen työsuhteen aikana ja jos, niin miten. Lisäksi työntekijöiltä kerätään mielipiteitä keskustelujen kehittämiseen liittyen. Tämän tiedon pohjalta voidaan kehittää kattava, mutta tiivis ohjeistus kehityskeskustelun käymiseen, joka ottaa huomioon paitsi organisaation tarpeita, myös sen kausityöntekijöiden tarpeita. Näin vuosittain vaihtuvien lähiesihenkilöiden sekä työntekijöiden välisten kehityskeskustelujen tasalaatuisuutta voitaisiin taata vuodesta toiseen.

Opinnäytetyön sivutuotteena kartoitetaan Lasten Kesä ry:n toiveesta kehityskeskustelujen dokumentoinnin sekä arkistoinnin mahdollisuuksia, jotta useampana vuonna samaan tehtävään päätyvien työntekijöiden kanssa voitaisiin mahdollisesti jatkossa palata edellisen vuoden tavoitteisiin ja tukea työntekijöiden ammatillista kehittymistä entistä paremmin. Dokumentoinnin tarpeen ja kehittämisen kartoitus ei kuitenkaan ole varsinaisesti osa tätä opinnäytetyötä, vaan toteutetaan kyselyn ohessa työelämäkumppanin toiveesta, sillä se liittyy opinnäytteen aiheena olevaan kehityskeskustelukäytäntöön ja sen kehittämiseen. Näin ollen en käsittele tässä raportissa kehityskeskustelun dokumentointia koskevia asioita, vaikka ne ovat osana työn liitteistä löytyvää kyselylomaketta (Liite1).

Opinnäytetyönä toteutan siis kyselyn, jolla kerätään aiemmin kuvattuja tietoja Lasten Kesä ry:n kesätyöntekijöiden keskuudesta vuosilta 2017-2019. Tavoitteena on kerätä kyselyllä leiriohjaajien omia kokemuksia keskusteluista, joita he ovat työsuhteidensa aikana käyneet Lasten Kesä ry:n leirinjohtajien kanssa sekä kysyä heidän näkemyksiään keskustelukäytännön kehittämiseen liittyen. Ottamalla kehityskeskustelujen muokkaamisessa ja kehittämisessä huomioon työntekijöiden mielipiteitä ja omaa panosta, voimme tehostaa prosessilla paitsi organisaation strategian, viestinnän ja johtamisen läpinäkyvyyttä, myös pyrkiä sitouttamaan työntekijöitä organisaation toimintaan, jotta he mahdollisesti hakeutuisivat kesätyöhön samaan tehtävään toistamiseenkin. Jälkimmäinen tavoite nousee suoraan Lasten Kesä ry:n tämänhetkisestä strategiasta. Kyselytutkimuksen pohjalta laaditaan kehityskeskusteluohjeistus leirinjohtajien käyttöön.



Tutkielman teorian ja työelämäkumppanin tarpeiden pohjalta nousevat seuraavanlaiset tutkimuskysymykset:

1. Millaisina ohjaajat ovat kokeneet omat kehityskeskustelutilanteensa?
2. Kuinka tärkeäksi keskustelut on koettu oman ammatillisen kehittymisen, vaikuttamisen ja työn kehittämisen sekä työhyvinvoinnin kannalta?
3. Voitaisiinko joitain perinteisen kehityskeskustelun osa-alueita korostaa keskustelun sijaan työsuhteen kehityskaaren muilla osa-alueilla?
4. Millä tavoin Lasten Kesä ry:n kehityskeskustelukäytäntöä voitaisiin ohjaajien kokemusten pohjalta kehittää?

## 7 Opinnäytetyön toteutus

Opinnäytetyöni suunnittelu alkoi pohtimalla yhdessä Lasten Kesä ry:n kanssa, millaista tietoa leiriohjaajilta haluttaisiin yrittää kerätä heidän kokemuksistaan omissa kehityskeskusteluissaan ja miten sitä voitaisiin hyödyntää kehityskeskusteluohjeistuksen laatimisessa. Alunperin suunnitteilla oli laajempi, koko kesätyöyhteisöä osallistava kehittämisprojekti, joka kuitenkin supistui kyselytutkimukseksi ja keskusteluohjeistuksen laatimiseksi, koronaviruspandemian sotkiessa alkuperäisiä suunnitelmia. Koska leiriohjaajat sekä heidän esihenkilöinä toimivat leirinjohtajat vaihtuvat suurelta osalta vuosittain, toiminnan sekä työyhteisölle tarjotun kehityskeskustelun laadun ja tasapuolisuuden varmistaminen ohjasivat tutkielman toteutusta sekä keskusteluohjeistuksen laatimista. Päädyin teettämään leiriohjaajille nimettömän kyselytutkimuksen heidän kokemuksistaan aiempien kesien kehityskeskusteluissa. Näiden pohjalta voitaisiin koota tietoa siitä, miten keskustelut on koettu, analysoida aineiston pohjalta, ovatko keskustelut olleet onnistuneita ja missä määrin sekä mihin asioihin olisi jatkossa tarpeen kiinnittää huomiota. Näin esihenkilöille suunnatussa kehityskeskusteluohjeistuksessa voidaan huomioida niitä asioita, joissa viime vuosina olisi ollut parantamisen varaa ja varmistaa keskusteluiden tasapuolisuutta ja laatua.

Tämä opinnäytetyön raportti koostuu tutkielman teoriapohjan kartoittamisesta, tutkielman toteutuksen kuvauksesta, aineiston analysoinnista sekä analyysin pohjalta kirjoitetuista johtopäätöksistä. Kerron lyhyesti myös kehityskeskusteluohjeistuksen

laatimisen prosessistani sekä siitä, miten tutkielman tulokset ohjasivat ohjeistuksen laatimista. Opinnäytteen liitteistä löytyy tämä opinnäytetyön kautta kerätyn tiedon pohjalta koostetty keskusteluohjeistus leirinjohtajille (Liite 2). Tässä luvussa kuvaan valitsemani tutkimusmenetelmää, valittua kohderyhmää sekä aineiston keruun ja analysoinnin menetelmiä, joita käytin tässä opinnäytetyössä. Tutkielman varsinaiset tulokset ja niihin perustuvat johtopäätökset sekä keskusteluohjeistuksen laatiminen esitellään erikseen seuraavissa luvuissa.

## 7.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkielmaosuuden tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullisella tutkimusmenetelmällä halutaan yleensä tutkia merkityksiä ja näkemyksiä. Merkitykset tulevat esiin suhteina ja niiden muodostamina merkityskokonaisuuksina. Nämä taas muodostuvat esimerkiksi ihmisen toiminnasta tai ajatuksista ja laadullisella tutkimuksella pyritään selvittämään juurikin ihmisen omia kuvauksia koetusta todellisuudesta. Näiden kuvausten ajatellaan sisältävän ne asiat ja ajatukset, jotka ovat ihmiselle tärkeitä ja merkityksellisiä. Näin ollen laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole minkään absoluuttisen totuuden löytäminen. Sen sijaan siinä pyritään tuomaan esille jotain, mikä ei ole välittömästi havainnoitavissa, vaan tulkittavissa tutkimuksen aikana muodostuneista kokemukseista. Laadullisen tutkimuksen tulokset ovat myöskin aina tulkintoja ja näin ollen eri tutkijat voivat saman aineiston ääressä päätyä aina eri tulkintoihin. (Vilka 2015: 118-122.)

Tässä opinnäytetyössä tutkinnan kohteena ovat työntekijöiden omakohtaiset kokemukset, jonka vuoksi olen valinnut laadullisen tutkimusmenetelmän. Tämä siitäkin huolimatta, että aineiston keruun menetelmänä on kyselylomake, joka on määrällisen tutkimusmenetelmän yleisin aineiston keruun menetelmä (Vilka 2015: 94). Kysely sisältää valmiiksi annettujen vastausvaihtoehtojen lisäksi myös avoimia kysymyksiä ja vastaajien niihin itse kirjaamia vastauksia. Käyttämäni kyselylomake on standardoitu eli vakioitu, mikä tarkoittaa sitä, että kysely on ollut kaikille siihen osallistuville täsmälleen sama aiheisällöltään ja kysymyksiltään (Vilka 2015: 94.108).

Valitsin aineiston keruun menetelmäksi siis nimettömän kyselylomakkeen, muutamastakin eri syystä. Ensimmäinen syy on se, että kehityskeskustelukäytännön kehittämistä varten on tarpeellista saada kokemuksia ja tietoa mahdollisimman monelta työntekijältä vain muutamana sijaan. Näin saadaan laajempi käsitys siitä, miten

kehityskeskustelut on työntekijöiden keskuudessa koettu, missä on onnistuttu ja mikä kaipaa kehittämistä kipeiten. Tällöin tulevat kehittämistoimet eivät myöskään perustu vain muutaman valitun henkilön ajatuksiin tai mielipiteisiin, vaan kaikilla kohderyhmään kuuluvilla on ollut mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa. Lisäksi saadaksemme suoraa ja todenperäistä kokemustietoa, anonymiteetti jo vastausvaiheessa on mielestäni tärkeää. Nimettömään kyselylomakkeeseen vastatessa ei sen paremmin aineiston kerääjä, analysoija kuin tätä raporttia lukevakaan voi tietää, kuka on kyselyyn vastannut. Tällöin vastaaja voi olla varma siitä, ettei hänen antamaansa tietoa voida käyttää epäedullisesti esimerkiksi tulevien työnhakujen yhteydessä tai se ei voi vaikuttaa siihen, miten hänet työnantajan toimesta koetaan. Kyselyllä siis tavoitellaan sitä, että vastaajat uskaltavat todenperäisesti kertoa kokemuksistaan, vaikka ne olisivatkin esimerkiksi negatiivissävytteisiä tai ristiriitaisia organisaation kokemaan nähden. Lisäksi koin, että tutkielman aiheen pohjalta ei ollut millään muotoa edes tarpeellista tunnistaa vastaajia.

Kyselylomakkeen kysymyksenasettelu sekä vastausvaihtoehdot tulee toteuttaa harkiten. Varsinkin silloin, kun kysely tehdään anonymisti, eikä vastaajia voi jälkikäteen enää lähestyä mahdollisten tarkennuksien osalta. Huonosti suunnitellun kyselyn vastauksia voi olla haastavaa analysoida ja niiden pohjalta tehdyt johtopäätökset epämääräisiä. Suljettujen kysymysten avulla voidaan standardoida vastauksia. Tällöin osa kysymyksistä ja niiden vastausvaihtoehdoista ovat kaikille vastaajille samoja, joten vastaukset ovat myös keskenään suoraan vertailukelpoisia. Ottamalla mukaan myös avoimia vastausmahdollisuuksia varmistetaan kuitenkin, ettei suljetuilla vastauksilla vahingossa jätetä mitään tärkeää pois tai rajoiteta liiaksi vastaajien vastausmahdollisuuksia omiin kokemuksiinsa liittyen.

Kyselytutkimuksen yhtenä haasteena on, että vastausprosentti saattaa jäädä alhaiseksi (Vilka 2015: 94). Tähän pyritään varautumaan omassa tutkielmassani sillä, että kysely tuodaan kohderyhmän tiedoksi suoralla yhteydellä Lasten Kesän työntekijöiden Facebook-ryhmän kautta. Näin ollen oletuksena on, että lähes kaikki kohderyhmään kuuluvat vähintään näkevät ilmoituksen ja kutsun kyselyyn osallistumisesta, vaikka kaikki eivät siihen päättäisikään vastata. Vaikka kyselykutsu levitetäänkin kohderyhmälle Facebook-ryhmän kautta, kyselyyn vastataan anonymisti ja vastaajat jäävät kyselyn täyttämisen jälkeenkin täysin tuntemattomiksi myös aineistossa. Koska kysely toteutetaan verkossa, tulee sitä tehdessä huomioida erityisesti siihen osallistuville luvattun anonymiteetin varmistaminen. Kyselyn jakaminen ja siihen vastaaminen ei näin ollen voi sisältää henkilötietojen keräämistä tai IP-numeroiden tallentumista kyselyn

toteuttajan käyttöön. Mikäli joku vastaajista nimeäisi itsensä tai muita henkilöitä antamissaan avoimissa vastauksissa, tullaan vastaukset anonymisoimaan ennen niiden käsittelyä ja käyttöä eikä mitään tunnistetietoja julkaista osana tätä raporttia.

## 7.2 Kyselyn kohderyhmä ja aineiston keruu

Tutkielman kohderyhmäksi valikoituivat Lasten Kesä ry:llä vuosina 2017-2019 työskennelleet leiriohjaajat. Tämä joukko valittiin siksi, että heillä voidaan olettaa olevan kohtuullisen hyviä muistikuvia käymistään keskusteluista. Mitä kauemmaksi taaksepäin vuosissa mennään, sitä todennäköisemmin vastaajien muistikuvat keskusteluista ja tapahtumista olisivat epätarkkoja ja epäluotettavia. Tässä tutkielmassa käytetään otantana koko sitä perusjoukkoa, jolle kysely on jaettu eli toisin sanoen vastaajista ei erotella etukäteen tai jälkeen päin erikseen määriteltyä otantaa, vaan kaikkia kyselyyn kertyneitä vastauksia käytetään aineistona (Vilkkä 2015: 98-101). Etukäteen kyselyn kohderyhmää on toki rajattu perustellusti niin, että on valittu tietyt vuodet, joiden työntekijöille kysely jaetaan.

Tutkielma toteutettiin täysin anonymyminä kyselytutkimuksena. Kyselyyn osallistuvilta ei siis missään vaiheessa kerätty nimiä, yhteystietoja, IP-osoitteita tai mitään muitakaan tunnistetietoja, sillä se ei ollut tarpeellista tutkimuksen toteuttamisen kannalta. Minkäänlaista henkilötietorekisteriä ei siis myöskään syntynyt tutkielman yhteydessä. Mikäli vastaajat olisivat nimenneet itsensä tai muita henkilöitä avoimissa vastauksissaan, olisi kaikki tällaiset tiedot anonymisoitu ennen aineiston analysointia. Näin ei kuitenkaan tapahtunut. Anonymiteettiä vahvistettiin myös sillä, että kyselyssä ei liitetty vastaajia tiettyyn kyselyn kohdevuoteen, jolloin oltaisiin kenties voitu päätellä joidenkin vastaajien henkilöllisyyksiä, kun heidät oltaisiin voitu liittää tiettyyn työntekijävuosikertaan. Kysely jaettiin kolmelle eri työntekijöiden vuosiryhmälle, mutta tutkielman toteuttajalla tai sen paremmin kukaan muullakaan ei siis ole tiedossa esimerkiksi, kuinka moni kustakin vuosiryhmästä vastasi kyselyyn. Kyselyyn vastaaminen perustui täysin vapaaehtoisuuteen.

Kyselylomake työstettiin opinnäytetyötä tekevän opiskelijan toimesta ja käytiin läpi ennen sen jakamista kohderyhmälle yhdessä Lasten Kesä ry:n lomatoiminnanjohtajan kanssa. Näin varmistettiin, että työelämäkumppani hyväksyy kyselyssä sekä sen saatetekstissä esitetyt asiat ja voi seistä näiden takana. Lisäksi työelämäkumppanin etukäteen esittämien toiveiden kohdalla haluttiin varmistaa, että näihin oli

kyselylomakkeen suunnittelussa vastattu sopivalla tavalla. Kyselylomakkeen saateteksti oli liitetty verkkolomakkeen alkuun ja siinä käytiin vastaajille läpi mm. kyselyn anonymiteetti, miksi ja miten tietoa heiltä kerätään, mihin sitä tietoa käytetään ja miten sitä tullaan säilyttämään. Kyselyyn vastaaminen ja vastausten lähettäminen toimi suostumuksena näille ehdoille. Samassa vastaajille tiedotettiin, että kyselyyn täytetyt tiedot eivät tallennu minnekään, ennen kuin vastaaja on kyselyn päätteeksi valinnut lähettää lomakkeen tiedot. Saatetekstissä tehtiin myös selväksi, että kyselyyn vastaaminen oli täysin vapaaehtoista. Vastaajan oli siis mahdollista käydä vaikka koko kysely läpi ja vielä siinäkin vaiheessa valita olla lähettämättä vastauksiaan.

Kyselylomake koostui sekä monivalintakysymyksistä että avoimista kysymyksistä. Monivalintakysymykseen oli mahdollista vastata mm. rastittamalla yhden tai kaikki oikeaksi kokemansa vaihtoehdot, muokatulla 4-5-portaisella Likertin-asteikolla tai lisäämällä kirjoittamalla vapaasti oma vastauksensa kohtaan ”muu”. Lähes kaikissa kysymyksissä oli siis mahdollista lisätä annettujen vastausvaihtoehtojen sijaan tai lisäksi oma vastaus. Lisäksi kysely sisälsi avoimia kysymyksiä ja vastauksia, joissa vastaajan oli mahdollista täydentää aiempia vastauksiaan tai tuoda esille näkemyksiä, jotka vaikkapa hänen mielestään puuttuivat annetuista vastausvaihtoehdoista. Kyselyyn vastasi yhteensä 16 vastaajaa. Tämä oli tunnetun kohderyhmän huomioon ottaen kohtuullinen määrä, vaikka kokonaisuudessaan vastausprosentti jäi pieneksi. Etukäteen oli arvioitu, että kyselyyn olisi mahdollista saada jopa 50 vastausta. Laadullista tutkimusmenetelmää käytettäessä tämä ei kuitenkaan muodostunut ongelmaksi. (Vehkalahti 2019: 35-40, Vilka 2015: 101-113.)

Aineisto kerättiin käyttäen Lasten Kesä ry:n yritystunnusten alaista Google Forms-kyselylomakealustaa. Tämä tapahtui osittain käytännön syistä ja osittain organisaation omasta toiveesta. Googlen yritystunnusten kautta kyselyn tietosuoja oli luotettava ja vahva. Organisaatio käyttää samaa alustaa myös esimerkiksi kerätessään palautetta asiakkailta ja henkilöstöltä vuosittain. Kysely jaettiin kohderyhmälle torstaina 5.11.2020 ja vastausaikaa oli maanantaihin 16.11.2020 asti eli yhteensä 11 vuorokautta.

### 7.3 Aineiston analyysi

Vaikka kyselylomake on määrälliselle tutkimukselle ominainen aineiston keruun tapa, voidaan kyselyn vastausten pohjalta tehdä myös laadullista aineiston analyysiä. Analysoin aineistoa fenomenologisen lähestymistavan mukaan. Sitä käytetään yleensä

haastatteluaineiston käsittelyyn, mutta tässä opinnäytteessä sovellan kyseistä lähestymistapaa kyselytutkimuksen analyysiin.

Fenomenologisessa lähestymistavassa todellisuus näyttäytyy monimerkityksellisenä. Tämä tarkoittaa sitä, että todellisuus muodostuu jokaisen kokemuksesta eri tavoin ja on siten aina ainutkertainen. Yksilön oma todellisuus on suhteessa hänen kokemuksiinsa asioihin, aikaan, paikkaan ja niin edelleen. Jokaisen kokemus samasta tilanteesta on usein hieman erilainen riippuen vaikkapa henkilön kokemustaustasta tai sijoittumisesta tilanteesta. Merkitysten muotoutuminen ei ole myöskään täysin subjektiivista, vaan se kytkeytyy myös sen kulttuurin ja yhteiskunnan vallitseviin arvoihin, toiminta- ja ajattelutapoihin, jossa yksilö elää ja toimii. On siis tärkeää ymmärtää konteksti, jonka sisällä tai johon liittyen merkityksiä tutkitaan ja tulkitaan. (Vilka 2015:160-162.)

Fenomenologinen lähestymistapa ei ole aineiston analysoinnin tapana teknisesti toteutettava, vaan sitä on sovellettava kulloisenkin tutkimustilanteen mukaan. Toisin sanoen ei ole mitään valmista ja joka tilanteeseen sopivaa mallia käyttää fenomenologista lähestymistapaa. Vilkan (2015: 171) mukaan tärkeimpiä tässä lähestymistavassa ovat kokemus, merkitys ja yhteisöllisyys. Tutkimusta tekevän on paljastettava omat ennakkotietonsa ja edellytyksensä merkitysten ymmärtämiseen. Fenomenologinen lähestymistapa on hyvin samankaltainen kuin aineistolähtöinen sisällönanalyysi, mutta sen keskeisenä erona on, että fenomenologisessa lähestymisessä yksittäisiä tuloksia tai aineistosta nousevia asioita verrataan koko ajan kokonaisuuteen ja toisin päin. Tällöin kaikki tutkimuksen aineisto on tärkeää, eikä mikään data ole turhaa, vaan kaikkea voidaan verrata keskenään ja löytää sitä kautta uusia merkityksiä. Tutkimuskysymykset ohjaavat silti tutkimusta tiettyyn suuntaan. Myös analyysiä tekevän oma esiyymmärrys on työväline fenomenologisessa lähestymistavassa ja sitä peilataan tutkimuksen tuloksiin. Fenomenologisessa lähestymistavassa teorianmuodostus tapahtuu vasta tutkimusprosessin lopussa, siinä missä teorialähtöisessä sisällönanalyysissä tavoitteena on teorian uudistaminen ja vanha teoria on tutkimuksen lähtökohta. (Vilka 2015: 160-162, 171-175.)

Kyselyajankohdan päätyttyä, ensimmäisenä kyselyn data siirrettiin kyselyalustalta Excel- taulukkoon, jossa vastauksia pystyttiin jaottelemaan esimerkiksi vastaajan tai kysymyksen mukaan. Jokaiselle vastaajalle nimettiin oma järjestysnumero ja tulokset taulukoitiin kysymyksen mukaan. Aineisto oli sekamuotoista, tarkoittaen, että seassa oli niin suljettuja kuin avoimia kysymyksiä. Avoimet kysymykset vastauksineen siirrettiin

aineiston käsittelyn selkeyden vuoksi erilleen muusta aineistosta, merkiten kuitenkin huolellisesti, mihin kohtaan kyselylomakkeessa kukin avoin kysymys oli sijoittunut sekä merkiten avoimet vastaukset myös vastaajien järjestysnumeron mukaan. Tämän jälkeen pystyttiin analysoimaan selkeämmin erikseen standardoituja vastauksia sekä avoimia vastauksia. Alkuperäinen data säilytettiin rinnalla koko ajan, sillä esimerkiksi avoimia vastauksia läpikäydessä vastauksia selitti usein vastaajan suljetuissa kysymyksissä antamat vastaukset esimerkiksi siitä, millaiseksi hän oli oman keskustelutilanteensa kokenut. Näitä verrattiin siis keskenään, kuten fenomenologisessa lähestymistavassa on käytäntönä.

Aineiston suhteellisen pienen koon takia, niin sanottujen suljettujen kysymysten vastauksia pystyttiin tilastoimaan käsin. Likertin-asteikolla kerättyjen vastausten tulokset taulukoitiin selkeämpää tarkastelua varten ja taulukoiden pohjalta muodostettiin myös kuvioita helpottamaan kyselyn eri kohtien sekä osien vertailua keskenään. Avoimissa vastauksissa täydennetyt ajatukset kulkivat koko ajan mukana analyysissä. Avoimia vastauksia oli annettu suhteellisen vähän, mutta niistä nousi moniakin tärkeitä tarkennuksia tai kehittämisajatuksia opinnäytteen tavoitteisiin liittyen. Avoimet vastaukset saattoivat liittyä esimerkiksi vastaajan tarpeeseen tuoda vahvemmin tai tarkemmin esille omia tunnekokemuksiaan kehityskeskustelutilanteista. Näiden pohjalta voitiin yrittää analysoida esimerkiksi kehityskeskustelutilanteissa työntekijöiden kokemuksia keskustelun onnistumisesta ja siihen tai sen saavuttamattomuuteen johtaneita syitä. Avointen vastausten pohjalta pystyttiin teemoittelemaan myös useampia erilaisia kohteita, joiden tarkempi tarkastelu ja huomiointi keskustelujen toteuttamisessa on jatkossa tarpeen. Näitä voitiin hyödyntää heti käytännössä laadittaessa kehityskeskusteluohjeistusta leirinjohtajille.

## 8 Tulokset

Kyselyyn vastanneita oli yhteensä 16, joka oli toivottua pienempi vastaajamäärä. Vastaajamäärän vähyyden osittain odotettavissa, mistä johtuen alunperinkin päätettiin käyttää laadullista tutkimusmenetelmää kyselyn tulosten analysoinnissa, määrällisen sijaan. Tulosten esittelyssä käytän sekä sanallista tulosten kuvailua että visuaalisia kuvioita. Tuloksia on esitetty määrällisinä arvoina, eli kuinka monta vastaajaa kullakin vastausvaihtoehdolla oli, sekä prosenttein. Prosenttiosuudet eivät kyselyn joka kohdassa välttämättä kuitenkaan ole paras tulosten esittämisen keino, sillä joissain kohden vastaajia kutakin vastausvaihtoehtoa kohden on niin vähän.

Erilaiset taulukot ja kuvaajat auttavat myös hahmottamaan tuloksia. Lisäksi olen poiminut tekstin väliin joitain tärkeimpiä nostoja vastaajien antamista avoimista vastauksista. Avoimia vastauksia ei kuitenkaan kokonaisuudessaan esitellä ja käydä läpi tässä raportissa, vaan ainoastaan niitä osia, jotka aineiston analysoinnin myötä on todettu koskevan tämän opinnäytteen aihepiiriä ja hyödyttävän kehityskeskusteluohjeistuksen laatimista. Esitän tuloksia kyselylomakkeen teemojen mukaisessa järjestyksessä ja käsittelen kunkin teeman alla myös siihen liittyviä avoimista vastauksista nousseita huomioita. Tässä luvussa ei vielä lähdetä sen tarkemmin tekemään johtopäätöksiä tulosten pohjalta, vaan esitetään ainoastaan tulokset sellaisina, kuin ne kyselylomakkeella tulivat ilmi.

### 8.1 Ohjaajien kokemukset kehityskeskustelutilanteesta

Ohjaajien kokemuksia omasta kehityskeskustelutilanteistaan kerättiin kyselyn aluksi muutamilla yleisillä taustakartoituskysymyksillä. Kysymyksissä pyydettiin vastaajia muistelemaan minä vuosina he olivat olleet kesätyössä ja käyneet kehityskeskustelua, missä keskustelut käytiin ja millaiselta tilanne oli heidän mukaansa tuntunut. Vastaajilta kysyttiin lisäksi omasta valmistautumisesta keskusteluun sekä omaa näkemystä siitä, miten heidän kanssaan keskustelua käynyt leirinjohtaja oli valmistautunut keskusteluun. Osittain näillä vastauksilla haluttiin suunnata vastaajien ajatuksia käymiinsä keskusteluihin, ikään kuin muistin virkistysenä. Toisaalta näiden vastausten avulla pystyttäisiin mahdollisesti jossain määrin selittämään vastaajien myöhemmissä osioissa antamia vastauksia, sillä esimerkiksi vahva tunnekokemus keskustelutilanteesta saattaa vaikuttaa merkittäväksi siihen, kuinka merkittäväksi vastaaja on keskustelun kokenut työsuhteen eri osa-alueilla.

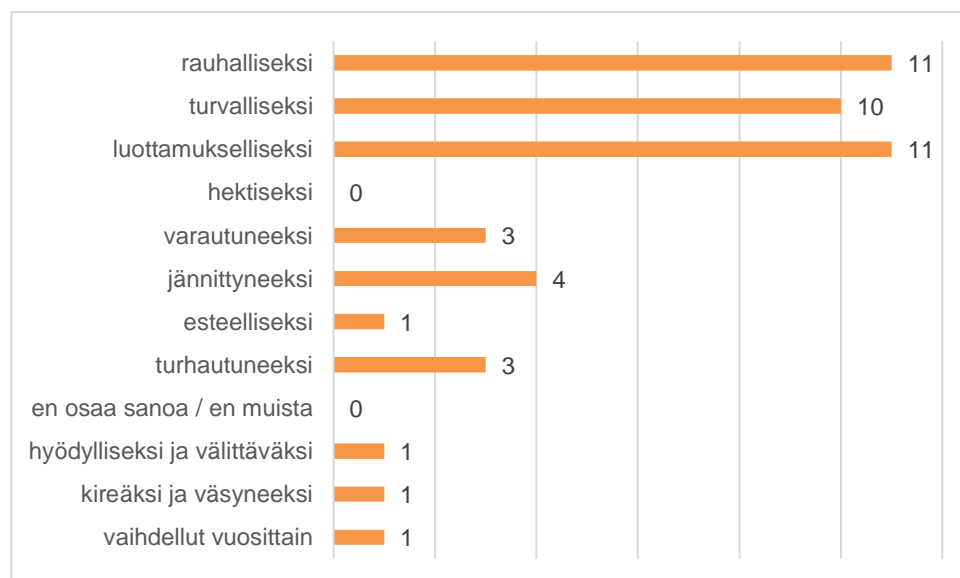
Kyselyyn vastanneista suurin osa oli työskennellyt Lasten Kesä ry:llä vasta yhtenä kesänä (7=43,8%). Kahden kesän kokemuksella vastaajia oli kuusi (37,5%) ja kolme vastaajista (18,8%) oli työskennellyt leiriohjaajana kaikkina kolmena kyselyn kohdevuotena. Kyselyssä ei kysytty, kuinka monena vuotena työntekijät olivat ylipäätään työskennelleet Lasten Kesä ry:llä ja ohjeistuksen mukaan heitä pyydettiin arvioimaan kyselyyn vastatessa vain kohdevuosina käymiään keskusteluita. Kyselyyn vastaajien tunnekokemuksia omasta kehityskeskustelutilanteestaan kartoitettiin pyytämällä heitä rastiittamaan kaikki keskustelutilanteeseensa sopivat vaihtoehdot annetuista vastausvaihtoehdoista. Vastausvaihtoehdoiksi olivat valikoituneet keskustelutilannetta kuvaavat adjektiivit. Rauhallinen, turvallinen sekä luottamuksellinen valikoituivat sen



pohjalta, mitä adjektiiveja oli teoriapohjan lähdeaineistossa noussut esiin onnistunutta kehityskeskustelua ja sen ilmapiiriä kuvailtaessa. Vastaavasti taas vaihtoehdot hektinen, varautunut, jännittynyt, esteellinen ja turhautunut nousivat esille epäonnistuneen tai heikosti toteutetun kehityskeskustelun kuvausten yhteydessä (mm. Aarnikoivu 2016: 100-120, Laaksonen & Ollila 2017: 200-204, Surakka & Laine 2011: 158-160, Valpola 2002: 9-11, Wink 2006: 149-151, Wink 2007: 59-78, 198-211, Österberg 2015: 133-142). Voidaan siis sanoa, että vastausvaihtoehdot on jaettavissa kahteen kategoriaan: positiivisiin ja negatiivisiin tunnekokemuksiin. Lisäksi vastaajien oli mahdollista kirjata avoimeen vastauskenttään oma kuvauksensa koetusta tilanteesta. Tällaisia avoimia vastauksia esiintyi vastaajien toimesta kolme. Tässä kyselyn kohdassa vastaajilla oli mahdollista valita useampi vastausvaihtoehto, joten tuloksia tulee tarkastella kunkin vastausvaihtoehdon kohdalla erikseen, moniko koko vastaajaryhmästä valitsi kyseisen vaihtoehdon, suhteessa vastaajien kokonaismäärään.

Keskustelut leirinjohtajien kanssa oli koettu pääosin positiivisina. Valtaosa kyselyyn vastanneista ilmoitti kokeneensa keskustelutilanteensa rauhalliseksi (11=68,8%), turvalliseksi (10=62,5%) ja luottamukselliseksi (11=68,8%). Neljäsosa oli kuitenkin kokenut oman keskustelutilanteensa jännittyneeksi (4=25,0%) ja muutama varautuneeksi (3=18,8%) tai turhautuneeksi (3=18,8%). Adjektiivit rauhallinen, turvallinen ja luottamuksellinen esiintyivät usein yhtenäisenä kolmikkona ja samoin yleensä negatiivisia tunnekokemuksiakin oli yhdellä vastaajalla valittuna vähintään kaksi.

Kuvio 1. Vastaajien ilmoittamat tunnekokemukset kehityskeskustelutilanteesta ”Koin johtiskeskustelutilanteeni...”

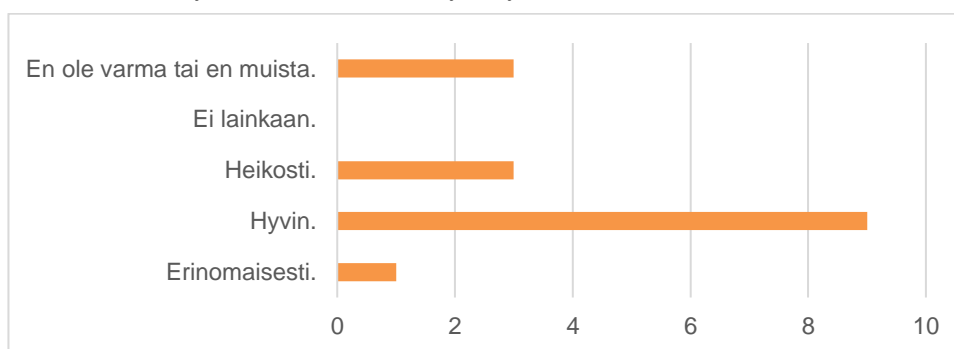


Negatiivisten tunnekokemusten yhteydessä saattoi olla valittuna myös positiivisia kuvauksia. Avoimissa vastauksissa oli tuotu esille, että keskustelua käynyt leirinjohtaja oli yhdessä tapauksessa koettu väsyneeksi ja kireäksi ja toisaalla oma keskustelutilanne oli mielletty taas hyödylliseksi ja välittäväksi. Yhdessä vastauksessa tuotiin esille kyselyn kohdevuosina useampana kesänä työskennelleen vastaajan toimesta, että keskustelujen laatu ja tunnelma on vaihdellut paljon eri vuosien välillä.

Vaihdellut vuosittain. Välillä tilanne ollut hyvin rauhallinen, luottamuksellinen ja läsnäoleva; yhtenä vuonna hektinen ja tästä ja johtiksen valmistautumattomuudesta johtuen turhauttava.

Keskustelun käymiseen oli valmistauduttu kohtuullisen hyvin niin leiriohjaajien toimesta. Yli puolet (9=56,3%) ilmoitti valmistautuneensa omaan keskusteluunsa pohtimalla etukäteen annettuja apukysymyksiä, yksi vastaaja oli kirjannut ajatuksiaan myös paperille. Neljäsosa (4=25,0%) ei ollut kuitenkaan oman vastauksensa mukaan valmistautunut keskusteluunsa ollenkaan. Kaksi vastaajaa (12,6%) ei enää muistanut, miten he olivat valmistautuneet. Leirinjohtajien koettiin valmistautuneen keskusteluihin pääosin hyvin (9=56,3%). Kolme vastaajaa (18,8%) oli kokenut esihenkilön valmistautuneen heikosti ja saman verran vastaajaa (3=18,8%) ei muistanut tai ollut varma esihenkilönsä valmiudesta keskusteluun. Erinomaisesti valmistautuneen leirinjohtajan oli mielestään kohdannut yksi henkilö.

Kuvio 2. Vastaajien kokemukset leirinjohtajien valmistautumisesta keskustelutilanteeseen.



Vastaajien omaa valmistautumista keskusteluun sekä heidän arviotaan esihenkilön keskusteluun valmistautumisesta verrattaessa keskusteluissa koettuihin tunnekokemuksiin voitiin tämän aineiston kohdalla todeta, että heikko valmistautuminen ei välttämättä vaikuttanut tämän ryhmän kohdalla suoraan keskustelun aikana koettuihin tunnekokemuksiin (kts. taulukko 2). Niistä kolmesta vastaajasta, jotka olivat ilmoittaneet arvioivansa esihenkilön valmistautuneen keskustelun käyntiin heikosti, kaksi oli silti

kokenut keskustelutilanteen luottamukselliseksi. Heistä toinen ilmoitti tilanteen olleen lisäksi myös rauhallinen ja turvallinen. Yksi näistä kolmesta vastaajasta oli kokenut tilanteen ainoastaan turhautuneeksi ja toinen, joka raportoi keskustelunsa olleen luottamuksellinen, oli kokenut sen jollain lailla esteelliseksi. Heikko valmistautuminen esihenkilön toimesta ei siis välttämättä näyttäytynyt suoraan täysin huonosti toteutettuna keskusteluna. On toki huomioitava, että tässä tutkielmassa käsitellään vain työntekijöiden omia kokemuksia ja arvioita, eikä kyseisten leirinjohtajien kantaa tilanteeseen ole selvitetty tai otettu huomioon lainkaan.

Taulukko 2. Vastaajien oma valmistautuminen keskusteluun, arvio esihenkilön valmistautumisesta keskusteluun sekä tunnekokemukset

Vastaaja #1	Oma valmistautuminen	Arvio esihenkilön valmistautumisesta	Tunnekokemukset
1	kirjallisesti	ei varma / ei muista	rauhallinen, turvallinen, luottamuksellinen
2	pohtien	hyvin	rauhallinen, turvallinen, luottamuksellinen
3	ei valmistautunut	hyvin	rauhallinen, varautunut, jännittynyt, esihenkilö vaikutti kireältä ja väsyneeltä
4	ei valmistautunut	heikosti	luottamuksellinen, esteellinen
5	ei valmistautunut	heikosti	rauhallinen, turvallinen, luottamuksellinen
6	pohtien	hyvin	rauhallinen, turvallinen, luottamuksellinen
7	ei valmistautunut	heikosti	turhautunut
8	pohtien	erinomaisesti, heikosti	vaihdellut, välillä rauhallinen, turvallinen, läsnäoleva, kerran hektinen ja turhauttava
9	ei varma / ei muista	ei varma / ei muista	rauhallinen, varautunut, jännittynyt
10	pohtien	hyvin	rauhallinen, turvallinen, luottamuksellinen
11	pohtien	hyvin	rauhallinen, turvallinen, luottamuksellinen
12	pohtien	hyvin	rauhallinen, turvallinen, luottamuksellinen
13	pohtien	ei varma / ei muista	varautunut, jännittynyt, turhautunut
14	ei valmistautunut	hyvin	turvallinen, luottamuksellinen, jännittynyt, turhauttava
15	pohtien	hyvin	rauhallinen, turvallinen, luottamuksellinen
16	pohtien	hyvin	rauhallinen, turvallinen, luottamuksellinen

Vastaajia, jotka olivat arvioineet esihenkilönsä valmistautuneen hyvin tai erinomaisesti, mutta jotka olivat kokeneet tilanteen silti jollain tavalla ainakin osittain negatiivisesti

(=varautuneeksi, jännittyneeksi, esteelliseksi tai turhautuneeksi) oli myös kolme. Heistä tosin yksi avoimessa vastauksessaan selvensi, että erinomaisesti valmistautuneen esihenkilön kanssa keskustelu oli koettu rauhalliseksi, turvalliseksi ja läsnöolevaksi, mutta kerran esihenkilö oli huonosti valmistautunut ja tilanne oli hektinen ja turhauttava. Yksi oli lisäksi avoimessa vastausvaihtoehdossa kertonut esihenkilön vaikuttaneen väsyneeltä ja kireältä. Lisäksi aineistossa oli myös kolme vastaajaa, jotka eivät olleet varmoja esihenkilönsä valmistautumisen tasosta. Heistä osa oli kokenut keskustelun rauhallisena, turvallisena ja luottamuksellisena, mutta osa ilmoitti keskustelun olleen varautunut, jännittänyt tai turhautunut. Esihenkilön oman valmistautumisen tason ei siis voida välttämättä katsoa takaavan onnistunutta keskustelua. Vastajien oma valmistautumisen taso ei näyttänyt vaikuttavan merkittävästi keskustelutilanteessa koettuihin tunnekokemuksiin.

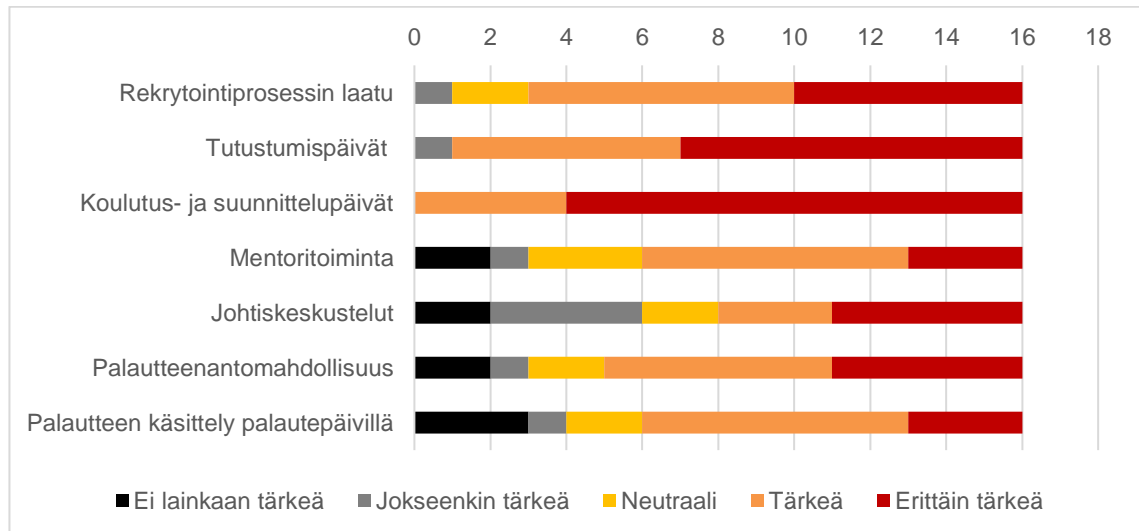
## 8.2 Työsuhteen kehityskaaren eri osa-alueiden merkitys

Kyselyn toisessa osassa kartoitettiin vastaajien omia kokemuksia siitä, kuinka tärkeinä he pitivät Lasten Kesä ry:n kesätyösuhteen kehityskaaren eri osa-alueita (kts. taulukko 1, luku 4) suhteessa omaan ammatilliseen kehitykseen, vaikuttamiseen ja työhyvinvointiinsa. Vastaajia pyydettiin arvioimaan viisiportaisella Likertin-asteikolla kehityskaaren eri osa-alueiden merkityksen suuruutta kunkin suhdanteen osalta (oma ammatillinen kehitys, vaikuttaminen ja oman työn kehittämien sekä työhyvinvointi) erikseen. Ensimmäisessä kysymyksessä pyydettiin arvioimaan kehityskaaren osa-alueita suhteessa omaan ammatilliseen kehittymiseen.

Oman ammatillisen kehittymisen kannalta tärkeimmäksi työsuhteen kehityskaaren osa-alueeksi koettiin selkeästi koulutus- ja suunnittelupäivät, jotka järjestetään ennen kesän leirien alkua. Kaikki vastaajat kokivat koulutus- ja suunnittelupäivät joko tärkeiksi tai erittäin tärkeiksi ammatillisen kehittymisen kannalta. Seuraavaksi tärkeimmiksi miellettiin työntekijöiden vapaaehtoiset tutustumispäivät sekä ehkä hieman yllättäen rekrytointiprosessin laatu. Tutustumispäivien osalta yksi henkilö oli ilmoittanut kokevansa ne vain jokseenkin tärkeiksi ammatillisen kehittymisen kannalta siinä missä kaikki loput vastaajat (=15) olivat kokeneet nämä tärkeinä tai erittäin tärkeinä. Rekrytointiprosessin tärkeäksi tai erittäin tärkeäksi olivat kokeneet lähes kaikki, kaksi vastaajaa oli suhtautumisessaan neutraaleja ja vain yksi koki rekrytointin vain jokseenkin tärkeäksi. Näiden kolmen vastausvaihtoehdon osalta oli mielenkiintoista, että yksikään vastaaja ei vastannut rekrytointiprosessin laadun, tutustumispäivien tai

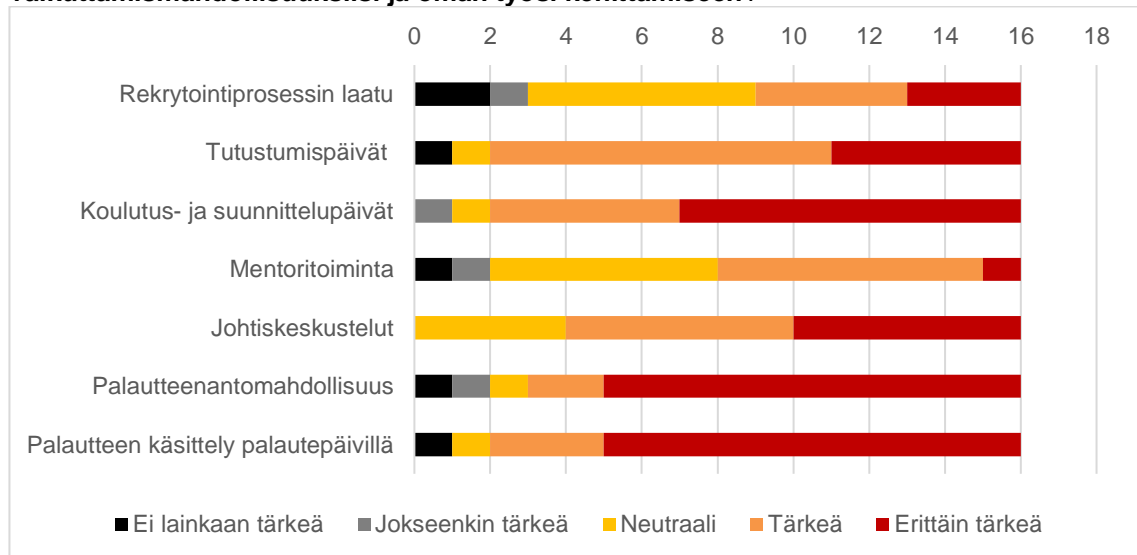
koulutus- ja suunnittelupäivien olevan ”ei lainkaan tärkeää”. Leirinjohtajien kanssa käydyt johtiskeskustelut eli kehityskeskustelut oli koettu vähiten tärkeänä kehityskaaren osa-alueena suhteessa omaan ammatilliseen kehitykseen, joka oli jossain määrin yllättävää. Tässä kohtaa vain puolet vastaajista oli kokenut keskustelujen olevan tärkeitä tai erittäin tärkeitä oman ammatillisen kehittymisen kannalta.

Kuvio 3. Miten tärkeäksi koet eri osa-alueet Lasten Kesän työsuhteen kehityskaassa suhteessa **OMAAN ammatilliseen kehittämiseesi?**



Seuraavaksi kyselyyn vastanneita pyydettiin arvioimaan samanlaisella asteikolla työsuhteen kehityskaaren eri osa-alueiden tärkeyttä suhteessa työntekijän vaikuttamismahdollisuuksiin sekä oman työn kehittämiseen. Tässä selkeästi tärkeimpinä koettiin koulutus- ja suunnittelupäivät, palautteenantomahdollisuus työsuhteen päätteeksi sekä palautteen käsittelyn mahdollisuus erillisillä palautepäivillä. Koulutus- ja suunnittelupäivien kohdalla yli puolet (9=56,3%) vastaajista koki keskustelut erittäin tärkeiksi ja lisäksi viisi (31,3%) vastaajaa tärkeiksi vaikuttamisen ja työn kehittämisen kannalta. Yksikään vastaaja ei kokenut keskusteluja tässä suhteessa tarpeettomiksi (= ei lainkaan tärkeä). Palautteenantomahdollisuus sekä sen käsittely sen sijaan arvioitiin eniten tärkeiksi kaikista vastausvaihtoehdoista. Näin koki vastaajista kummassakin tapauksessa yhteensä yksitoista (68,8%). Lisäksi näitä kahta vaihtoehtoa tärkeänä piti palautteenantamisen kohdalla kaksi (12,5%) ja palautteen käsittelyn kohdalla kolme (18,8%) vastaajaa. Vähiten tärkeänä suhteessa vaikuttamiseen ja oman työn kehittämiseen koettiin rekrytointiprosessin laatu sekä mentoritoiminta (kts. kuvio 4).

Kuvio 4. Miten tärkeäksi koet eri osa-alueet Lasten Kesän työsuhteen kehityskaarissa suhteessa vaikuttamismahdollisuuksiisi ja oman työsi kehittämiseen?



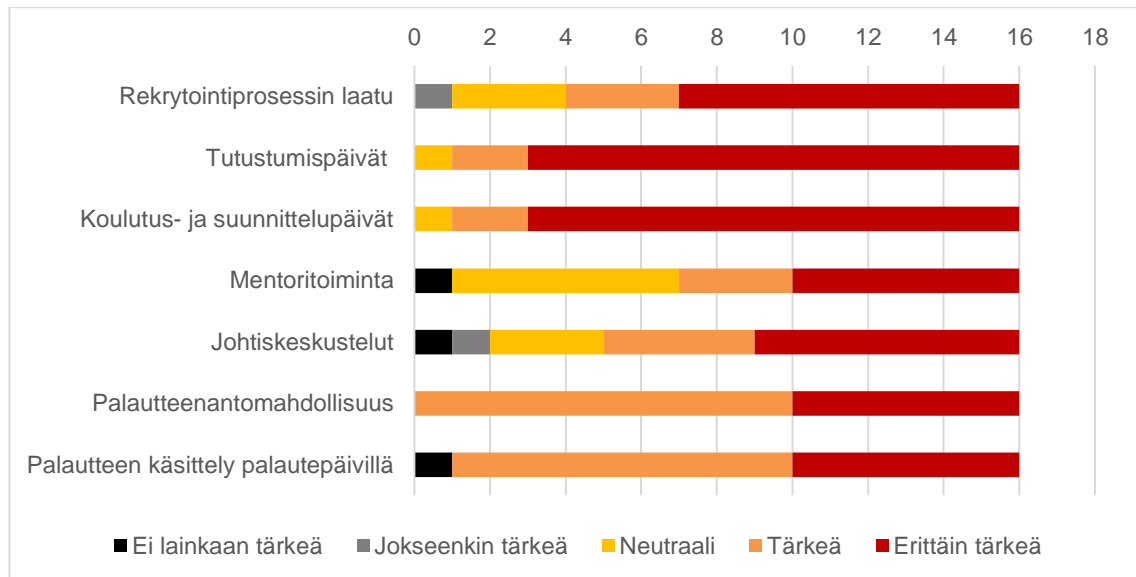
Kyselyn tämän osion kolmannessa kysymyksessä oli kysymyksen asettelu ja asteikko jälleen sama, mutta tällä kertaa pyydettiin vastaajia arvioimaan työsuhteen kehityskaaren eri osa-alueiden tärkeyttä suhteessa työntekijän omaan työhyvinvointiin. Ehkä hieman yllättäin tässä kenties tärkeimmäksi koettiin palautteenantomahdollisuus työsuhteen jälkeen, sillä kaikki vastaajat olivat kokeneet sen joko tärkeäksi (10=62,5%) tai erittäin tärkeäksi (6=37,5%). Myös palautteen käsittelyn mahdollisuuden oli kokenut tärkeänä (9=56,3%) tai erittäin tärkeänä (6=37,5%) valtaosa vastaajista, tosin yhden vastaajan mukaan tämä ei ole lainkaan tärkeää työhyvinvoinnin kannalta (kts. kuvio 5).

Työsuhdetta edeltävät tutustumispäivät sekä työsuhteen alkuun sijoittuvat koulutus- ja suunnittelupäivät olivat myös selkeästi erittäin tärkeitä, sillä näin ne olivat molemmissa tapauksissa kokeneet 13 (81,3%) vastaajista, joka on merkittävän suuri määrä. Tärkeiksi tutustumispäivät sekä koulutus- ja suunnittelupäivät olivat kokeneet kaksi vastaajaa (12,5%) ja molempien kohdalla vain yksi vastaaja oli kannaltaan neutraali. Ehkä hieman yllättäin vähiten tärkeiksi koettujen joukossa olivat johtis- eli kehityskeskustelut, jotka ei lainkaan tärkeiksi tai vain jokseenkin tärkeiksi oli arvioinut kaksi vastaajaa. Myöskään mentoritoimintaa ei yllättäin oltu nähty kovin tärkeänä työhyvinvoinnin kannalta, sillä sen olivat tärkeäksi tai erittäin tärkeäksi kokeneet vain noin puolet vastaajista (9=56,3%), kuusi (37,5%) vastaajista koki sen vaikutuksen ainoastaan neutraalina ja yksi oli sitä mieltä, ettei mentoritoiminta ole lainkaan tärkeää työhyvinvoinnin kannalta.

Mielenkiintoista oli huomata, että pääsääntöisesti ja melko tasaisesti kaikkia Lasten Kesän leiriohjaajan työsuhteen kehityskaaren osa-alueita koettiin hyvin tärkeinä kaikkien

kolmen vertailukohdan (ammattillinen kehittyminen, vaikuttaminen ja työhyvinvointi) kohdalla. Mentoritoiminta sekä johtis- eli kehityskeskustelut koettiin kenties vähiten tärkeänä kaikilla mittareilla. Tutustumispäivät sekä koulutus- ja suunnittelupäivät taas oli selkeästi koettu erittäin tärkeinä kaikissa kolmessa vertailukohdassa.

Kuvio 5. Miten tärkeäksi koet eri osa-alueet Lasten Kesän työsuhteen kehityskaaressa suhteessa työhyvinvointiisi?



### 8.3 Kehityskeskustelun koettu anti ja hyöty työntekijälle

Kyselyn kolmannessa osiossa kerättiin tietoa siitä, minkälaista antia tai hyötyä työntekijät ovat kokeneet saaneensa kehityskeskustelun kautta. Teemoina käytettiin edelleen omaa ammatillista kehittymistä, vaikuttamista ja työn kehittämistä sekä työhyvinvointia. Kahden ensimmäisen kohdalla vastaajia pyydettiin arvioimaan viisiasteisella Likertin-asteikolla, ovatko he annettujen väittämien kanssa eri mieltä, osittain eri mieltä, osittain samaa mieltä vai samaa mieltä. Asteikon viimeisenä vaihtoehtona oli mahdollisuus vastata ”en osaa sanoa”.

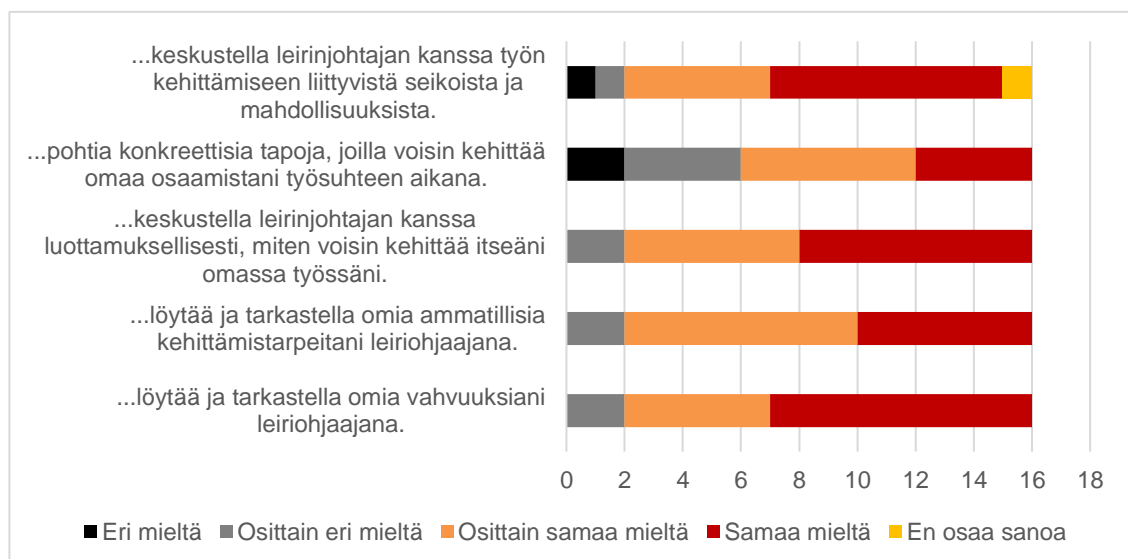
Ensimmäiseksi esitettiin väittämiä liittyen omaan ammatilliseen kehittymiseen, jotka päättivät lauseen: ”Johtiskeskustelu antoi minulle mahdollisuuden...”. Kaikkien valmiiksi annettujen väittämävaihtoehtojen katsottiin olevan asioita, joita olisi hyvä sisällyttää kaikkiin käytyihin kehityskeskusteluihin Lasten Kesä ry:n leiriohjaajien ja leirinjohtajien välillä (kts. kuvio 6). Erillisellä avoimella kysymyksellä annettiin vastaajille myös mahdollisuus tarkentaa, täydentää tai lisätä ajatuksiaan liittyen tähän kysymykseen ja teemaan. Näiden avoimien vastausten kautta nousikin esille yhdeltä vastaajalta, miten

hän kokee, että leirinjohtajien hyvinvoinnista huolehtiminen olisi myös ehdottoman tärkeää.

Leirinjohtajan oma väsymys näkyi johtiskeskustelussa. Johtisten työhyvinvoinnista on tosi tärkeää huolehtia johdon ja toimiston puolelta, sillä kun johtis voi hyvin myös alaiset jaksavat paremmin.

Ohjaajat kokivat pääosin saaneensa keskustella leirinjohtajan kanssa omaan ammatilliseen kehittämiseen sekä oman työn kehittämiseen liittyvistä seikoista. Myös omien kehittymiskohteiden ja vahvuuksien löytäminen ja tarkastelu olivat kuuluneet lähes kaikkien keskusteluissa käymiin teemoihin. Sen sijaan konkreettisten keinojen käsittely oman kehittymisen tueksi työsuhteen aikana oli jäänyt vastaajien mukana vähemmälle.

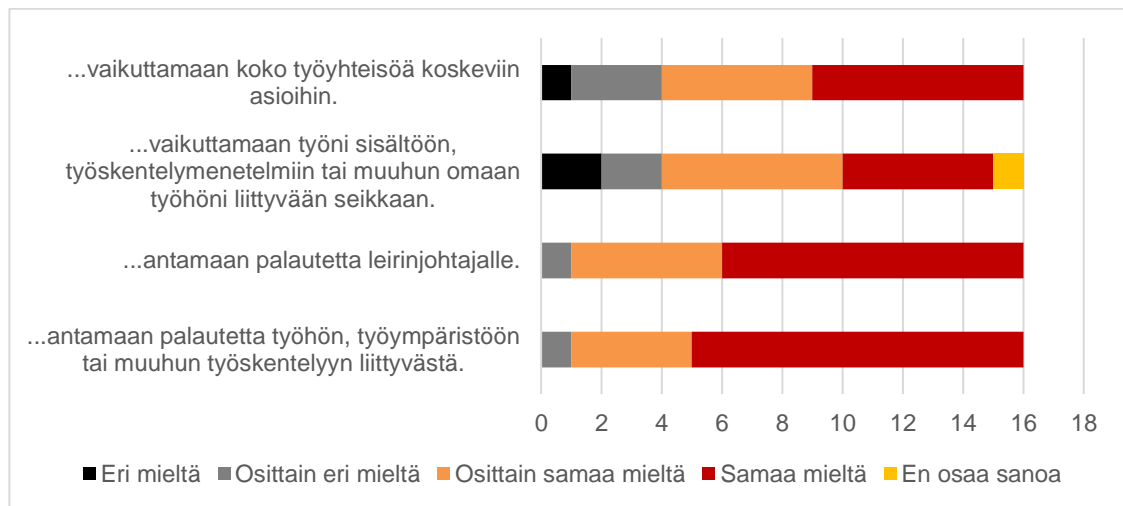
Kuvio 6. OMA AMMATILLINEN KEHITTÄMINEN: Johtiskeskustelu antoi minulle mahdollisuuden...



Kyselyn tämän osion toisessa kohdassa väittämät kohdentuivat työntekijön vaikuttamis- sekä oman työn kehittämisen mahdollisuuksiin. Valmiina vastausvaihtoehtoina annetut väittämät päättivät lauseen: ”Koen, että johtiskeskustelun kautta pystyin...” ja listasivat neljä eri toimenpidettä tai toimintatapaa vaikuttamiseen ja työn kehittämiseen (kts. kuvio 7). Tässäkin oli mahdollisuus täydentää omaa vastausta avoimessa vastauskentässä erikseen.



Kuvio 7. VAIKUTTAMINEN JA TYÖN KEHITTÄMINEN: Koen, että johtiskeskustelun kautta pystyin...



Lähes kaikki vastaajat olivat kokeneet voineensa antaa kehityskeskustelun yhteydessä palautetta niin leirinjohtajalle itselleen kuin laajemmin työhön ja työympäristöön liittyen. Kokemukset vaikuttamisesta omaan työhön tai koko työyhteisöä koskeviin asioihin olivat myös varsin positiivisia, vaikkakin niissä esiintyi enemmän erimielisyyttä. Avomien vastausten kautta nostettiin esille mm. vaikuttamisen ja työn kehittämisen konkreettisten keinojen realistisuuden ja todellisen toteuttamisen tärkeyttä. Tyhjät lupaukset tuottavat vain pahaa mieltä ja antavat valheellisen kokemuksen kuulluksi tulemisesta tai omista vaikuttamismahdollisuuksista.

Käytiin läpi joitain keinoja työn kuormittavuuden vähentämiseen, mutta niitä ei konkreettisesti arjessa toteutettu. On tärkeää käydä keinoja realistisesti läpi, sellaiset ns. kivat ajatukset ei auta jos uuvuttaa.

Työhyvinvoinnin kohdalla ei vastaajia pyydetty olemaan samaa tai eri mieltä esitettyjen väittämien kanssa, vaan vastaajien tuli rastiittaa kaikki ne vaihtoehdot, jotka he kokivat toteutuneen omissa kehityskeskusteluissaan. Vastausvaihtoehtoina annetuissa väittämissä pyrittiin ottamaan huomioon kaikki ne keinot, joilla leirinjohtaja voisi tai hänen tulisi paneutua työntekijän työhyvinvointiin keskustelun aikana (kts. kuvio 8). Näitä olivat mm. työhyvinvoinnista keskustelu, erilaisten työntekijän jaksamista tukevien asioiden ja konkreettisten toimien kartoittaminen sekä työntekijää tukevat palautumiskeinot vapaa-ajalla. Työntekijöiden asuessa leirikeskuksesta työsuhteensa ajan vapaa-ajan palautumisen aspekti suhteessa työhyvinvointiin on keskeinen, kun vapaa-ajan elinpiiri ei merkittävästi poikkea työajan elinpiiristä, vaikka ohjaajilla onkin vapaa-ajan viettoon omat tilat sekä mahdollisuus poistua keskuksen alueelta.

Kolme vastaajaa ei ollut enää varma, miten työhyvinvointiin liittyviä asioita oli heidän käymissään keskusteluissa käsitelty. Muut vastaajat (13=81,3%) ilmoittivat vähintään leirinjohtajan kysyneen, miten he olivat työssään jaksaneet. Kymmenen vastaajaa oli pohtinut leirinjohtajan kanssa yhdessä, mitkä seikat auttavat heidän työssä jaksamistaan. Suheellisen harva (4-6 vastaajaa) oli kuitenkin käynyt esihenkilön kanssa läpi konkreettisia keinoja, joilla voisivat tukea tai lisätä työhyvinvointiaan työssä tai omaa palautumistaan vapaa-ajalla. Myöskään laajemmin koko työyhteisön työhyvinvointia käsittelevää keskustelua ei ollut käynyt kuin vain noin kolmasosa vastaajista (5=31,3%).

Kuvio 8. Johtiskeskustelun aikana paneuduimme leirinjohtajan kanssa työhyvinvointiin liittyviin asioihin...



#### 8.4 Keskustelukäytännön kehittämistä ja dokumentoinnista

Kyselyssä kartoitettiin myös työntekijöiden mielipiteitä kehityskeskustelukäytännön laajempaan kehittämiseen liittyen leirinjohtajien kehityskeskusteluohjeistuksen lisäksi. Näiden kysymysten joukossa pohdittiin mm. organisaation sisäisen tiedonkulun onnistumista, kehityskeskusteluiden määrää suhteessa työsuhteen pituuteen, sopivia tiloja, tilanteita ja menetelmiä keskusteluiden käymiseen sekä työntekijöiden ajatuksia kehityskeskusteluiden osittaisesta dokumentoinnista jatkokäyttöä varten tulevana kesinä

työntekijän palatessa samaan kesätyöhön. Koska tämän opinnäytteen tarkoituksena on keskittyä ainoastaan kehityskeskusteluohjeistuksen laatimiseen esihenkilöiden käyttöön, en käy laajasti läpi kehittämistä ja dokumentointia koskevien kysymysten tuloksia. Käyn tässä lyhyesti ainoastaan niitä tuloksia, jotka on hyvä huomioida laatiessa kehityskeskusteluohjeistusta esihenkilöille.

Kysyttäessä työntekijöiden omia käsityksiä leirinjohtajan tehtävästä toimia viestinviejänä työntekijän ja työnantajan välillä sekä toisin päin, leiriohjaajia pyydettiin arvioimaan tiedonkulun prosessin eri vaiheiden toteutumista, jotka oli jaoteltu kuviossa 9 esitetyllä tavalla. Vastausvaihtoehdoissa oli myös mahdollisuus ilmoittaa, jos ei ollut kokenut tarvetta kyseiselle prosessin vaiheelle. Kaikki esihenkilölle esitetty palaute ei aina välttämättä vaadi esimerkiksi palautteen ylemmälle tasolle viemistä tai asian laajempaa käsittelyä, vaan se voidaan ratkaista paikallisesti työntekijän ja esihenkilön välillä. Joskus konkreettiset toimenpiteet voidaan toteuttaa ilman asian laajempaa käsittelyä vaikkapa yhdistyksen johtokunnassa, jolloin luonnollisesti tämä vaihe prosessista jää pois. Kysymyksenasettelussa arviointi oli pyydetty kohdistamaan nimenomaan kehityskeskusteluissa esille tulleisiin asioihin tai palautteisiin. Arviota tehtiin viisiportaisella Likertin-asteikolla, jossa asteikkona olivat vaihtoehdot eri mieltä, osittain eri mieltä, osittain samaa mieltä, samaa mieltä, en ole kokenut tarpeelliseksi ja en osaa sanoa.

Kuvio 9. Palautteen tiedonkulun prosessi työntekijältä esihenkilön kautta työnantajalle Lasten Kesä ry:llä.



Pääsääntöisesti työntekijät kokivat tulleen kuulluksi leirinjohtajien toimesta (9=56,3%) eikä yksikään vastaaja ollut täysin eri mieltä väitteen kanssa. Osittain samaa mieltä oli neljä (25%) ja osittain eri mieltä kaksi vastaajaa (12,5%). Yksi vastaaja ei osannut sanoa, oliko hänen esille tuomansa asiat tai palaute kuultu. Asian eteenpäin viemisessä oli jo

selkeää hajontaa. Kolmasosa (5=31,3%) ei osannut sanoa, oliko palautetta viety eteenpäin työnantajalle vai ei. Täysin samaa mieltä väitteen kanssa oli vain kolme vastaajaa (18,8%), osittain samaa mieltä neljä (25%) ja osittain eri mieltä kaksi (12,5%). Asian eteenpäin viemistä ei ollut kokenut tarpeelliseksi vastaajista vain kaksi (12,5%). Neljäsosa (4=25%) vastaajista ei ollut kokenut enää palautteen käsittelyä organisaation toimistolla tai johtokunnassa tarpeelliseksi. Saman verran vastaajista ei osannut sanoa, oliko asiaa käsitelty toimistolla tai johtokunnassa. Kahden (12,5%) vastaajan palaute oli käsitelty, osittain samaa mieltä oli kolme (18,8%) ja osittain eri mieltä kaksi (12,5%) vastaajaa. Yksi vastaaja ilmoitti olevansa eri mieltä, eli hänen antamaansa palautetta ei oltu käsitelty toimiston tai johtokunnan toimesta.

Palautteen käsittelyn tiedottamisesta takaisin työntekijälle tai työyhteisölle oli epävarmoja jopa viisi (31,3%) vastaajaa. Neljäsosa ei ollut kokenut tätä vaihetta enää tarpeelliseksi oman palautteensa kannalta. Samaa mieltä oli kaksi (12,5%) vastaajaa, osittain samaa mieltä kolme (18,8%) ja osittain eri mieltä yksi vastaaja. Yhden vastaajan mukaan tämä vaihe ei ollut toteutunut hänen palautteensa tiedonkulun prosessissa. Konkreettisiin toimenpiteisiin oli johtanut kolmen vastaajan palaute. Osittain samaa mieltä väitteen kanssa oli samoin kolme vastaajaa ja kaksi osittain eri mieltä. Kahden vastaajan palaute ei ollut johtanut ollenkaan konkreettisiin toimenpiteisiin ja kaksi ei ollut kokenut tätä edes tarpeelliseksi. Epävarmoja tämän väitteen kohdalla oli jälleen neljäsosa.

Kehittämisosion lopuksi annettiin vastaajille mahdollisuus täydentää tai lisätä avoimella vastauksella ajatuksiaan kehityskeskustelukäytännön kehittämisestä. Näistä avoimista vastauksista nousi esille muutamia teemoja, joihin voisi olla hyvä keskittyä tulevaisuudessa kehityskeskusteluja käytäessä. Tällaisia teemoja olivat ohjaajan vahvuuksien löytämisen ja vahvistamisen tukeminen, ohjaajan ammatillisen kehittymisen tukeminen, avoimuus keskustelun aikana tehtävistä mahdollisista kirjauksista ja niiden tarkoituksiperistä, ohjaajien tasapuolisen kohtelun vaimistaminen sekä kehityskeskustelun teemojen tasapuolisen käsittelyn varmistaminen jokaisen ohjaajan kohdalla.

## 9 Kehityskeskusteluohjeistuksen laatiminen kyselyn pohjalta

Kyselyn tuloksista saatiin hyvää pohjatietoa siitä, miten Lasten Kesä ry:n leiriohjaajat ovat muutaman viimeisen vuoden aikana omat kehityskeskustelunsa kokeneet.

Ohjaajien kokemusten pohjalta voidaan todeta, missä asioissa on tunnut onnistuneen ja mitkä keskustelun aihealueet taasen vaatisivat kehittämistä ja niihin keskittymistä jatkossa entistä enemmän. Näihin kehittämistä vaativiin painopisteisiin voidaan keskittyä ohjeistusta laadittaessa. Koska kyselyssä kartoitettiin myös ohjaajien omia ajatuksia keskustelujen kehittämiseen, voidaan niitä yrittää hyödyntää ainakin osittain kehityskeskusteluohjeistuksen laatimisessa.

Tässä luvussa vedän ensin yhteen ja summaan erinäisiä johtopäätöksiä kyselyn tulosten pohjalta. Keskityn johtopäätöksissä alueisiin, jotka linkittyvät olennaisesti kehityskeskustelun käymiseen ja keskusteluohjeistuksessa tarvittavaan sisältöön. Johtopäätösten ja yhteenvedon jälkeen kerron lyhyesti keskusteluohjeistuksen laatimisen prosessista. Keskusteluohjeistuksen tavoitteena on tasalaatuista kehityskeskustelukäytäntöä, jotta keskustelut hyödyttäisivät jatkossa entistä paremmin paitsi ohjaajia, myös organisaatiota ja keskustelua käyviä esihenkilöitä. Lopullinen kehityskeskusteluohjeistus löytyy tämän raportin liitteistä (kts. Liite 2).

### 9.1 Johtopäätöksiä sekä kehitysehdotuksia kyselyn tulosten pohjalta

Kysely toi esille, että pääosin viime vuosina johtis- eli kehityskeskusteluja on suoritettu vastaajien osalta varsin onnistuneesti. Valtaosa vastaajista oli kokenut oman keskustelunsa positiivisesti. Tilanteesta oli yleensä onnistuttu luomaan rauhallinen, turvallinen ja luottamuksellinen. Nämä olosuhteet ovat omiaan onnistuneelle keskustelulle ja dialogin syntymiselle. Joissain tapauksissa kuitenkin vastaajat ilmoittivat, etteivät olleet kokeneet esihenkilönsä olleen ihan täysillä mukana keskustelussa. Kiireellisyys ja siitä kenties johtuva kireys oli tehnyt tilanteita jännittyneiksi ja jopa turhauttaviksi, jolloin kaikkia keskustelun osa-alueita ei oltu saatu ehkä käsiteltyä parhaalla mahdollisella tavalla. Vastaajilla oli myös saattanut herätä huoli oman esihenkilön voinnista. Yleisenä huomiona voidaan todeta siis, että esihenkilöiden hyvinvoinnista huolehtiminen organisaation toimesta on myös tärkeää, vaikka se ei suoranaisesti liity tämän opinnäytteen osana laadittavaan kehityskeskusteluohjeistukseen.

Kun tarkastellaan tuloksia siitä, kuinka tärkeinä vastaajat olivat kokeneet työsuhteensa kehityskaaren eri osa-alueet suhteessa omaan ammatilliseen kehittymiseen, vaikuttamiseen ja työn kehittämiseen sekä työhyvinvointiin, voidaan todeta, että ylipäätään kehityskeskustelut on koettu tärkeinä, kuten melko pitkälti muutkin Lasten

Kesä ry:n leiriohjaajan työsuhteen kehityskaaren osa-alueet. Kun taas vertaamme näissä tuloksissa kehityskeskusteluita muihin kehityskaaren osa-alueisiin, voimme todeta ehkä hieman yllättäen, että kehityskeskustelut oli arvioitu vastaajien toimesta aika lailla vähiten tärkeäksi työsuhteen kehityskaaren osa-alueeksi suhteessa omaan ammatilliseen kehittymiseen. Kehityskeskustelun, jos minkä, tulisi olla työntekijän ammatillisen kehittymisen ja kasvun edistämisen väline. On toisaalta ymmärrettävää, että esimerkiksi työsuhteen alkuun sijoittuvat koulutus- ja suunnittelupäivät on koettu eniten tärkeänä oman ammatillisen kehittymisen kannalta. Niiden osalta kehittymisen havainnointi on kenties helpompaa ja käsin kosketeltavampaa erinäisiin koulutuksiin osallistumisen kautta. Kehityskeskusteluiden jäädessä kuitenkin heikoimmaksi, voidaan todeta, että keskustelukäytännössä on ehdottomasti jotain kehitettävää ja vähintään kehittymistavoitteiden sekä niiden saavuttamiseksi tehtävien toimien kartoittaminen ja auki sanoittaminen on syytä tehdä keskusteluissa huolella. Tuloksista voidaan huomata, että kehityskeskustelut on koettu varsin tärkeänä välineenä vaikuttamiseen ja oman työn kehittämiseen. Tältä osin keskustelukäytäntö siis tuntuu toimivan. Tarkasteltaessa kuitenkin työsuhteen kehityskaaren osa-alueita suhteessa työhyvinvointiin, joudutaan valitettavasti taas toteamaan, että kehityskeskusteluilla olisi tässäkin kohtaa parannettavaa. Muilla osa-alueilla voidaan toki toteuttaa konkreettisemmin työhyvinvointia edistäviä toimenpiteitä, mutta ne voisivat olla myös selkeämpi osa kehityskeskustelua.

Tuloksissa, joissa on selvitetty vastaajien kokema hyötyä kehityskeskusteluista, voidaan löytää suoraan muutamia selkeitä kehittämisen paikkoja. Ensimmäinen keskusteluissa on tärkeää jatkossa paneutua myös konkreettisiin ja toteuttamiskelpoihin ohjaajan kehittymistä edistäviin toimenpiteisiin pelkän kehityskohteista keskustelun sijaan. Kauniit sanat ja ideat eivät johda mihinkään, jos kehittämistä ei johdeta tai aktiivisesti pyritä edistämään millään tavalla. Tämä ei tarkoita sitä, etteikö kehittyminen ole paljon myös työntekijän omasta toiminnasta kiinni, mutta lähiesihenkilöt voivat helposti suhteellisen pienilläkin toimenpiteillä edistää kehittymiseen johtavia toimia työyhteisössä, kun vain ottavat sen asiakseen. Yksi näistä keinoista on esimerkiksi se, että kehityskeskustelussa kehityskohteiden lisäksi työntekijän kanssa yhdessä pohditaan mitä nämä konkreettiset keinot ohjaajan ammatillisen kehittymisen tueksi olisivat ja kuinka niitä voitaisiin työsuhteen aikana toteuttaa. Kun puhutaan esimerkiksi leiriohjaajasta, joka on ensimmäistä kertaa kesätyössä kyseisessä järjestössä ja leirikeskuksessa, voidaan olettaa, että leirinjohtajalla on antaa tällaiselle uudelle ohjaajalle paljon ideoita, apua ja tukea siihen, mitä kehittämisen konkreettisia keinoja

työssä olisi mahdollista toteuttaa. Lisäksi toimenpiteenä voidaan käyttää esimerkiksi muita työsuhteeseen sisältyviä asioita, kuten vaikkapa mentorointitoimintaa. Kun esihenkilön kanssa käydyssä keskustelussa on kartoitettu omia kehittämiskohteita ja suunniteltu niiden toteutusta, voidaan tätä prosessia jatkaa oman mentorointiparin tai -ryhmän kanssa, koska lyhyessä työsuhteessa ei välttämättä ole aikaa palata enää virallisen keskustelun muodossa esihenkilön kanssa oman kehittymisen edistymiseen. Mentorointitoiminta sen sijaan on monesti vapaamuotoisempaa ja notkeampaa ja voisi toimia tässä kohtaa tavoitteiden toteutumisen seurannassa. Kehityskeskustelukäytännön kehittämisen lisäksi voisi olla siis syytä jatkossa tarkastella myös mentorointitoiminnan organisointia ja kehittämistä.

Vastaajat kokivat voineensa antaa kehityskeskusteluissa palautetta niin suoraan leirinjohtajalle kuin laajemmin työhönsä liittyen. Varsinainen vaikuttaminen omaan työhön tai työyhteisöä koskeviin asioihin oli sen sijaan jäänyt osalle vastaajista toteutumatta tai muuten näkymättömäksi. He eivät siis välttämättä olleet kokeneet olleensa kykeneväisiä vaikuttamaan työhönsä tai sen kehittämiseen kehityskeskustelun kautta. Tässä kohtaa on toki hyvä huomioida, että aina ei kehitettävää tai varsinaista vaikuttamisen tarvetta esiinny kovin konkreettisella tavalla, varsinkaan lyhyiden työsuhteiden aikana. Kehityskeskusteluissa voidaan silti luoda kokemus siitä, että vaikuttaminen keskustelun kautta on mahdollista, vaikka varsinaista kehittämisen tarvetta ei juuri sillä hetkellä olisikaan. Tämä vaatii esihenkilöltä selkeää sanoittamista siitä, miten keskustelussa läpi käytyjä asioita ja palautteita esimerkiksi viedään eteenpäin järjestössä, kuinka niitä käsitellään ja millä tavoin tämän kautta ohjaaja todella voi vaikuttaa työhön tai työyhteisöön liittyvissä asioissa.

Työhyvinvointia käsiteltäessä oli ilahduttavaa nähdä, miten melko lailla kaikkien tai suurimman osan kanssa oltiin puhuttu siitä, miten työntekijä on työssä jaksanut sekä mitkä asiat edistävät heidän hyvinvointiaan. Sen sijaan parantamisen varaa tässäkin kohdassa olisi konkreettisten keinojen kartoittamiselle. Se, että pohditaan yhdessä työssä jaksamisen edistämisen keinoja sekä palautumista ja rentoutumista lisääviä keinoja vapaa-ajalla, luo paremmin mahdollisuuden siihen, että näitä keinoja tulee oikeasti toteutettua työn sisällä tai vapaalla. Työ voi olla henkisesti kuormittavaa ja koska leiriohjaajat asuvat leirikeskuksessa työsuhteensa aikana, vapaa-aikaa vietetään paljon saman porukan kanssa, joiden kanssa ollaan töissäkin. Tästä syystä ovat vapaa-ajalla palautumisen keinot myös tärkeitä. Tähän ovat toki apuna myös esimerkiksi työsuhteen sisällä toteutuva mentorointitoiminta, mutta myös kehityskeskustelussa voidaan

kartoittaa ohjaajan työkalupakkia oman hyvinvoinnin ylläpitoon ja edistämiseen. Henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen kuuluu paitsi heille itselleen, myös lähiesimiehen tehtäviin. Työhyvinvoinnin edistämisen seuranta voitaisiin myös jatkaa suunnitelmallisemmin mentorointitoiminnan kautta. Kehityskeskustelun pohjalta leirinjohtajat pystyisivät keräämään laajemmin työyhteisöä koskevaa työhyvinvoinnin kehittämisen tarpeeseen liittyvää tietoa ja keskustelun käymisen pohjalta nousevia henkilökohtaisia hyvinvoinnin toimia voisivat kaikki ohjaajat tarvittaessa pohtia lisää keskustelun jälkeen omissa mentorointiryhmissään.

Kyselyn keskustelukäytännön kehittämistä käsittelevässä osiossa tuli myös hyvin esille se, että osalle työntekijöistä on mahdollisesti jäänyt varsin näkymättömäksi se, miten heidän leirinjohtajille antamaansa palautetta viedään hallinnossa eteenpäin ja käsitellään. Tämä on asia, jossa leirinjohtajat voivat petrata sanoittamalla selvemmin työsuhteen aikana tätä tiedonkulun prosessia, mutta myös esimerkiksi järjestön toimistolla voidaan edistää tämän prosessin läpinäkyvyyttä ja ohjaajien kokemusta siitä, että kaikki palaute todella otetaan vastaan ja sitä antamalla voi vaikuttaa työn kehittämiseen ihan konkreettisesti. Vastajaat kokivat tullessa kuulluksi leirinjohtajan toimesta, mutta mitä pidemmälle tiedonkulun prosessissa menttiin (kts. kuvio 9, luku 8, s. 37), sitä enemmän lisääntyivät epävarmuus tai kokemus siitä, etteivät asiat olleet menneet eteenpäin tai johtaneet konkreettisiin toimenpiteisiin, vaikka sille olisi ehkä ollut tarvetta.

Esimerkiksi kolmasosa ei ollut varma, oliko heidän kanssaan kehityskeskusteluissa käsitellyt asiat tai palautteet viety eteenpäin työnantajalle ja neljäsosa ei osannut sanoa, oliko asiaa käsitelty toimiston työntekijöiden toimesta tai yhdistyksen johtokunnassa. Suurin piirtein saman verran vastaajista ei myöskään ollut varmoja, oltiinko asian käsittelystä tiedotettu takaisin työntekijälle tai työntekijöille tai oliko se johtanut joihinkin konkreettisiin toimenpiteisiin. Koska tässä kyselyn osassa oli myös mahdollista vastata, ettei kyseistä tiedonkulun prosessin vaihetta ole kokenut tarpeelliseksi, voidaan olettaa, että epävarmoissa tai erimielisissä vastauksissa vaihe olisi koettu tarpeelliseksi, mutta sen toteutuminen oli joko jäänyt näkymättömäksi tai ei ollut tapahtunut ollenkaan. Tässä kohtaa on toki hyvä huomioda, että joissain tapauksissa voi olla mahdollista, ettei työntekijän antamaa palautetta ole koettu esihenkilön toimesta tarpeelliseksi viedä prosessissa eteenpäin, vaikka työntekijä olisikin toista mieltä. Tämän kaiken suhteen kuitenkin jälleen leirinjohtajan selkeä kommunikaatio ja sanoittaminen tilanteessa on tärkeää. Esihenkilön voisi olla myös hyvä palautteen kohdalla varmistaa, miten työntekijä



itse toivoisi asian etenevän sekä tiedottaa työntekijää tiedonkulun prosessista. Tällöin ei jää pimentoon se, miten asia on edennyt tai tulee etenemään, vaikka työntekijä ja esihenkilö olisivatkin tarvittavista toimista kenties eri mieltä.

Aiemmin onkin jo todettu, että joitain kehityskeskustelun painopisteitä voitaisiin jatkaa entistä suunnitellummin mm. mentorointitoiminnassa. Tämä auttaisi varsinkin työntekijän henkilökohtaisten ammatillisten kehityskohteiden seurantaan sekä työhyvinvoinnin edistämistä käytännössä. Lisäksi omien kehittämistavoitteiden kartoittamista ja tätä kautta toteutumista voitaisiin tehostaa ottamalla ne selkeämmin puheeksi jo ennen kesäleirien alkua, esimerkiksi kaikille työntekijöille kuuluvilla koulutus- ja suunnittelupäivillä. Näiden aikana on jo melko selkeästi kartoitettu tiimikohtaisia sekä koko työyhteisöä koskevia tavoitteita, mutta ilmeisesti ainakaan joka vuosi ei olla keskitytty ohjaajien henkilökohtaisiin tavoitteisiin välttämättä ennen kuin vasta kehityskeskustelua käydessä. Omia tavoitteita ei välttämättä olekaan tarpeen tietää jo ennen työn varsinaista aloitusta, mutta tavoitteiden pohtimiseen voitaisiin ohjata ja orientoida suunnitelmallisemmin jo heti työsuhteen alussa. Toisaalta joskus voi käydä niin, että osa pääsee käymään johtiskeskustelua leirinjohtajan kanssa suhteellisen myöhään suhteessa oman työsuhteen pituuteen, jolloin kehittymiselle jää varsin vähän aikaa, jos siihen ei ole ennen keskustelua ohjattu. Tähän voisi toimia esimerkiksi jonkinlainen työsuhteen alussa kaikille jaettava lomake, joka ohjaisi kartoittamaan omia kehityskohteita ja -tavoitteita jo ennen kehityskeskusteluun ilmoittautumista. Kirjallisen lomakkeen sijaan myös erinäiset verkkototeutukset tai yhteiset keskustelut aiheesta voisivat ajaa saman asian. Tärkeintä olisi, että tämä otettaisiin leirinjohtajien toimesta huomioon jo etukäteen, eikä vasta kehityskeskustelussa.

## 9.2 Kehityskeskusteluohjeistuksen laatiminen

Kehityskeskusteluohjeistuksesta haluttiin tehdä mahdollisimman selkeä ja tiivis. Tarkoitus oli, että ohjeistus olisi 1-2 A4-arkin mittainen ja helppolukuinen tiedosto, jota leirinjohtajat voisivat käyttää paitsi perehtymismateriaalina ennen keskusteluiden käyntiä, myös eräänlaisena muistilistana vaikka keskustelun aikanakin. Tällöin voitaisiin varmemmin taata, että jokaisen työntekijän kohdalla käsiteltäisiin tasapuolisesti samoja asioita ja kaikki työntekijät saisivat potentiaalisesti samoja hyötyjä keskustelusta. Liian pitkä materiaali olisi vaarassa jäädä lukematta kokonaan tai kunnolla, eikä siitä olisi apua muistilistana keskusteluja käydessä. Materiaalia luodessa otettiin myös huomioon se, että kyseisen ohjeistuksen ei ole tarkoitus tulla olemaan leirinjohtajien ainoa

perehdytysväline. Käyn seuraavaksi läpi muutamia eri tilanteita ja olosuhteita, joita kehityskeskusteluohjeistusta laatiessa on tärkeää ottaa huomioon ja mielestäni sisällyttää tekeillä olevaan materiaaliin. Käytän vahvasti omien havaintojen tukena myös Kehusmaan (2011) opasta ”Työhyvinvointi kilpailuetuna”.

Lasten Kesä ry:n leirinjohtajat ovat pääsääntöisesti työntekijöitä, jotka ovat työskennelleet aiemmin itse leiriohjaajina. Noin 30-60%:n palatessa järjestölle ohjaajaksi tulevinakin vuosina, tarkoittaa tämä sitä, että leirinjohtajat toimivat esihenkilöinä usein entisille työtovereilleen ja tiimikavereilleen. Tämä dynamiikka ja esihenkilön roolin vaihto tekevät väistämättä osasta neuvottelu- ja johtamistilanteista haastavia. Jos edellisenä vuonna esimerkiksi samat henkilöt ovat varsin avoimesti keskustelleet ja jakaneet mielipiteitään vaikkapa työyhteisöstä tai työn kuormittavuudesta, muuttaa toisen esihenkilöasema tilanteen täysin. Esihenkilönä pitää ikäänkuin ansaita uudelleen luottamus, joka aiemmin oli kahden kollegan välillä selkeämpi, kun kumpikin oli samalla viivalla. Esihenkilön sanomisilla ja kysymyksillä on yhtäkkiä myös aivan eri sävyjä, kuin edellisen vuoden työparilla. (Kehusmaa 2011: 49.) Tällaisessa asetelmassa leirinjohtajien perehdytys sekä oman, uuden työnkuvan omaksuminen sekä oman toiminnan reflektointi ovat erittäin tärkeässä asemassa. Siksi esimerkiksi kehityskeskustelua varten on hyvä olla selkeä perehdytysmateriaali, johon leirinjohtaja voi tukeutua ennen keskustelujen pitämistä.

Kehityskeskusteluiden käyminen sisältää myös työsuorituksesta keskustelemista. Aina ei kaikkien alaisten kohdalla kuitenkaan voida vain suitsuttaa hyvää suoritusta. Virheiden sattuesssa esihenkilön tulee pystyä ottamaan asia puheeksi sekä käsitellä se ohjaajan kanssa. Joskus voidaan olla myös tilanteessa, että työntekijä pitää esimerkiksi poistaa työvuorosta tai jopa irtisanoa. Haastavat tilanteet vaativat esihenkilöltä osaamista, jota voidaan vahvistaa myös erilaisilla tukimateriaaleilla. (Kehusmaa 2011: 50.) Kehityskeskustelussa voi olla tarpeen nostaa esille asioita, jotka vaativat esihenkilön toimesta tapahtuvaa puheeksiottoa vaikeista aiheista. Tällöin esihenkilön on hyvä käydä mielessään läpi tilannetta ja sen mahdollisia kulkuja ennen keskustelun aloittamista. Tähän voidaan perehdytysmateriaalissa antaa myös vinkkejä ja apuja.

Kehityskeskusteluohjeistuksen ensimmäiselle sivulle päätin jaotella työvaiheita ja vinkkejä siihen, miten keskustelun järjestäminen ja pitäminen tulisi pyrkiä toteuttamaan. Jaottelin ensin kehityskeskustelun pitämisen vaiheet kolmeen: ennen keskustelua, keskustelun aikana ja keskustelun lopussa. Näiden otsikoiden alle pyrin kokoamaan

konkreettiset työvaiheet sekä käytännön ohjeet onnistuneen kehityskeskustelun pitämiseen. Lisäksi sivun alakulmaan listasin muutaman vinkin ohjaajan palautteiden vastaanottoon. Näissä huomioitiin leirinjohtajan läsnäolemisen ja vastaanottamiensa asioiden ymmärtämisen tärkeyttä sekä erilaisten haastavien tilanteiden hoitamista, oli kyseessä sitten esimerkiksi negatiivisen tai leirinjohtajaa itseänsä koskevan palautteen vastaanotto tai vaikkapa työntekijän heikon työsuorituksen tai jonkin virheen puheeksiotto. Keskustelun aikana läpi käytävät asiakokonaisuudet keräsin erikseen materiaalin toiselle sivulle. Ajatuksena oli se, että leirinjohtaja voi tutustua etukäteen sivulla yksi läpikäytyihin keskustelun vaiheisiin ja vinkkeihin, mutta pitää toista sivua teemalistauksineen esillä esimerkiksi keskustelun ajan, voidakseen varmistaa, että kaikki tarvittava tulee käytyä läpi.

Muodostaessani kehityskeskusteluohjeistukseen listausta keskustelussa käytävistä asiakokonaisuuksista eli teemoista, tarkastelin paitsi koko tämän opinnäytetyön teoriapohjan kautta oppimaani, myös Kehusmaan (2011) kirjasta löytämiäni hyviä näkökulmia siihen, miten hyvinvoiva työyhteisö on menestyvä työyhteisö. Kehusmaa (2011: 109-122) on esitellyt oman kolmiomallinsa hyvinvoivasta, tuottavasta ja voimaantuvasta yhteisöstä. Tässä mallissa neljä pienempää kolmiota muodostavat yhden suuren kolmion, jonka kaikkia osia tarvitaan työhyvinvoinnin muodotumiseksi. Lyhyesti listattuna nämä osa-alueet ovat kunnan olosuhteet, reilu johtaminen, mielekäs ja sujuva työ sekä tukeva työyhteisö. Kunnan olosuhteiden alle listautuvat esimerkiksi se, että työympäristö on turvallinen, terveys on taattu, työvälit ovat asianmukaiset ja soveltuvat sekä kuormitus on sopivalla tasolla. Reilu johtaminen muodostuu muun muassa luottamuksesta, arvostuksesta ja hyvän organisaatiokulttuurin rakentamisesta. Työn tekee mielekkääksi ja sujuvaksi se, että sen merkitys on tiedostettu arkipäivän työssä ilmenevän organisaation strategian kautta. Lisäksi työn sisällön tulee tyydyttää myös yksilöllisiä tarpeita ja siihen pitää voida vaikuttaa. Tukeva työyhteisö rakentuu yhteisöllisyydestä ja siitä, että kaikkien työpanos huomataan ja sitä arvostetaan. Hyvässä työyhteisössä hyödynnetään jokaisen omaa erikoisosaamista, opitaan muilta ja kehitetään yhdessä. Näitä kaikkia Kehusmaan hyvinvoivan, tuottavan ja voimaantuvan työyhteisön osa-alueita voidaan kartoittaa ja vahvistaa kehityskeskusteluissa, ottaen huomioon, että keskustelu on valmisteltu ja toteutettu hyvin sekä se on kokonaisuutena onnistunut.

Näiden Kehusmaan hyvinvoivan työyhteisön oppien pohjalta listasin kehityskeskusteluohjeistukseen yhteensä viisi teemakokonaisuutta keskustelulle: kuulumiset, ohjaajan

oma ammatillinen kehittyminen, työhyvinvointi, vaikuttaminen ja työn kehittäminen sekä palaute ohjaajalle. Vaikka teemat on esitetty tässä järjestyksessä, voidaan niiden paikkaa tarvittaessa hieman vaihdella. Tärkeintä olisi, että jokaisen työntekijän kanssa käsiteltäisiin kuitenkin kaikkia viittä teemaa. Teemojen otsikoiden alle on koottu joitakin esimerkkikysymyksiä, jotka tuovat ilmi, mitä kunkin teeman kautta on tarkoitus käsitellä ja selvittää. Nämä esimerkkikysymykset on johdettu myös osittain Lasten Kesä ry:n ohjaajille suunnatusta johtiskeskusteluohjeistuksesta (Lasten Kesä 2019), jossa ohjaajille annetaan etukäteen pohdittavaksi teemakysymyksiä. Leirinjohtajat voivat kuitenkin muotoilla itse omat kysymyksensä sekä muokata käytävää keskustelua käyttämällä esimerkiksi erilaisia apuvälineitä, kuten vaikka ominaisuuskortteja, piirtämistä, mindmap-tekniikkaa tai muita soveltuvia menetelmiä. (kts. Liite 2.)

## 10 Opinnäytteen luotettavuus, eettisyys ja hyödynnettävyys

Tämä opinnäytetyö on päädytty tekemään kohdeorganisaation tarpeesta sekä opiskelijan omasta kiinnostuksesta johtamisen opintoja kohtaan. Koska olen itse toiminut kohdeorganisaation palveluksessa ja käynyt joskus myös tämän opinnäytteen kohteena olevia kehityskeskusteluita, tiedän kokemuksesta, että keskustelut voivat olla hyvin erilaisia ja vaihtelevia. Jokainen leirinjohtaja tekee työtä toki omalla persoonallaan, eikä liian kaavamainen keskustelu toisaalta ole välttämättä hedelmällinen, mutta jonkinlainen tasapuolisuutta ja -laatuisuutta varmistava materiaali on hyödyksi. Oma taustani opinnäytteen kohdeorganisaatiossa auttaa työn fenomenologisessa tarkastelussa, sillä oma esiympärykseni tutkielman kohteesta ja kohdeorganisaation toiminnasta antaa minulle mahdollisuuden tarkastella kyselyn tuloksia oikeassa kontekstissa.

Opinnäytteen osana tehdyn kyselytutkimuksen tulokset eivät sellaisenaan ole välttämättä pitkälle käyttökelpoista dataa muille sosiaalialan toimijoille. Tämän opinnäytteen pohjalta voidaan ehkä kuitenkin johtaa pohdintoja, jotka hyödyttäisivät lyhyissä työsuhteissa työskenteleviä sosiaalialan ammattilaisia myös muissa organisaatioissa. Sosiaalialalla tehdään suhteellisen paljon lyhyitä, määräaikaista työsuhteita, joiden kesto on muutamasta kuukaudesta alle vuoteen. Naisvaltaisella alalla esimerkiksi äitiysloman ja perhevapaan sijaisuudet ovat yleisiä. Lisäksi esimerkiksi vuorotteluvapaat ovat paljon käytössä. Organisaatioissa saattaa olla myös linjattu, ettei esimerkiksi työnohjaus sisälly lyhyempiin määräaikaisiin työsuhteisiin, jolloin määräaikaisten työntekijöiden työhyvinvointiin tulisi keskittyä ja panostaa jollain muulla keinolla. Monissa organisaatioissa työntekijät saattavat tehdä useampia lyhyitä

työsuhteita peräkkäin erilaisina sijaisuuksina, jolloin kehityskeskustelun käyttö on varsin tarpeellista ja perusteltua, mutta keskustelussa ei silti välttämättä ole tarkoituksenmukaista pohtia omaa kehittymistä liian pitkäjänteisellä tähtäimellä ja suunnitella esimerkiksi seuraavan vuoden aikana käytäviä koulutuksia. Voisi olla hedelmällistä jatkossa tutkia lyhyen työsuhteen aikana käytyjen kehityskeskusteluiden vaikutuksia suhteessa työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen. Onko kehityskeskusteluiden tai vastaavien toimenpiteiden käytöllä jo lyhyiden työsuhteiden aikana merkitystä henkilöstön vaihtuvuuteen tai vastaavasti pysyvyyteen sosiaalialan työpaikoissa?

Opinnäytetyötä toteutettaessa oli otettava huomioon, että opinnäytettä työstävä opiskelija on itse ollut kohdeorganisaation palveluksessa. Tämä toki helpottaa työn kohderyhmän ja kohdeorganisaation viitekehyksen ymmärtämisessä, mutta saattaa asettaa haasteita opinnäytteen toteutuksen muun eettisen tarkastelun kannalta. Kyselytutkimuksen kohderyhmä on osittain opinnäytettä työstävän opiskelijan entisiä työtovereita, jolloin kyselytutkimuksen anonymiteetin varmistaminen nousi entistä tärkeämmäksi seikaksi jo heti työn suunnitteluvaiheessa. Lisäksi anonymiteetistä ja kyselyn toteuttamisesta tiedottaminen täytyi toteuttaa tarkasti ja läpinäkyvästi, jotta kyselyyn vastaajilla olisi selkeä kuva ja luottamus siihen, miten aineistoa tullaan keräämään, käsittelemään, käyttämään ja säilyttämään.

Kyselytutkimuksen suorien tulosten tarkastelussa sekä niiden pohjalta tehdyissä johtopäätöksissä voidaan todeta, että taustamateriaalista nousseet elementit, jotka vaikuttavat kehityskeskustelun onnistumiseen, ovat olleet linjassa myös tuloksista nousseisiin huomioihin. Lopullista kehityskeskusteluohjeistusta laadittaessa käytettiin kyselytulosten lisäksi taustamateriaalina opinnäytteen raportissa kuvattua lähdemateriaalia. Näin ollen voidaan luottaa ohjeistuksen pohjautuvan faktaan kokempohjaisen kyselydatan lisäksi. Opiskelijan oma kokemus kohdeorganisaation työntekijänä auttaa luomaan keskusteluohjeistuksesta soveltuvan kyseisen organisaation tarpeisiin ja työn rakenteisiin. Näin ollen valmiin materiaalin käytettävyyks on paremmin taattu.

## Lähteet

Aarnikoivu, Henrietta 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 3. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Akavan erityisalajat 2014. Reilun työn pelisäännöt. Opas Akavan erityisalojen opiskelijoille ja vastavalmistuneille. 3. painos. Helsinki: Akavan erityisalajat. Saatavana myös osoitteessa: <[http://kulory.fi/wp-content/uploads/2015/01/AE\\_Reilun\\_tyon\\_pelisaannot.pdf](http://kulory.fi/wp-content/uploads/2015/01/AE_Reilun_tyon_pelisaannot.pdf)>.

Ali, Holi Ibrahim Holi 2012. How Should an Effective Performance Appraisal Be: EFL Teachers' Perspective. International Journal of Applied Linguistics & English Literature 1(7). Saatavana myös osoitteessa: <<http://www.journals.aiac.org.au/index.php/IJALEL/article/view/833>>. Luettu 13.2.2020

Armstrong, Michael 2016. Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management. 6. painos. Philadelphia: Kogan Page Ltd.

DeNisi, Angelo & Murphy, Kevin 2017. Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress? Journal of Applied Psychology 102(3). 421-433. Saatavana myös osoitteessa: <<http://pdfs.semanticscholar.org/fbef/2c2dfc1f4f75620718af7b226e236c891a9a.pdf>>. Luettu 13.2.2020.

Dessler, Gary 2013. A framework for Human Resource Management. 7. painos. Essex: Pearson Education Limited.

Grote, Dick 2011. How to Be Good at Performance Appraisals. Harvard Business Review Press. Boston: Massachusetts.

Kampkötter, Patrick 2014. Performance Appraisals and Job Satisfaction. SOEPpapers on Multidisciplinary Panel Data Research. Berliini: German Socio-Economic Panel Study.

Kehusmaa, Kirsti 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.

Koskiluoma, Kristiina 2017. Talentian palkkatutkimus: Palkkausjärjestelmä on otettava käyttöön. Talentia-lehti. Verkkoartikkeli. Julkaistu 2.10.2017. Saatavana osoitteessa: <<https://www.talentia-lehti.fi/talentian-palkkatutkimus-palkkausjarjestelma-on-otettava-kayttoon/>>. Luettu 7.2.2021.

Laaksonen, Hannele & Ollila, Seija 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. 3. painos. Helsinki: Edita.

Lammintakanen, Johanna 2015. Henkilöstö voimavarana – osaaminen johtamisen haasteena. Teoksessa: Rissanen, Sari & Lammintakanen, Johanna (toim.) 2015. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 2. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy. 237-258.

Lasten Kesä ry 2019. Johtiskeskusteluohjeet. Julkaisematon. Materiaali järjestön hallussa.

Lasten Kesä ry 2020. Leiriohjaajan opas. Julkaisematon. Materiaali järjestön hallussa.

Lasten Kesä ry 2021. Leirinjohtajan opas. Julkaisematon. Materiaali järjestön hallussa.

Lasten Kesä n.d. Lomatuen myöntäminen. Lasten Kesä ry:n verkkosivusto. Saatavana osoitteessa: <<https://www.lastenkesa.fi/leiritoiminta/lomatuen-myontaminen/>>. Luettu 4.2.2021

Manka, Marja-Liisa & Manka Marjut 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent Oy.

Muilu, Hannele 2020. Pakkopullaa tai innostava palautesessio – kehityskeskustelut muuttavat muotoaan mutta eivät katoa minnekään. Uutinen 4.5.2020. YLE. Saatavana osoitteessa: <<https://yle.fi/uutiset/3-11330027>>. Luettu 3.9.2020.

Nieuwenhuijsen, Karen & Bruinvels, David & Frings-Dresen, Monique 2010. Psychosocial work environment and stress-related disorders, a systematic review. Occupational Medicine, 60(4), 277–286. Saatavana myös osoitteessa: <<https://doi.org/10.1093/occmed/kqq081>>. Luettu 16.2.2020.

Niiranen, Vuokko & Seppänen-Järvelä, Riitta & Sinkkonen, Merja & Vartiainen, Pirkko 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press

Rauramo, Päivi 2009. Työhyvinvoinnin portaat. Työkirja. 1. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK. Saatavana myös osoitteessa: <[https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin\\_portaat\\_tyokirja.pdf](https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf)>.

Ristimäki, Tero 2019. Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia: Nyt on naisten vuoro. Akava. Verkkouutinen. Julkaistu 13.9.2019. Saatavana osoitteessa: <<https://akava.fi/liittouutiset/sosiaalialan-kehoakoulutettujen-ammattijarjesta-talentia-nyt-on-naisten-vuoro/>>. Luettu 7.2.2021.

Ruoranen, Raija 2011. Miten strategia kiteytetään 90 minuuttiin? Tutkimus kehityskeskusteluista. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen Yliopisto. Saatavana myös osoitteessa: <<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66708/978-951-44-8346-2.pdf?sequence=1>>.

STM 2009. Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimusjulkaisuja 2009:17. Helsinki. Saatavana myös osoitteessa: <<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/74326>>.

Surakka, Tarja & Laine, Nina 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. 1. painos. Tampere: Taurus Media. 158-166.

Sutela, Hanna 2020. Kehityskeskustelut vähentyneet, muu vuorovaikutus esimiesten kanssa parantunut. Blogi-kirjoitus 11.5.2020. Tieto&trendit. Tilastokeskus. Saatavana

osoitteessa: <<https://www.tilastokeskus.fi/tietotrendit/blogit/2020/kehityskeskustelut-vahentyneet-muu-vuorovaikutus-esimiesten-kanssa-parantunut/>>. Luettu 3.9.2020.

Sydänmaanlakka, Pentti 2012. Älykäs organisaatio. 8. painos. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, Pentti 2017. Continuous Renewal. The Only Way to Survive. 2. painos. Espoo: pertec.

Turunen, Petri 2020. Mieliäkirjoittaja HS:ssa: Päiväkodeissa tehdään tärkeää työtä, mutta palkalla ei tule toimeen. Ilta-Sanomat. Verkkouutinen. Julkaistu 7.2.2020. Saatavana osoitteessa: <<https://www.is.fi/kotimaa/art-2000006398912.html>>. Luettu 7.2.2021.

Valpola, Anneli 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. 2. painos. Helsinki: WSOY.

Vehkalahti, Kimmo 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Helsingin yliopisto. Verkkojulkaisu samansisältöisestä kirjasta. Alkuperäinen teos julkaistu 2014: Finn Lectura. 35-40. Saatavana osoitteessa: <<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>.

Vilka, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. 4. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Waheed, Aamer & Abbas, Qaisar & Malik, Omer Farooq 2018. 'Perceptions of Performance Appraisal Quality' and Employee Innovative Behavior: Do Psychological Empowerment and 'Perceptions of HRM System Strength' Matter? Behavioral Sciences 8(12). 114.

Wink, Heini 2006. Dialoginen kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. Teoksessa Vesterinen, Pirkko (toim.) 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro. 139-153.

Wink, Heini 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen Yliopisto. Saatavana myös osoitteessa: <<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67738/978-951-44-6995-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>.

Ylirokanen Kaisa 2018. Pula korjataan teoilla. Talentia-lehti. Verkkoartikkeli. Julkaistu 9.4.2018. Saatavana osoitteessa: <<https://www.talentia-lehti.fi/pula-korjataan-teoilla/>>. Luettu 7.2.2021.

Österberg, Maritta 2015. Työterveyshuolto ja työhyvinvointi. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 5. painos. Helsinki: Kauppakamari. 173-184.



# Kyselytutkimus johtiskeskustelukokemuksista

Tämä kyselytutkimus tehdään osana opinnäytetyöprosessia yhteistyössä Metropolia Ammattikorkeakoulun sekä Lasten Kesä ry:n kanssa. Opinnäytetyöstä vastaa Hanna Lindén.

Vastausaika päättyy maanantaina 16.11.2020 klo 12:00.

## LUETHAN SEURAAVAN TIEDONANNON HUOLELLA:

Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa Lasten Kesän työntekijöiden kokemuksia johtiskeskusteluista vuosilta 2017-2019. Tavoitteena on kerätä tietoa siitä, minkälaiset käytännöt, teemat, asiasisällöt ja muut johtiskeskusteluun liittyvät osa-alueet on työntekijöiden mielestä koettu kaikkein tärkeimpinä ja merkityksellisimpinä. Tarkastelemme tätä suhteessa työntekijän omaan ammatilliseen kehittymiseen, työn ja toiminnan kehittämisen mahdollisuuksiin sekä työhyvinvoinnin ylläpitoon.

Lisäksi kyselyllä kartoitetaan dokumentoitavan ja arkistoitavan johtiskeskustelulomakkeen käyttöönoton mahdollisuuksia. Tällaista lomaketta voitaisiin hyödyntää niissä tapauksissa, kun työntekijä palaa useampana kesänä samalle työnantajalle. Näin voitaisiin palata edellisen kesän keskustelun aiheisiin ja tavoitteisiin sekä jatkaa kehityskaarta työntekijää palvelevalla ja mielekkäällä tavalla.

Kyselystä kerätyn tiedon pohjalta laaditaan Lasten Kesä ry:lle käytettäväksi ohjeistus tulevia leirinjohtajia varten johtiskeskustelujen käymiseen. Tämän ohjeistuksen laatii opinnäytetyön tekijä Hanna Lindén.

Kyselyn vastaaminen tapahtuu täysin anonyymisti ja sinulta ei pyydetä missään kohtaa tunnistetietoja. Antamaasi tietoa käytetään mainitun opinnäytetyön sekä johtiskeskusteluohjeistuksen laatimiseen. Tämän jälkeen tiedot siirtyvät edelleen anonyymeinä säilytettäväksi Lasten Kesä ry:lle, joka voi hyödyntää kerättyä tietoa esimerkiksi toiminnan kehittämisessä myös tulevaisuudessa.

Voit koska tahansa keskeyttää kyselyyn vastaamisen, eivätkä siihen mennessä antamasi tiedot tallennu ennenkuin olet lähettänyt kyselyn. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista.

Jatkamalla seuraavaan osioon, vastaamalla kyselyyn ja lähettämällä vastauksesi, hyväksyt edellä mainitut ehdot tiedon keräämisestä ja säilyttämisestä.

### \*Pakollinen

#### Taustatietoja

Ensimmäiseksi kerätään perustavanlaisia taustatietoja työskentelystäsi Lasten Kesällä sekä käymistäsi johtiskeskusteluista. Näiden kysymysten on tarkoitus taustoittaa käymiäsi keskusteluja sekä auttaa palauttamaan tilanteet mieleesi tulevia kysymysosioita varten.

Tulevissa kyselyn osioissa tullaan kysymään mm. arviotasi tyytyväisyydestäsi liittyen johtiskeskustelun osa-alueisiin sekä ideoitasi ja mielipiteitäsi liittyen johtiskeskustelujen kehittämiseen.

1. Kuinka monena KESÄNÄ työskentelit Lasten Kesän LEIRIOHJAAJANA kyselyn kohdevuosina (2017-2019)? \*

*Merkitse vain yksi soikio.*

- 1  
 2  
 3

2. Johtiskeskusteluihin on pyydetty valmistautumaan mm. ennakoon annettujen apukysymysten avulla. Valmistauduitko omiin johtiskeskusteluihisi ja miten? Voi valita useamman vastausvaihtoehdon. \*

*Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.*

- Valmistauduin pohtimalla apukysymyksiä etukäteen.  
 Valmistauduin kirjaamalla ajatuksiani paperille ylös.  
 Valmistauduin vastaamalla kaikkiin tai lähes kaikkiin kysymyksiin etukäteen.  
 En valmistautunut johtiskeskusteluun mitenkään.

Muu:  \_\_\_\_\_

3. Johtiskeskusteluni järjestettiin... \*

*Merkitse vain yksi soikio.*

- ...johtistoimistossa Akkiksessa.  
 ...jossain ulkona Akkiksen alueella.  
 Muu: \_\_\_\_\_

4. Keskustelun pitänyt johtis oli mielestäni itse valmistautunut keskustelun käymiseen... \*

*Merkitse vain yksi soikio.*

- Erinomaisesti.  
 Hyvin.  
 Heikosti.  
 Ei lainkaan.  
 En ole varma tai en muista.

5. Koin johtiskeskustelutilanteeni... (voit valita useita) \*

*Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.*

- rauhalliseksi  
 turvalliseksi  
 luottamukselliseksi  
 hektiseksi  
 varautuneeksi  
 jännittyneeksi  
 esteelliseksi  
 turhautuneeksi  
 en osaa sanoa / en muista

Muu:  \_\_\_\_\_

Lasten  
Kesän  
työsuhteen  
kehityskaari

Työsuhteesi Lasten Kesällä on alkanut rekrytoinnista. Sen jälkeen perehdytykseesi ja kehityskaareesi leirityössä ovat kuuluneet tutustumispäivät, koulutus- ja suunnittelupäivät, mentorointitoiminta työn ohella sekä työsuhteen aikana käytävä(t) johtiskeskustelu(t). Lisäksi kesän työsuhteen jälkeen sinulla on ollut mahdollisuus antaa palautetta työnantajallesi erillisellä palautelomakkeella sekä osallistua palautepäiville, joissa työntekijöiden sekä asiakkaiden antamaan palautetta on käsitelty yhdessä paikalle saapuneen menneen kesän henkilöstön kanssa.

Tässä osiossa kysymme sinulta kuinka tärkeäksi koit työsuhteen kehityskaaren eri osiot kolmesta eri näkökulmasta; oma ammatillinen kehittäminen, vaikuttamismahdollisuutesi ja työn kehittäminen sekä oma työhyvinvointisi. Jokaisen näkökulman kohdalla vastausvaihtoehdot ovat samat, mutta suhtautumisesi saattaa muuttua näkökulmasta toiseen. Luethan siis kysymykset tarkasti.

6. Miten tärkeäksi koet eri osa-alueet Lasten Kesän työsuhteen kehityskaassa suhteessa OMAAN ammatilliseen kehittymiseesi? \*

*Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.*

	Ei lainkaan tärkeää	Jokseenkin tärkeää	Neutraali	Tärkeää	Erittäin tärkeää
Rekrytointiprosessin laatu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tutustumispäivät ennen työsuhteen alkua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pakolliset koulutus- ja suunnittelupäivät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mentorointitoiminta "vanhemman" ohjaajan toimesta työn ohella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leirinjohtajan kanssa käyty johtiskeskustelu työsuhteen aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautteenantomahdollisuus työsuhteen jälkeen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus käsitellä annettua palautetta palautepäivillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Miten tärkeäksi koet eri osa-alueet Lasten Kesän työsuhteen kehityskaaressa suhteessa vaikuttamismahdollisuuksiisi ja oman työsi kehittämiseen? \*

Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.

	Ei lainkaan tärkeä	Jokseenkin tärkeä	Neutraali	Tärkeä	Erittäin tärkeä
Rekrytointiprosessin laatu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tutustumispäivät ennen työsuhteen alkua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pakolliset koulutus- ja suunnittelupäivät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mentorointitoiminta "vanhemman" ohjaajan toimesta työn ohella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leirinjohtajan kanssa käyty johtiskeskustelu työsuhteen aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautteenantomahdollisuus työsuhteen jälkeen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus käsitellä annettua palautetta palautepäivillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Miten tärkeäksi koet eri osa-alueet Lasten Kesän työsuhteen kehityskaudessa suhteessa työhyvinvointiisi? \*

*Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.*

	Ei lainkaan tärkeä	Jokseenkin tärkeä	Neutraali	Tärkeä	Erittäin tärkeä
Rekrytointiprosessin laatu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tutustumispäivät ennen työsuhteen alkua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pakolliset koulutus- ja suunnittelupäivät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mentorointitoiminta "vanhemman" ohjaajan toimesta työn ohella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leirinjohtajan kanssa käyty johtiskeskustelu työsuhteen aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautteenantomahdollisuus työsuhteen jälkeen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus käsitellä annettua palautetta palautepäivillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Johtiskeskustelun anti

Tässä osiossa pyydämme sinua pohtimaan johtiskeskustelujesi antia kolmesta näkökulmasta: oman ammatillisen kehittymisesi kannalta, oman työsi kehittämisen kannalta sekä oman työhyvinvointisi kannalta.

Johtiskeskustelun aikana käydään yleensä läpi seuraavia osa-alueita:

- kuulumiset, miten voit
- talotiimin kuulumiset, miten tiimi toimii
- työssä jaksaminen
- hyvinvoinnista huolehtiminen (myös vapaalla), konkreettisten keinojen kartoitus
- työntekijän omien vahvuksien kartoitus
- työntekijän kehittämiskohteiden kartoitus
- työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet
- työntekijän työtä koskevien muutostoiveiden kartoitus
- miten voidaan päästä tavoitteisiin tai muutoksiin
- palaute työntekijälle
- palaute leirinjohtajalle

Esitämme sinulle väittämiä liittyen johtiskeskusteluusi. Kahdessa ensimmäisessä väittämäsarjassa pyydämme arvioimaan asteikolla, oletko väitteiden kanssa samaa vai eri mieltä. Viimeisessä väittämäsarjassa sinun tulee valita kaikki ne kohdat, jotka mielestäsi toteutuivat omassa keskusteluissasi. Lisäksi jokaisen väittämäsarjan jälkeen voit antaa lisätietoja omin sanoin.

Voit pohtia yleiskuvaa kaikista käymistäsi johtiskeskusteluista, mikäli niitä on useita ja halutessasi avata vastauksiasi lisää avoimissa tekstikentissä.

9. OMA AMMATILLINEN KEHITTYMINEN: Johtiskeskustelu antoi minulle mahdollisuuden... \*

Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.

	Eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Samaa mieltä	En osaa sanoa
...löytää ja tarkastella omia vahvuuksiani leiriohjaajana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...löytää ja tarkastella omia ammatillisia kehittämistarpeitani leiriohjaajana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...keskustella leirinjohtajan kanssa luottamuksellisesti, miten voisin kehittää itseäni omassa työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...pohtia konkreettisia tapoja, joilla voisin kehittää omaa osaamistani työsuhteen aikana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...keskustella leirinjohtajan kanssa työn kehittämiseen liittyvistä seikoista ja mahdollisuuksista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Mikäli et löytänyt sopivaa vastausvaihtoehtoa edellisestä tai haluat lisätä jotakin, voit täydentää alle omat ajatuksesi.

---



---



---



---



---



11. VAIKUTTAMINEN JA TYÖN KEHITTÄMINEN: Koen, että johtiskeskustelun kautta pystyin... \*

Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.

	Eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Samaa mieltä	En osaa sanoa
...antamaan palautetta työhön, työympäristöön tai muuhun työskentelyyn liittyvästä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...antamaan palautetta leirinjohtajalle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...vaikuttamaan työni sisältöön, työskentelymenetelmiin tai muuhun omaan työhöni liittyvään seikkaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...vaikuttamaan koko työyhteisöä koskeviin asioihin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Mikäli et löytänyt sopivaa vastausvaihtoehtoa edellisestä tai haluat lisätä jotakin, voit täydentää alle omat ajatuksesi.

---



---



---



---



---

13. TYÖHYVINVOINTI: Johtiskeskustelun aikana paneuduimme leirinjohtajan kanssa työhyvinvointiin liittyviin asioihin... (voit valita useamman vaihtoehdon) \*

*Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.*

- ...leirinjohtajan kysyessä, miten olen jaksanut työssäni.
- ...pohtimalla yhdessä, mitkä seikat edesauttavat jaksamistani työssä.
- ...miettimällä keinoja, joilla voisin lisätä työhyvinvointiani työpäivän aikana.
- ...kartoittamalla keinoja, joilla palaudun parhaiten vapailla.
- ...visioimalla, miten voisimme lisätä työhyvinvointia yleisemmällä tasolla työyhteisössä.
- ...mikään näistä vaihtoehdoista ei vastaa muistikuviani johtiskeskusteluistani.
- en ole varma / en muista

Muu:  \_\_\_\_\_

14. Onko mielessäsi vielä jotain muuta käymistäsi johtiskeskusteluista, mitä haluaisit lisätä liittyen omaan ammatilliseen kehittämiseesi, vaikuttamiseen ja työn kehittämiseen tai työhyvinvointiin?

---

---

---

---

---

Johtiskeskustelujen  
kehittäminen

Seuraavaksi kysymme sinulta muutamia kysymyksiä liittyen johtiskeskustelujen konseptin ja käytännön toimivuuden kehittämiseen. Voit vastata näihin kysymyksiin ajatellen kaikkia käymiäsi johtiskeskusteluja, mikäli niitä on useita.

15. Leirinjohtajan tehtävä on myös toimia viestinviejänä ohjaajien ja toimiston henkilökunnan välillä. Oletko kokenut, että johtiskeskustelussa esille tuomasi asiat tai palaute on... \*

*Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.*

	Eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Samaa mieltä	En ole kokenut tarpeelliseksi	En osaa sanoa
...kuultu johtiksen toimesta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...viety eteenpäin työnantajalle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...käsitelty toimistolla tai johtokunnassa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...tiedotettu työntekijöille tarvittaessa käsittelyn jälkeen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...johtanut konkreettisiin toimenpiteisiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Montako johtiskeskustelua työsuhteen aikana olisi mielestäsi sopiva määrä? \*

*Merkitse vain yksi soikio.*

- Kaksi, yksi työsuhteen alussa/alkupuolella ja yksi työsuhteen lopussa.
- Puolikkaan kesän työjaksolla yksi, koko kesän jaksolla yhteensä kaksi.
- Yksi riittää työsuhteen kestosta riippumatta.
- En koe johtiskeskusteluja lainkaan tarpeelliseksi.
- Muu: \_\_\_\_\_

17. Koetko, että useammista johtiskeskusteluista työsuhteen aikana oli/olisi sinulle hyötyä oman kehittymisesi tai työhyvinvointisi kannalta? \*

*Merkitse vain yksi soikio.*

- Kyllä. (kerro miksi seuraavassa kysymyskohdassa)
- Ei välttämättä, koska työsuhde on niin lyhyt.
- Ei, koska en koe kehittyväni kesätyön aikana.
- Ei, mentoritoiminta ja epäviralliset keskustelut johtiksen kanssa riittävät tukemaan kehittymistäni johtiskeskustelun lisäksi.
- En osaa sanoa.
- Muu: \_\_\_\_\_

18. Jos vastasit edelliseen kysymykseen "kyllä", kerro omin sanoin, miten tai miksi useammasta keskustelusta olisi sinulle hyötyä?

---

---

---

---

---

19. Missä haluaisit mieluiten käydä johtiskeskusteluja? (voit valita useita) \*

*Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.*

- Akkiksen johtistoimistossa.
- Ulkona Akkiksen alueella, jossain rauhallisessa paikassa.
- Kävelyllä leirialueen ulkopuolella.
- Veden äärellä tai esimerkiksi soutelemassa.
- Ohjaajien talolla.
- Paikalla ei ole väliä / fiiliksen mukaan.

Muu:  \_\_\_\_\_

20. Mikä olisi mielestäsi mielekäs tapa tai mukava lisätyökalu keskustelun käymiseen? Alla kuvattuja työkaluja voidaan käyttää esimerkiksi omien vahvuuksien ja kehityskohteiden tai työyhteisön muutostarpeiden kartoittamiseen. (voit valita useita) \*

*Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.*

- Etukäteen täytetty lomake tai vastaava (esim. oma vahvuustaulukko).
- Esim. "Huomaa hyvä"-kortit tai jotkin vastaavat.
- Piirtäminen / maalaaminen.
- Kirjoittaminen.
- Mind mapin tai muun hahmotelman tekeminen.
- Ei mielellään mitään ylimääräisiä työkaluja, kunhan keskustellaan.

Muu:  \_\_\_\_\_

21. Onko mielessäsi vielä jotain ajatuksia tai ideoita, joita haluaisit tuoda esille johtiskeskustelujen kehittämiseen liittyen?

---

---

---

---

---

#### Johtiskeskustelujen dokumentointi

Kyselyn viimeisessä osiossa kartoitamme aiempien työntekijöiden kantaa sekä tulevaisuuden mahdollisuuksia johtiskeskustelujen dokumentointiin. Toivomme, että vastaat näihin kysymyksiin ajatuksella, vaikka et enää työskentelisikään Lasten Kesä ry:llä.

Dokumentointimahdollisuuksien kartoittamisessa on taustalla ajatus työntekijän mahdollisuudesta hyödyntää omia aiempien vuosien keskusteluissa käytyjä tavoitteita, kehittämiskohteita ja muita teemoja, mikäli hän päätyy työskentelemään Lasten Kesän leiriohjaajana useampana kesänä.

Tarkoituksena ei ole siis kerätä työntekijästä tietoja muiden kuin hänen itsensä ja johtisten käyttöön johtiskeskustelujen käymisen apuvälineeksi. Dokumentoinnista olisi aina mahdollisuus kieltäytyä, mikäli ei koe sitä tarpeelliseksi tai ei ole aikeissa hakeutua seuraavana vuonna enää työsuhteeseen kesän ajaksi.

22. Koetko, että johtiskeskustelujen dokumentointi olisi tarpeen, jotta useampana vuonna kesätyöhön palaavan työntekijän kanssa voitaisiin palata edellisenä vuotena keskusteltuihin asioihin ja kehittämiskohteisiin? \*

*Merkitse vain yksi soikio.*

- En koe johtiskeskustelujen dokumentointia tarpeelliseksi.
- Koen, että johtiskeskustelujen dokumentointi olisi hyödyllistä.
- Koen, että johtiskeskustelujen osittainen dokumentointi voisi olla hyödyllistä.
- En osaa sanoa / en halua vastata.
- Muu: \_\_\_\_\_

23. Mikäli johtiskeskustelu dokumentoitaisiin vain osittain, mitkä osiot näkisit tarpeellisiksi dokumentoida, jotta niihin voidaan tarvittaessa palata seuraavana vuonna? (voit valita useita) \*

*Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.*

- kuulumiset ja talotiimin kuulumiset
- työssä jaksaminen ja työhyvinvoinnista huolehtiminen (myös konkreettiset keinot)
- työntekijän omien vahvuuksien kartoitus
- työntekijän omien kehittämiskohteiden kartoitus
- työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet työssä kehittymiseen
- työntekijän työtä koskevien muutostoiveiden kartoitus
- konkreettiset toimet tavoitteisiin ja muutoksiin pääsemiseksi
- leirinjohtajan palaute työntekijälle
- työntekijän palaute leirinjohtajalle

Muu:  \_\_\_\_\_

24. Koetko sillä olevan merkittävää vaikutusta dokumentoinnin kannalta, että johtis, jonka kanssa keskusteluja käydään, saattaa olla jokaisena kesänä eri henkilö? \*

*Merkitse vain yksi soikio.*

- Kyllä, en haluaisi, että joku muu näkee tai käy läpi kanssani asioita, joita olen keskustellut toisen esihenkilön kanssa.
- Mahdollisesti. Haluaisin ainakin pystyä itse päättämään tapauskohtaisesti, käytämmekö edellisen vuoden dokumentointia keskustelussa vai emme.
- Minua ei haittaisi, vaikka henkilö olisi eri, sillä kyseessä on omat ajatukseni omasta ammatillisesta kehityksestäni.
- En osaa vastata / en tiedä.
- Muu: \_\_\_\_\_

25. LOPUKSI: Onko vielä jotain, mitä haluat kertoa liittyen kokemuksiisi johtiskeskusteluista, niiden kehittämisestä tai dokumentoinnista?

---

---

---

---

---

# Näin pidän johtiskeskustelun



## ENNEN KESKUSTELUA

- **OHJEET OHJAAJILLE**  
Ajanvaraus sekä ohjeet omaan valmistautumiseen.
- **VARAA AIKA ITSELLESI**  
Varmista, ettei tule kiirettä. Varaa mieluummin vähän extraa, jos mahdollista.
- **VALMISTAUDU**  
Kenen kanssa olet aloittamassa keskustelun? Pohdi etukäteen jokaisen kohdalla keskustelun teemoja.
- **RAUHOITA AIKA JA PAIKKA**  
Valitse rauhallinen tila, jossa ei pääse syntymään turhia keskeytyksiä. Sopikaa puhelinpäivystys muiden johtisten / jokkejen kanssa.

*Toisille erilaiset apuvälineet ja menetelmät ovat haastavia ja harhauttavat asiasta. Suunnittele niiden käyttö siis huolella etukäteen.*

*Toimisto ei ole välttämättä paras paikka keskustelulle! Kauniilla ilmalla ulkoilu on ihanaa. Voitte sopia paikasta myös yhdessä ohjaajan kanssa.*

## KESKUSTELUN AIKANA

- **TUNNELMAN LUOMINEN**  
Pyri tekemään keskustelutilanteesta rento ja rauhallinen. Kahvit on tosi ok!
- **OLE LÄSNÄ**  
Vältä kiireellisyyttä. Kuuntele, keskity. Tässä hetkessä olet vain tätä ohjaajaa varten.
- **APUVÄLINEITÄ SAA KÄYTTÄÄ**  
Kuvakortit, nelikentät, mindmapit, piirtäminen... Myös pelkkä keskustelu on erittäin sallittua!
- **MUISTA REALISMI**  
Ei pelkkiä kauniita sanoja, vaan konkreettisia, toteutettavia toimenpiteitä!

## KESKUSTELUN LOPUSSA

- **SOPIKAA JATKOSTA**  
Tuliko jotain palautetta, joka vaatii pidempää käsittelyä? Entä miten toteutetaan käytännössä ohjaajan omat kehittämistavoitteet? Sopikaa selkeästi, mitä nyt esiin tuoduille asioille tapahtuu.
- **YHTEENVETO**  
Tsekkaa, että kaikki tarvittava tuli käytyä läpi ja mihinkään ei ole enää lisättävää.
- **OLLAAN YHTEYDESSÄ!**  
Kannusta ohjaajaa tulemaan jutulle aina kun vain vähänkään on tarvetta. Kerro myös, miten olet yhteydessä häneen esimerkiksi jatkotoimenpiteitä koskien.
- **MUISTA KIITTÄÄ**

## VINKIT VASTAANOTTOON

- **TOISTA JA VARMISTA**  
Ohjaajan sanojen peilaaminen takaisin päin on hyvä tapa varmistaa, että on ymmärtänyt sanoman sekä voi auttaa tätä omissa reflektiossa.
- **OTA VAKAVASTI, MUTTA ÄLÄ HENKILÖKOHTAISESTI**  
Esihenkilönä voi joutua ottamaan vastaan myös negatiivista ja itseä koskevaa palautetta. Yritä ottaa kaikki palaute vastaan vakavasti, mutta vältä loukkaantumista tilanteessa. Pura johtisten kesken.
- **EI KAUNISTELLEN, MUTTA KANNUSTAEN!**  
Ohjaajat tarvitsevat rehellistä ja suoraa palautetta myös silloin, kun kaikki ei ole sujunut kuin Strömsössä. Tästä päästään kuitenkin uudella tarmolla eteenpäin, yhtä oppia rikkaampana.



# Johtiskeskustelun teemat



Nämä alle listatut kohdat olisi hyvä käydä läpi jokaisessa johtiskeskustelussa. Järjestys voi vaihdella ja erilaisia menetelmiä voi käyttää apuna. Alla annetut apukysymykset ovat vain esimerkkejä. Varmista kuitenkin, että ehditte käsitellä jokaista teemaa.

## KUULUMISET

Mitä kuuluu? Miten voit? Kuinka olet jaksellut työssäsi?  
Mitä talolle kuuluu? Miten teidän tiimi toimii?

## OHJAAJAN OMA AMMATILLINEN KEHITYMINEN

Mitkä ovat sinun vahvuutesi työssäsi? Miten hyödynnät niitä? Millaista osaamista tuot tiimille?  
**Johtiksen näkemys ohjaajan vahvuuksista on myös tärkeä!**  
Mitä asioita haluaisit ammattilaisena vielä kehittää? Mitä haluaisit oppia?  
Mitä olet jo kenties oppinut tämän kesän aikana? Mitä haluaisit antaa työyhteisölle?  
Millä tavoin voisimme yhdessä edesauttaa sinulle kesän aikana haluamaasi kehitystä?

## TYÖHYVINVOINTI

Mikä työssä tuntuu kuormittavalta? Miksi? Voitaisiinko tätä kuormitusta helpottaa?  
Mitkä asiat auttavat sinua jaksamaan työssäsi kun väsyttää tai painaa?  
Millaiset tilanteet ovat haastavia sinulle töissä tai vapaalla?  
Millä tavoin palautud vapaa-ajalla? Mikä tuo sinulle rentoutumista ja voimaa?  
Onko olemassa jotain, millä johtikset voisivat paremmin huomioida koko työyhteisön hyvinvointia?

## VAIKUTTAMINEN JA TYÖN KEHITTÄMINEN

Palautetta johtiksille? Mitä voisimme tehdä paremmin? Mikä hyödyttäisi sinua tai teitä ohjaajia?  
Palautetta toimiston suuntaan?  
Oletko käytännön työssä kohdannut jotain, mikä kaipaisi pikaista muutosta?  
Onko sinulla jotain ei niin kiireellisiä kehittämisideoita?

## PALAUTE OHJAAJALLE

Esihenkilön antama palaute on tärkeää. Se ohjaa kehitystä ja validoi ohjaajan omaa reflektiota. Palautteen tulee olla rehellistä, mutta myös kannustavaa, vaikka ohjaajalla olisi jossain parantamisen varaa.

Keskustelun olisi tarkoitus olla dialogi, jossa kumpikin vastaanottaa ja antaa palautetta sekä ideoi yhdessä kehittämisideoita ja -toimenpiteitä.