



Uuden kehityskeskustelumallin kehittäminen varhaiskasvatusorganisaatiolle

Juha Seppälä

2021 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

Uuden kehityskeskustelumallin kehittäminen varhaiskasvatusorganisaatiolle

”Muutoksen salaisuus on keskittää kaikki energia uuden rakentamiseen,
ei vanhaa vastaan taistelemiseen”

Socrates

”If you treat people like they make a difference to your company, they will.”

Jim Goodnight, CEO, SAS

Juha Seppälä

Johtaminen ja kehittäminen

sosiaali- ja terveysalan muutoksessa

Opinnäytetyö 9/2021

Juha Seppälä

Uuden kehityskeskustelumallin kehittäminen varhaiskasvatusorganisaatiolle

Vuosi

2021

Sivumäärä

78

Tämä opinnäytetyö on toimintatutkimuksellinen kehittämistyö varhaiskasvatusorganisaatiolle. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää uusi kehityskeskustelumalli varhaiskasvatusorganisaation käyttöön.

Kehittämistyössä käytettiin yhteiskehittämisen menetelmiä viiden päiväkodin johtajan, näiden yksiköiden henkilöstön ja varhaiskasvatus organisaation HRD asiantuntijan kanssa. Tärkein tehtävä tällä kehittämistyöllä oli selvittää, miten kehityskeskustelu palvelisi parhaiten työhyvinvointia, motivaatiota ja tulevaisuuden taitojen oppimista.

Aineistona oli viiden päiväkodin johtajan teemahaastattelut ja työpaja, jossa työstettiin haastatteluissa nousseita teemoja eteenpäin. Viiden tutkimuksessa mukana olevan päiväkodin henkilökunnalle lähetettiin kehityskeskusteluita koskeva kysely.

Aineiston perusteella nousi keskeiseksi asiaksi se, että henkilöstön vahvuudet nostetaan esiin ja heidän toiveitaan kuunnellaan; työyhteisötaidot ja oman työkyvyn ylläpito auttavat jaksamaan arjessa. Kehityskeskustelulle tulee olla kunnolla aikaa ja resurssia varattuna päiväkodin arjessa.

Kehittämistyön pohjalta rakennettiin yhdessä varhaiskasvatusorganisaation HR:n kanssa uusi malli kehityskeskusteluille, joka viimeisteltiin käyttöön kehittämistyöryhmän päiväkodin johtajien kanssa kesäkuussa 2021. Kehittämistyön tuloksena syntyi uudistettu kehityskeskustelulomake ja kehityskeskusteluprosessiin liittyvä vuosikello, jonka mukaan esihenkilöt jatkossa toimivat.

Asiasanat: kehityskeskustelu, työhyvinvointi, motivointi, tulevaisuuden taidot

Juha Seppälä

New Development Discussion Plan for early education organisation

Year 2021

Pages 78

This thesis is a development work for early education organisation. The purpose of the thesis was to develop a new development discussion model for the early education organisation.

The development work was carried out using the methods of joint development with the directors of five kindergartens, their staff and an HRD expert. The most important task was to find out how the development discussion would best serve well-being at work, motivation and learning future skills.

The material consisted of thematic interviews with the heads of five kindergartens and a workshop where the themes raised in the interviews were worked on. A questionnaire related to development discussion was also sent to the staff of the five researched kindergartens.

Based on the data, the key issue was to highlight the strengths of the staff and listen to their wishes. Also work community skills and maintaining one's own ability to work help to cope with everyday life. There must be proper time and resources set aside for the development discussion in the daily life of the kindergarten.

Based on the development work, a new model was built together with the early education organisation HR for development discussions, which was finalised with the leaders of the development group in June 2021. An annual wheel was also built for the development discussion process, according to which kindergarten directors will continue to work in the future.

Keywords: development discussion, well-being at work, motivation, future skills

Sisällys

1	Johdanto.....	9
2	Tietoperusta	11
2.1	Positiivinen johtaminen	11
2.2.	Työhyvinvointi	14
2.3.	Motivointi.....	17
2.4.	Tulevaisuuden työelämätaidot	22
2.5.	Kehityskeskustelu toimintamallina	24
3	Kehittämisasetelma	27
3.1	Kehittämiskysymykset	27
3.2	Kehittämismenetelmät	28
3.3	Kehittämistyön tiedonkeruumenetelmät	28
3.4.	Kehittämisympäristö ja kohderyhmä	29
3.5.	Kehittämisprosessin eteneminen	31
3.6.	Kehittämistyön tiedonkeruu	32
3.6.1.	Esihenkilöille suunnatut teemahaastattelut	32
3.6.2.	Teemahaastattelujen aiheiden koostaminen työpajaan	33
3.6.3.	Kehittämistyöpajan toteuttaminen	35
3.6.4.	Päiväkotien työntekijöille suunnattu kysely	37
3.7.	Aineiston analyysi	37
3.7.1.	Teemahaastattelujen purku ja teemoittelu	37
3.7.2.	Teemojen yhdistäminen työpajan aineiston kanssa	43
3.7.3.	Kyselyn tulokset	46
4	Yhteenvedoa tuloksista ja kehittämis ehdotuksia	52
5	Eettisyys ja luotettavuus	56
6	Pohdinta	58
	Lähteet	60
	Kuviot.....	62
	Taulukot.....	63
	Liitteet	65

1 Johdanto

Kehityskeskustelu on hyvä johtamisen väline ja mahdollisuus pysähtyä rauhallisesti tarkkailemaan työntekijän työhyvinvointia, motivaatiota ja kehittymistä. Puolet suomalaisista työntekijöistä osallistuu Tilastokeskuksen (2013) mukaan vuosittain kehityskeskusteluihin. Suomalaisessa perinteessä kehityskeskustelu suuntaa katsetaan enemmän tulevaan kuin menneeseen aikaan. Kehityskeskustelulla voidaan johtaa paljon samoja asioita kuin päivittäisjohtamisessa, mutta sen erityinen merkitys nousee siitä, että työntekijä saa esimieheltä yksilöllistä aikaa ja kuuntelua ilman häiriötekijöitä.

Varhaiskasvatusalan houkuttelevuutta yleisellä tasolla olisi hyvä saada tulevaisuudessa lisättyä. Varhaiskasvatuksen opettajien pula yhteiskunnassa syvenee 2030- luvulla ellei toimenpiteitä tehdä (Keva 2020). Uskon että hyvä esihenkilötyö ja kehityskeskustelu on yksi hyvä tapa saada alalle houkutelua lisää työvoimaa ja toisaalta myös vähentää poistumaa varhaiskasvatuksen palveluksesta. Työhyvinvointiin panostaminen lisää alan vetovoimaa.

Olen työskennellyt varhaiskasvatuksessa vuodesta 1994 alkaen. Olen toiminut noin 10 vuotta varhaiskasvatuksen opettajana Vantaalla, Espoossa ja Lohjalla. Päiväkodin johtajana kokemusta on kertynyt neljä vuotta Vihdissä, Kirkkonummella ja Espoossa. Koko urani aikana olisin kaivannut itselleni enemmän hyötyä kehityskeskusteluilta. Ne ovat usein tuntuneet pakollisilta rutiineilta, kun olen ollut alaisen roolissa. Esimiehen roolissa taas koin, että olisi tarvinnut lisää työkaluja ja selkeää prosessi puuttui. Sovelsin usein valmiita malleja toimimaan itselleni paremmin keskustelun apuna. Tämä muokkaamiseen tarve syntyi siitä havainnosta, kuinka erilaisia alaiset olivat ja tuntui siltä, että valmiit kysymykset eivät aina palvelleet tarkoitusta kaikkien kohdalla. Valmiissa malleissa kysymysten määrä oli niin iso, että kehityskeskustelulomakkeen täyttäminen nousi usein tärkeimmäksi asiaksi keskustelun sijaan.

Vuodesta 2016 alkaen olen työskennellyt varhaiskasvatuksen esihenkilötehtävissä eräässä isossa varhaiskasvatusorganisaatiossa päiväkodin johtajana. Tämä organisaatio haluaa säilyttää anonymiteetin ja ei esiinny tässä opinnäytetyössä nimellään. Organisaatio toimii koko Suomessa ja siihen kuuluu 133 päiväkotia.

Lähdin selvittämään syyskuussa 2020 opinnäytetyöhöni organisaation tilannetta kehityskeskusteluprosessin osalta. Organisaation HRD asiantuntija oli heti alusta asti apunani ja piti kehittämishanketta hyödyllisenä. Se otettiin osaksi organisaation henkilöstöpuolen kehittämistyötä yhtenä projektina. Tutkin että organisaatiossa oli tehty 2019 lopulla selvitystä kehityskeskusteluiden tilanteesta ja siinä todettiin seuraavia asioita:

1. Organisaatiolla ei ole yhtenäistä mallia hoitaa kehityskeskusteluja vaan eri organisaation tasoilla hoidetaan ne eri tavoin.
2. Esihenkilöstä riippuen kehityskeskusteluja on pidetty vaihtelevasti. Joskus ei ole käyty lainkaan ja toisinaan kaksikin kertaa vuodessa.
3. Kehityskeskustelulle on ollut erilaisia mallirunkoja, joita on voinut halutessaan käyttää.
4. Organisaatiosta on tullut palautetta, että kysymyksiä on liikaa. Kysymykset ovat suuntautuneet liikaa menneeseen ja liian vähän tulevaan.

(Organisaation johtoryhmän muistio 2019.)

Selvityksen perusteella on selkeästi tarve yhtenäiselle kehityskeskustelumallille. Tarvitaan määrittelyä siitä, kuinka usein kehityskeskustelut pidetään ja tarvitaan selkeä runko, miten keskustelu etenee. Pitkää kysymyspatteristoa ei selkeästi haluta yleisesti käyttöön ja kehityskeskustelu tulisi olla enemmän suuntautunut tulevaisuuden tavoitteisiin. Halusin tässä työssä rajata oman kehittämistyöni koskemaan ainoastaan kehityskeskustelumallia, joka tulee päiväkodin johtajien käyttöön, koska minulla oli kokemus juuri tästä työympäristöstä. En myöskään lähtenyt laajemmin tutkimaan tiimikehityskeskustelua sen sisällön kannalta, vaikkakin itse kehityskeskustelun prosessiin se selkeästi kuuluu ja sitäkin sivutaan tässä opinnäytetyössä.

Varhaiskasvatuksen kustannuksista suurin osa syntyy henkilöstökuluista, sen takia on hyvä arvioida myös merkitystä tuottavuudelle. Kun arvioidaan mihin asioihin kannattaa resursoida työaika niin voidaan ajatella, että työaika maksaa ja se pitäisi olla mahdollisimman tuottavaa. Voidaanko hyvinvointia johtamalla päästä myös taloudellisesti hyviin tuloksiin? Sitoutunut työntekijä on aktiivinen, innostunut ja liikuttaa organisaatiota eteenpäin. Valitettavasti tutkimusten mukaan vain 14 % suomalaisista on sitoutunut työpaikkaansa (Gallup 2017). Monissa tutkimuksissa on osoitettu, että työntekijöiden ollessa työnimussa ja flow-tilassa tuottavuus kasvaa selkeästi (8- 10%), sairauspoissaolot vähenevät, samalla työnlaatu kasvaa ja työpaikan vaihtamiskynnys kasvaa. Hyvinvointi on investointi, joka maksaa itsensä takaisin. Ihmiset ovat menestyvän organisaation edellytys. (Martela & Jarenko 2014.)

Varsinaisen uuden kehityskeskustelumallin rakensin yhteistyössä HRD asiantuntijan kanssa loppukeväästä 2021 ja se arvioitiin vielä kehittämistyöhössä mukana olevien esihenkilöiden kanssa kesäkuussa 2021 ennen valmiin mallin julkaisua. Uusi malli kehitetään aineistoni analyysin pohjalta palvelemaan johtajia ja henkilöstöä parhaalla mahdollisella tavalla saamaan kehityskeskusteluprosessista hyödyllinen ja työhyvinvointia tukeva. Organisaation tavoite tässä prosessissa on muutoksen aikaansaaminen kehityskeskusteluprosessiin. Opinnäytetyön tekijänä itse teen tutkimuksellista kehittämistyötä, jonka lopputulosten vaikutus muutokseen riippuu

kehittämistyöni onnistumisesta ja organisaation sitoutumisesta muutosprosessiin (Kananen 2014, 56).

2 Tietoperusta

2.1. Positiivinen johtaminen

Asiantuntijaorganisaatiossa johtaja ei voi olla kaikkien asioiden paras osaja. Sen sijaan johtamisen asiantuntijuus on johtajalle välttämätön osaaminen. Johtajalla on suunta siitä mihin hän johtaa omaan asiantuntijaryhmäänsä eli työntekijöitä. Johtaja herättää luottamusta, kun hän ymmärtää arkityötä ja häneen voi tukeutua. Oma käsitys omasta osaamisestaan ja puutteistaan tulee olla johtajalla myös realistinen. Johtaja ja työntekijä ovat samalla puolella. Esihenkilö suhtautuu alaisiinsa arvostavasti ja kunnioittavasti ja ottaa asiallisesti vastaan saamansa palautteen. (Wennstöm 2020, 223, 340.)

Varhaiskasvatuksen johtamista tarkasteltaessa on hyvä kiinnittää huomioita varhaiskasvatuksen tavoitteisiin. Tuorein laki, joka määrittelee valtakunnallisesti varhaiskasvatuksen tavoitteet, on vuodelta 2018.

Varhaiskasvatustalaki (2018) määrittelee että varhaiskasvatuksen tavoitteena on:

- 1) edistää jokaisen lapsen iän ja kehityksen mukaista kokonaisvaltaista kasvua, kehitystä, terveyttä ja hyvinvointia;
- 2) tukea lapsen oppimisen edellytyksiä ja edistää elinikäistä oppimista ja koulutuksellisen tasa-arvon toteuttamista;
- 3) toteuttaa lapsen leikkiin, liikkumiseen, taiteisiin ja kulttuuriperintöön perustuvaa monipuolista pedagogista toimintaa ja mahdollistaa myönteiset oppimiskokemukset;
- 4) varmistaa kehittävä, oppimista edistävä, terveellinen ja turvallinen varhaiskasvatusympäristö;
- 5) turvata lasta kunnioittava toimintatapa ja mahdollisimman pysyvät vuorovaikutussuhteet lasten ja varhaiskasvatushenkilöstön välillä;
- 6) antaa kaikille lapsille yhdenvertaiset mahdollisuudet varhaiskasvatukseen, edistää yhdenvertaisuutta ja sukupuolten tasa-arvoa sekä antaa valmiuksia ymmärtää ja kunnioittaa yleistä kulttuuriperinnettä sekä kunkin kielellistä, kulttuurista, uskonnollista ja katsomuksellista taustaa;
- 7) tunnistaa lapsen yksilöllisen tuen tarve ja järjestää tarkoituksenmukaista tukea varhaiskasvatuksessa tarpeen ilmettyä tarvittaessa monialaisessa yhteistyössä;

- 8) kehittää lapsen yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja, edistää lapsen toimimista vertaisryhmässä sekä ohjata eettisesti vastuulliseen ja kestävään toimintaan, toisten ihmisten kunnioittamiseen ja yhteiskunnan jäsenyyteen;
- 9) varmistaa lapsen mahdollisuus osallistua ja saada vaikuttaa itseään koskeviin asioihin;
- 10) toimia yhdessä lapsen sekä lapsen vanhemman tai muun huoltajan kanssa lapsen tasapainoisen kehityksen ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin parhaaksi sekä tukea lapsen vanhempaa tai muuta huoltajaa kasvatustyössä.

(Finlex 2018.)

Nostaisin varhaiskasvatuslaista erityisesti omaa kehittämistyötäni ajatellen oppimisympäristön merkityksen, yhdenvertaisuuden, kunnioittamisen, vuorovaikutustaidot ja osallistumisen. Johtamistyön pitäisi siis tukea tällaisten pehmeiden arvojen toteutumista kasvatusyhteisössä. Wennström (2020, 24- 25.) näkee että, henkilöstön hyvinvointi suhteessa lasten hyvinvointiin kulkee käsi kädessä. Hyvinvointi syntyy itse työstä, jokapäiväisestä vuorovaikutuksesta ja yhteisöllisyydestä. Positiivinen johtaminen lisää henkilöstön myönteistä organisaatiokäyttäytymistä. Myönteiset tunteet lisäävät luovuutta ja joustavaa ajattelua. Mitä voimakkaammin ihminen on sitoutunut työhönsä, sitä isommassa osassa on myös ihmissuhteet. Ne voimaannuttavat, luovat merkityksellisyyttä ja psykologista pääomaa.

Positiivinen johtaminen tukee näiden asioiden toteutumista. Se on läsnäoloa, kohtaamista ja kuuntelemista. Johtajalla itsellään tulee olla myös kyky arvioida omaa toimintaa ja olla tietoinen omista vahvuuksista ja kehittämisen kohteista. Kaikkiin erilaisiin johtamisparadigmoihin sisältyy omanlainen maailman- ja ihmiskäsitys. Työyhteisöissä tulee ongelmia, jos johtajuuden opit tulevat kasvatusyhteisöjen ulkopuolelta ilman että seurataan näitä arvoja ja tavoitteita, joita varhaiskasvatukselle on asetettu. (Wennström 2020, 25.)

Ihmissuhteissa tarvitaan viisi korjaavaa toimenpidettä sen korjaamiseen mitä yksi negatiivinen vuorovaikutustilanne on saanut aikaan. Haluamme kuulla onnistuneemme. Positiivisuus on siis tärkeää johtamisessa. Työyhteisöissä usein aika menee ongelmien ratkaisuun, vaikka niiden ihmisten positiivinen tukeminen joilla asiat sujuvat hyvin, veisi huipputulokseen. Pitäisi kysyä enemmän ”Missä olet hyvä?”-kysymyksiä sen sijaan että jumiudutaan ongelmiin. Johtamista tarvitaan eritasoisesti sen mukaan, kuinka paljon ja minkälaista tukea työntekijät tarvitsevat. (Furman, Pinjola ja Rubanovitsch 2014.)

Kun johtaja kohtaa ihmisen, hän voi muodostaa myönteisempää ja rakentavampaa kuvaa positiivisten konnotaatioiden avulla. Negatiiviseksi koetut ominaisuudet voidaan kirjoittaa uusiksi positiivisin ilmaisin. Kontrolloitu ihminen tuo ryhtiä ja suuntaa toiminnalle. Uhmakas on itsevarma ja itsenäinen työntekijä. Vetäytyvä on hyvä havainnoija ja harkitseva. Epäkypsä

voidaan nähdä leikkisänä, luovana ja seikkailunhaluisena. Loppujen lopuksi ominaisuudet ei ole absoluuttisia vaan kiinni ihmisten tulkinnoista. (Murphy 2015, 209.)



Kuvio 1: Myönteisyyden kehä (Wennström 2020, 349.)

Positiivinen johtaminen kiinnittää huomioita tunnejohtamiseen. Tunteet ovat erilaisia viestintuojia organisaatiossa. Positiivisessa organisaatiossa on tilaa kaikenlaisille tunteille. Myönteisessä ilmapiirissä on myönteisiä tunteita enemmän kuin kielteisiä. Hyvinvoinnin kannalta positiivisia tunteita tulisi olla jopa 5 kertaa enemmän kuin negatiivisia. Kuviossa 1 olevasta myönteisyyden kehästä näemme, kuinka positiivisuus ruokkii voimavarojen syntyä ja sitä kautta taas lisää positiivista toimintaa ja tunteita. Näin luodaan työyhteisöön positiivisuuden kierre. (Wennström 2020.)

Positiivinen johtaminen ei tarkoita sitä, ettei ongelmiin puututa. Esihenkilö on kuitenkin myös työntäjän edustaja. Hänen tulee kirkastaa johtamisessaan organisaation perustehtävä, arvot ja tavoitetila työntekijälle. Asiakasnäkemyksen esiin tuominen on myös tärkeä osa esihenkilötyötä. Miten työntekijän toiminta vaikuttaa asiakastytyväisyyteen? Työntäjän edustajana esihenkilöllä on myös velvollisuus tarvittaessa sanoa viimeinen sana ristiriitatilanteessa tai puhalttaa peli poikki, jos huomaa haitallista toimintaa työpaikalla. (Aarnikoivu 2010.)

Johtamisfilosofiasta voidaan erottaa kolme johtamisen ulottuvuutta: edellä, rinnalla ja takana johtaminen. Johtajan tulee asettua näihin eri asemiin tilanteen ja työntekijän työuran vaiheen mukaan. Edellä johtamista on kehityskeskustelut, koulutukset ja työyhteisön tavoitteiden kirkastaminen. Rinnalla johtaminen on päivittäisjohtamista ja sparraamista arjessa mukana, johtajan fyysistä ja henkistä läsnäoloa. Takana johtaminen tarkoittaa johtajan kykyä astua sivuun ja antaa henkilöstön tehdä ja loistaa. (Wennström 2020, 100.)

2.2. Työhyvinvointi

Työhyvinvointi voidaan käsittää monien tekijöiden summana. Se ei ole työyhteisön ulkopuolelta tuotettu koulutus, virkistyspäivä tai rahallinen bonus. Ne kaikki voivat toki olla osa työnhyvinvointia, mutta kokonaisuus syntyy ihmiselämän eri osista ja vuorovaikutuksesta työpaikalla.

Tekemättömästä työstä aiheutuu paljon kustannuksia työnantajalle. Kustannukset syntyvät työkyvyn heikkenemisestä, sairauspoissaoloista, työkyvyttömyyseläkkeistä ja välillisesti tuotannon menetyksistä. Tekemättömän työn vuosikatsauksen (2017) mukaan vuonna 2016 tekemättömän työn kustannukset olivat 6,17% palkkakustannuksista. Työhyvinvointiin panostaminen on varmasti paras tapa vaikuttaa näihin kustannuksiin. (Alahautala & Huhta 2018.)

Työterveyslaitoksen *Työ ja ihminen*- tutkimusraportin (2001) mukaan 80 % haastatelluista usko, että työnantaja olisi voinut estää psyykkisistä syistä johtuneen sairausloman. Esimiehet nähtiin keskeisessä roolissa sairauspoissaolojen ehkäisyssä. Parhaallakaan esihenkilötyöllä ei voida kokonaan välttää sairastumisia. Hyvä keskusteluyhteys esimiehen ja työntekijän välillä kuitenkin auttavat kiinnittämään näihin asioihin ajoissa huomiota. Hyvä työilmapiiri ja esimiehen tuki mahdollistavat työskentelyn terveydellisistä haasteista huolimatta. Työnteolla voi olla joskus jopa tervehdyttävä vaikutus. (Alahautala & Huhta 2018.)

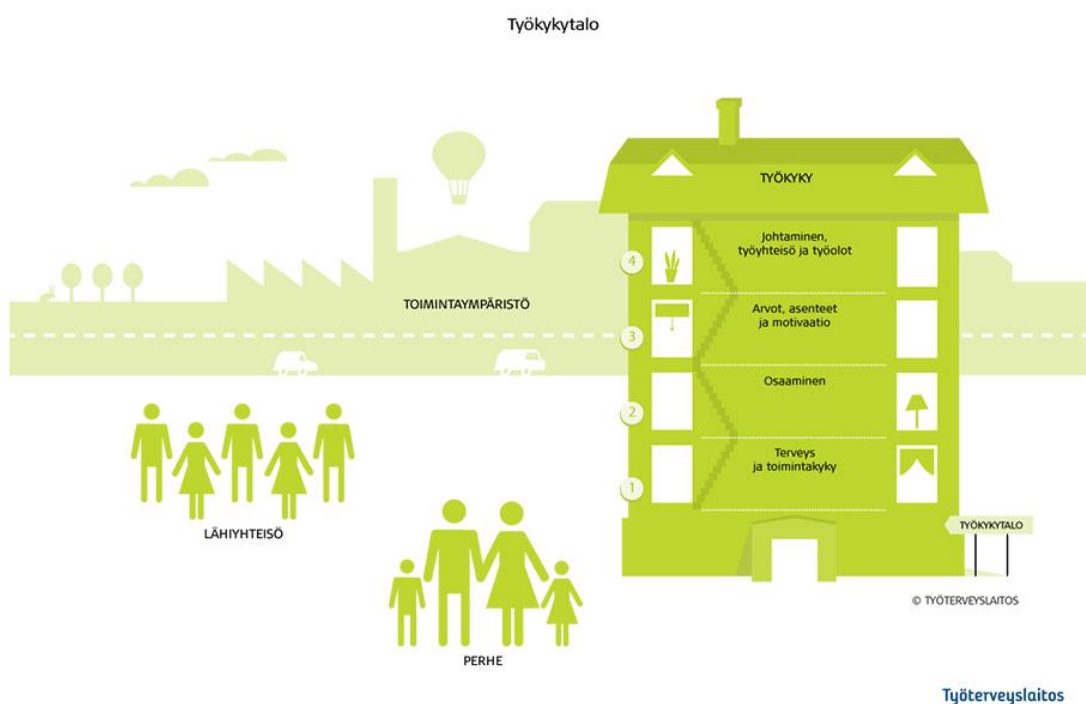
Esihenkilötyöhön työpaikalla kuuluu varhaisen tuen menetelmä. Sillä varmistetaan koko työyhteisön hyvinvointi ennaltaehkäisemällä työkykyongelmia ja isompia kustannuksia. Varhainen tuki käynnistyy jo heti uuden työntekijän rekrytoinnin yhteydessä. Se on päivittäisjohtamisen väline ja kehityskeskustelu on yksi varhaisen tuen tärkeä muoto. Keskustelussa voidaan havaita isommaksi kehittymässä oleva ongelma, johon on syytä puuttua. (Keva 2021.)

Työhyvinvointi käsitetään usein asiaksi, jonka toteutumisesta huolehtii ainoastaan työnantaja. Ajatellaan että työnantajalla ei kuitenkaan olisi oikeutta puuttua työntekijän terveyteen ja toimintakykyyn, vaikka samoja osa-alueita pitäisi samalla tukea. Suomen lainsäädäntö valtuuttaa työnantajan huolehtimaan työturvallisuudesta. Kuitenkin työnantajan mahdollisuudet rajoittuvat lähinnä turvallisen työyhteisön ja työolojen tarjoamiseen, yksilölle jää vastuu oman työkyvyn ylläpitämisestä. Työntekijällä on siis päävastuu omista voimavaroistaan ja työnantaja puolestaan vastaa työn sisällöstä ja työskentelyolosuhteista. Ammattitaitoisella johtamisella on myös iso merkitys tässä kokonaisuudessa. (Alahautala & Huhta 2018.)

Johtajan tehtävä on olla taustalla tai vierellä tilanteesta riippuen. Kaikista itseohjautuvimmatkin työntekijät tarvitsevat johtajaa ja huolenpitoa. Johtajan asenne ja

suhtautuminen vaikuttaa paljon hyvinvointiin; johtaja on tasapuolisesti kiinnostunut koko työyhteisöstä, kykenee dialogiseen kanssakäymiseen, ja ottaa viimekädessä vastuun hyvinvoinnin tukemisessa. (Miettinen, Nousiainen & Kuokkanen 2000.)

Oheisessa kuviossa 2 näemme Johda Terveyttä (2018) -teoksesta Alahautalan ja Huhdan hieman muokatun mallin Työterveyslaitoksen työkykotalosta. Tässä kuviossa on korostettu yksilön omaa vastuuta työhyvinvoinnistaan. Työnantaja ei voi luoda terveyttä, toimintakykyä, osaamista, motivaatiota, arvoja ja asenteita ulkopuolelta työntekijälle vaan ne kaikki osa-alueet ovat vahvasti työntekijän omalla vastuulla.



Kuvio 2: Työkykitalo (TTL 2021.)

Modernia työelämää varten on kirjassa Työhyvinvointi (2016) käytetty työyhteisötaito - käsitettä. (Manka & Manka 2016).

Työyhteisötaitoja ovat:

1. Perustehtävän tekeminen ja omasta osaamisesta huolehtiminen
2. Reiluus ja kohteliaisuus, tervehtimien, kiittäminen, mutta myös anteeksipyyttäminen, jos on loukannut jotakuta
3. Aktiivinen auttaminen, kiinnostuminen muidenkin työstä ja heidän työnsä arvostaminen
4. Työpaikan viihtyvyydestä ja resurssien järkevästä käytöstä huolehtiminen

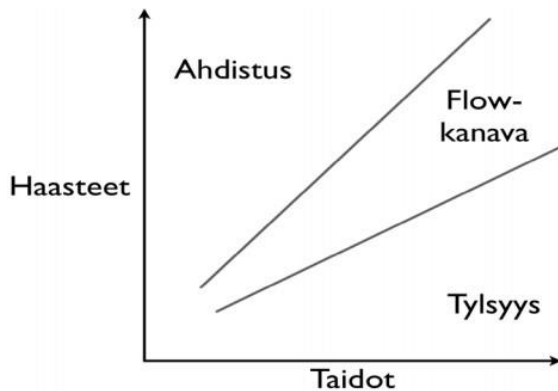
5. Yhteistyö työkavereiden ja esihenkilöiden kanssa: jos jostakin asiasta ei ole tietoa, sitä voi pyytää
6. Palautteen antaminen, ja myös pyytäminen, jos se on unohtunut. Palautetta on hyvä antaa myös epäkohdista, mutta rakentavasti.
7. Mielipiteen ilmaisu asioiden eteenpäin viemiseksi
8. Aktiivinen osallistuminen työpaikan kehittämistyöhön
9. Myönteisen ilmapiirin edistäminen, muun muassa se, ettei puhuta selän takana.
(Manka & Manka 2016.)

Tiivistettynä voisi sanoa, että nämä ovat taitoja, joista ei sinällään makseta palkkaa eikä niihin viralliset sopimukset velvoita mutta ne kaikki lisäävät työyhteisön hyvinvointipääomaa.
(Manka & Manka 2016.)

Työn imu on keskeinen työhyvinvoinnin käsite, jolla tarkoitetaan työn tekoon liittyvää tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista. Tarmokkuus on sitä, että yksilö on täynnä toimintatarmoa, ja hän on riittävän vahva selättämään työn haasteet. Omistautuminen tarkoittaa sitoutumista tehtävään mitä tekee. Työntekijä näkee tehtävän ponnistelujen arvoiseksi ja inspiroivaksi. Uppoutumisen tilassa koko muu maailma unohtuu ja saavutetaan tekemiseen flow-tila. Kuvioissa 3 ja 4 näemme, kuinka työn imusta voidaan kuitenkin helposti pudota liian viihtymisen tasolle tai sitten stressin puolelle. On keskeistä, että haasteet ja taidot ovat sopivassa suhteessa, jotta työ pysyy flow-tilassa. (Martela & Jarenko 2014.)



Kuvio 3: Työhyvinvoinnin vitamiinimalli (Martela & Jarenko 2014.)



Kuvio 4: Flow-vyöhyke (Martela & Jarenko 2014.)

Innostus on avain tuloksellisiin oppimistuloksiin ja innostunut johtaja tartuttaa intoaa koko kasvatusyhteisöön. Tutkimusten mukaan työn imu ja innostus parantava merkittävästi työhyvinvointia, fyysistä terveyttä, innovatiivisuutta ja luovuutta. Organisaatiotasolla se on sidoksissa taas selkeästi parantuneeseen tulokseen, laatuun, tuottavuuteen, työturvallisuuteen ja yrityksen kasvuun. (Schaufeli 2018.)

Työyhteisön voimantunne eli empowerment lähtee yksilötasolta ja johtamisen tavasta. Kun jokaisella on mahdollisuus menestyä ja kehittyä, niin on mahdollista tuntea voimaantumista omassa työssä. Työyhteisö, jossa on voimantunnetta, menestyy ja etenee paremmin kohti tavoitteitaan. (Miettinen ym. 2000.)

2.3. Motivointi

Sisäinen motivaatio on suurin ihmisen positiivisen potentiaalin esiintuoja. Ryan & Deci (2000) esittävät itseohjautuvuusteoriassa, että sisäisen motivaation syntyyyn tarvitaan hyvät olosuhteet. Sopivat haasteet, itsemääräämisen tunne, positiivinen palaute ja psykologinen turvallisuus saavat sisäinen palon syttymään. Itseohjautuvuusteoria on laaja motivaation metateoria, siinä tuodaan esiin ihmisen kolme tärkeää psykologista tarvetta: kyvykkyys, omaehtoisuus ja yhteisöllisyys. Kun ihminen kokee näitä tunteita, on hyvät olosuhteet sisäisen motivaation syntyyyn. Sisäisesti motivoitunut ihminen loistaa ja toimii parhaimmillaan. Hän työpaikalle kokonaisen itsensä eikä rakenna emotionaalisia suojamuureja ympärilleen.

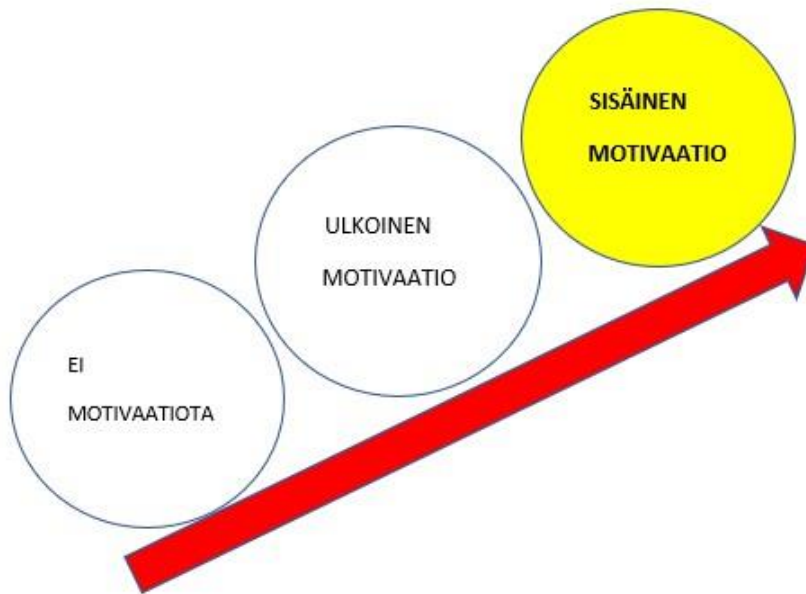
Työn merkityksellisyyden tunne syntyy sen kytkeytymisestä omiin arvoihin, suurempiin päämääriin ja mahdollisuudesta toteuttaa itseään omia vahvuuksia hyödyntämällä (Martela 2014). Esimiehen tehtäväksi tulee motivoinnin tehtävä. Hänen tulee kirkastaa henkilöstölle mission tunnetta. Hän auttaa ja kannustaa henkilökohtaiseen ja ammatilliseen kasvuun.

Tärkeää on miten löytää keinoja, jotka auttavat löytämään tämän merkityksellisyyden ja motivoivat parempaan suoritukseen. Ihminen menestyy työssään parhaiten vahvuuksiaan hyödyntämällä kuin lähtemällä korjailemaan heikkouksiaan (Roth & Saarenpää 2020).

Ratkaisukeskeisessä ajattelussa rakennetaan muutos vahvuuksien, tulevaisuuden mahdollisuuksien ja voimavarojen varaan. Ihminen saattaa olla juuttunut omien ongelmien keskelle ja pääsy eteenpäin tuntuu mahdottomalta. Ongelmat kaventavat identiteettiä. Tavoitteen ollessa ihmiselle tärkeä hän on myös valmis työskentelemään sen eteen. Jos esihenkilö aktiivisesti etsii työntekijän vahvuuksia, se motivoi työntekijää muutokseen omien vahvuuksien kautta. Kiinnostus muutosprosessiin herää, kun saa olla siinä aktiivinen subjekti. Ihminen päättää itse motivoitumisestaan ja organisaatio luo sille suotuisan ympäristön. (Murphy 2015.)

Motivointi voi olla tehokas työväline esimiehelle, kun haluaa auttaa työntekijää muutokseen. Toisen ihmisen motivointi on mahdollista, kun asetumme toisen ihmisen asemaan ja meillä on käsitys hänen elämäntilanteestaan ja nykyhetken kokemuksestaan. Motivointi on yksinkertaista keskustelua arkisesta toiminnasta ja siihen liittyvistä muutoksista. Keskusteluilmapiiri tulee olla suopea. Jotta muutos olisi pysyvä on tavoitteen oltava elämyksellinen. Hyvä keskustelu auttaa löytämään muutostarpeen. Ihmisen täytyisi saada valitsemaan se, että hän ohjaa itse tulevaa elämänlaatua. (Oksanen 2014.)

Kuviossa 5 näemme motivaation erilaiset vaiheet Ryan & Deci:ä (2000) mukaillen. Heidän ajatuksensa mukaan motivaatio kehittyy vaiheesta, jossa ei ole motivaatiota, ulkoisen motivaation kautta sisäiseen motivaatioon. Työpaikan säännöt ja normit ohjaavat siis työntekijää pitkälti motivoitumaan ennen kuin tavoitteiden saavuttamisesta tulee sisäinen tavoite. Sisäisen motivaation syntyyn tarvitaan itsemääräämisen tunne, pätevyiden ja pystyvyyden tunne ja sosiaalisenyhteyden tunne.



Kuvio 5: Ulkoisesta motivaatiosta sisäiseen motivaatioon. Mukailtu (Ryan & Deci 2000).

Sisäinen motivaatio kumpuaa ihmisestä itsestään. Tekeminen on itsessään niin innostavaa, ettei ihminen tarvitse ulkoisia palkkioita tai rangaistuksia. Henkilö kokee tehtävän niin mielenkiintoiseksi, että tekee sitä mielellään omasta tahdostaan. Useiden tutkimusten mukaan sisäisten päämäärien tavoittelu ja saavuttaminen lisää onnellisuutta enemmän kuin ulkoisten. (Martela 2014.)

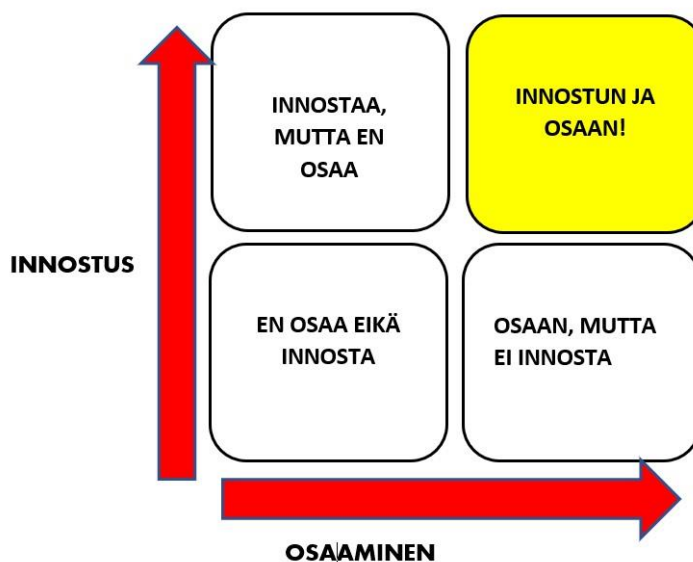
Luukan (2019) mukaan johtamisessa on usein se ongelma, että siinä pyritään minimoidaan virheet eli poikkeamat prosesseissa. Tämä muodostuu ongelmaksi, koska myös luovuus syntyy virheiden kautta inhimillisyydestä. Menestyvä organisaatio tuo koko ihmisen potentiaalin esiin, mutta virheiden välttelyn kulttuuri saa ihmiset pelkäämään ja organisaation luovuus kuihtuu. (Luukka 2019, 23.)

Varhaiskasvatustyö sisältää paljon mahdollisuuksia oman osaamisen ja vahvuuksien hyödyntämiseen. Autonomia ja luottamus lisäävät vahvuuksien käyttöä. Henkilöstön vahvuuksia ja potentiaalia tulisi tunnistaa ja hyödyntää tavoitteellisesti. Innostusta lisää, kun esihenkilö on itse innostunut ja mahdollistaa uudistumisen. Usein alisuoriutuminen johtuu siitä, ettei työntekijä pääse loistamaan omilla vahvuusalueillaan. Vahvuuden tunne voi tulla esimerkiksi jonkin erityistehtävän hoitaminen mistä työntekijä saa erityistä kyvykkyyden tunnetta. Tutkimusten mukaan vahvuuksien kautta johtaminen lisää työhön sitoutumista. (Wennström 2020.)

Motivoinnin kannalta on tärkeä tunnistaa, minkälainen työntekijä on perusolemukseltaan. Vahvuuksilla johtamisella on valtava voima työelämässä. Lucy Honen (2015) tutkimuksen

mukaan työntekijä, jonka vahvuudet esihenkilö tunnistaa ja hyödyntää, kukoistaa 18 kertaa muita todennäköisemmin. Ihmiset ovat usein tietoisempia heikkouksistaan kuin vahvuuksistaan, ja sen takia esimiehen keskeinen työ on nostaa vahvuuksia esiin. Organisaatioissa jää valtava määrä vahvuuspotentiaalia hyödyntämättä. Organisaatiokulttuuri on jäykkä muutoksille - todellinen toiminta voi olla jopa ristiriidassa yrityksen arvojen kanssa. Ajatteleminen usein työn tehtävälähtöisenä, eikä työntekijä tai vahvuuslähtöisenä. Usein kehityskeskustelussa pohditaan asioita organisaation perustehtävän kautta, vaikka motivoivampi tapa olisi pureutua työntekijän vahvuuksiin ja niistä syntyviin potentiaaleihin organisaatiossa. Työntekijän osaamisen lisäksi myös luonteen vahvuudet on hyvä huomioida ja hyödyntää. (Wennström 2020.)

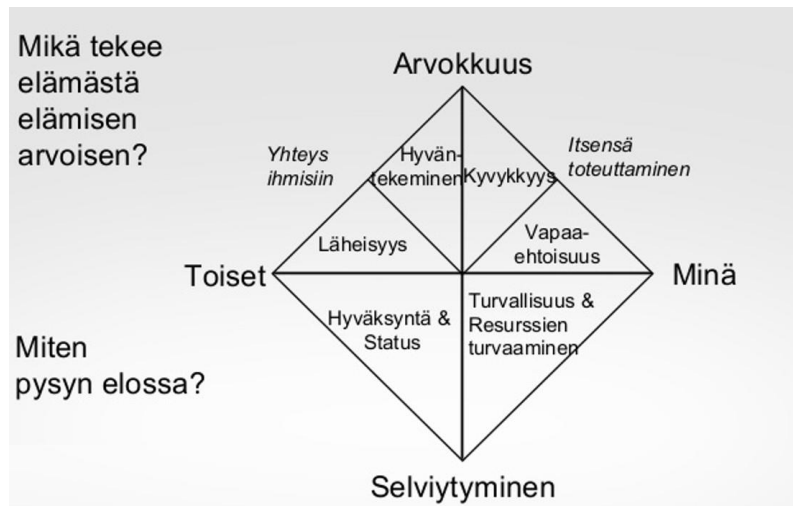
Organisaatioissa tavoitellaan korkeaa motivaatiota, mutta usein unohdetaan etsiä syitä motivoitua. Motivointiin liittyy kiinnostus. Kiinnostus suuntaa vahvuuksien käyttöä ja motivoivat. Johtajan on hyvä olla selvillä mikä työntekijöitä kiinnostaa. Kiinnostus tuo virtaa ja motivoi. Oheisesta Kari Helinin (2018) laatimasta jäsentämismallista (kuvio 6) voi hahmotella missä kiinnostuksen tasolla työntekijä menee. Ei ole realismia, että kaikki työtehtävät olisivat alueella ”Innostun ja osaan!”. Perusrutiinejakin tarvitaan työssä ja ne eivät aina ole innostavia. Motivoinnin kannalta olisi kuitenkin tärkeää, että mahdollisimman moni työtehtävä olisi innostuksen alueella. (Wennström 2020, 143-144.)



Kuvio 6: Osaamisen nelikenttä (Helin 2004).

Tutkija Frank Martela on tiivistänyt oman ajatuksensa motivaatiosta, Ryan & Deci:n itseohjautuvuusteoriaa mukaillen, kuviossa 7 esitettyyn motivaatiotimanttiin. Ihmiselämän merkityksellisyys tulee tarpeista, joita ihminen saa mielekkään tekemisen kautta toteuttaa.

Ihmisellä on luontainen tarve tuntea kyvykkyyttä, läheisyyttä ja päästä tekemään hyviä asioita. Me kaipaamme toisten ihmisten hyväksyntää ja tunteen siitä, että meillä on turvallista elää ja toimia. Haluamme sen lisäksi tuntea vapautta eli työ pitäisi tuntua omalta valinnalta. (Martela 2014.)



Kuvio 7: Motivaatiodiamantti (Martela 2014).

Sisäinen motivaatio on hyvin tärkeä innostuksen ja työn imun kannalta. Kuitenkin myös ulkoisia palkkioita tarvitaan. Varhaiskasvatusalalla on vähän mahdollisuuksia vaikuttaa palkkaan. Kokemuslisät toki kertyvät ja joitain pieniä henkilökohtaisia lisiä on mahdollisuus myöntää erityisistä osaamisista tai työtehtävistä. Wennströmin (2020) mukaan on tutkimuksia siitä, kuinka palkkio ja raha motivoivat eniten johtajia, ei niinkään työntekijätasoa. Tärkeäksi nousee myönteisten käytäntöjen merkitys. Kahvittelut, pienet muistamiset, myönteinen palaute ja yhteiset onnistumisista iloitsemiset ovat tärkeä osa arkea ja jaksamisen tukemista. Näin ulkoisilla palkkioilla voitaisiin tukea ja ylläpitää sisäisen motivaation syntyä ja ylläpitoa. Epäsuorat kannustimet kuten ateria- ja liikuntaedut vahvistavat sisäisen motivaation vaikutusta työsuoritukseen. Menestys on parasta jaettuna. Palkitsemisen lisäksi voidaan puhua huomioimisesta. Työmotivaation kannalta on merkityksellistä, että työnantaja muistaa merkkipäivät, valmistumiset, häät ja lapsen syntymät. Yksilöllisyys ja ajatus palkitsemisessa on hyvin tärkeää. Sen sijaan että annetaan kaikille palvelusajasta ”aaltomaljakko”, saattaisivat kalastussetti, harava tai lapio olla vaikuttavampia palkitsemisen muotoja, koska ne kertovat, että työntekijä tunnetaan yksilönä. Yksi todella tehokas motivaation keino on ihan yksinkertaisesti muistaa kiittää työntekijöitä. (Wennström 2020, 162, 196-197 ; Luukka 2019, 371.)

2.4. Tulevaisuuden työelämätaidot

Hyvä johtaja suhtautuu esihenkilötyöhön, sillä ajatuksella, että hän on kehityksen portinavaaja. Hän mahdollistaa henkilöstön kehittymisen eikä toimi portinvartijana, joka määrittelee kehityksen rajat. Johtajan tulee antaa henkilöstön oppia ja kehittyä. (Wennström 2020, 171.)

Nikolai Kondratjev (1981) on luonut mallin kapitalistisen talouden sykleistä, jotka kulkevat 50- 60:n vuoden välein aina seuraavalle aallolle. Olemme nyt siirtymässä uudelle aallolle ja on syytä tarkastella osaamisvaatimuksia kuuden aallon trendeistä. Nämä kuudennen aallon viisi toimintaperiaatetta ovat tulevaisuustutkija Markku Wileniusen mukaan: yhteistyö, avoimuus, jakaminen, integriteetti ja keskinäinen riippuvuus. (Wilenius 2015.)

Yhteistyö tarkoittaa sitä, että organisaatioissa hierarkiat vähenevät ja itseohjautuvuus lisääntyy. Vastuuta tulee levittää mahdollisimman paljon koko organisaatioon. Avoimuuden periaatteen mukaisesti hyvät ideat ja käytännöt tulee olla kyky jakaa koko organisaation ja jopa toisten organisaatioiden käyttöön. (Wilenius 2015.)

Jakaminen taas tarkoittaa vanhojen raja-aitojen kaatamista ja ihmisten osaamisen hyödyntämistä yli raja-aitojen. Integriteetin käsite tarkoittaa luotettavuuden, rehellisyyden ja korkean moraalin tärkeyttä. Keskinäinen riippuvuus kertoo siitä, että me tarvitsemme toisiamme yli toimiala ja -kulttuurirajojen. Yhteistyö on välttämätöntä. (Wilenius 2015.)

Muutos ja uudistuminen ovat välttämättömiä organisaatiolle. On tärkeää huomioida ihmisten yksilölliset kokemukset ja tunteet muutosprosesseissa. Muutokseen on helpompi sitoutua, kun on ollut itse niihin vaikuttamassa tai ainakin niissä on kuultu henkilöstöä. Kyky sopeutua muutokseen on yksi tärkeimpiä tulevaisuuden osaamistarpeita. (Wennström 2020.)

Kehityskeskustelu on myös paikka arvioida työntekijän sisäisen kouluttamisen tarpeita. Työsuojelulaki määrittää työnantajalle velvollisuuden huolehtia siitä, että työntekijä suoriutuu työstään myös silloin kun yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutetaan tai kehitetään. Työnantajan perehdyttämis-, kouluttamis- ja tai ohjeistamisvelvollisuus on jatkuva. Jos työpaikalla ilmenee alisuoriutumista tai ylikuormittumista, on työnantajan tarkistettava, että on tehty kaikki voitava. (Alahautala & Huhta 2018.)

Hyvää tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointia on tehty opetus- ja kulttuuriministeriön 2017 laatimassa julkaisussa ”Varhaiskasvatuksen kehittämisen tiekartta vuosille 2017- 2030”.

Varhaiskasvatuksen yksi tärkein laatutekijä on henkilöstön korkea osaaminen. Se takaa parhaat mahdollisuudet lapsen kehitykselle ja oppimiselle. Koulutukseen panostaminen takaa hyvän kustannustehokkuuden, koska silloin varhaiskasvatuksen tavoitteet toteutuvat parhaiten. Varhaiskasvatuksen suunnitelman perusteet määrittävät varhaiskasvatukselle pedagogisen tehtävän ja sitä myöten myös henkilöstön pedagogisen osaamisen varmistaminen painottuu. (Karila, Kosonen & Järvenkallas. 2017.)

Laadukkaan koulutuksen saanut henkilöstö pystyy tarjoamaan stimuloivaa, lämmintä ja lasta tukevaa vuorovaikutusta. Lapsi kasvaa hyvin positiivisessa vuorovaikutusympäristössä ja lapsen kehitystä tukevassa toimintakulttuurissa. Koulutettu henkilöstö pystyy tarjoamaan myös monipuolisempaa ja rikkaampaa toimintaa lapsille. Henkilöstön tulee olla kykeneväisiä tarkkailemaan muuttuvaa toimintaympäristöä ja olla tietoisia varhaiskasvatuksen yhteydestä laajempaan kokonaisuuteen. Lainsäädännön hallitseminen ja perheiden arjen kokonaisuuden ymmärtäminen ovat myös oleellisia osaamisalueita. (Karila, ym. 2017.)

Varhaiskasvatus vaikuttaa sisällöllään vahvasti tulevaisuuteen. Siellä kasvatetaan tulevaisuuden aikuisia. Esimerkiksi lasten kasvattaminen ympäristötietoisiksi ja vastuullisiksi kansalaisiksi on hyvin vaikuttava yhteiskunnallinen teko tulevaisuuden eteen. Lasten tulevaisuudenkuva on hyvä rakentaa positiivisen kautta. Negatiivisuus saattaa ahdistaa ja lamauttaa lapsen, sen sijaan toiveikas puhe saa ihmisen toimimaan. (Saren 2021, 12,25.)

Laatuajattelu ja laadun arviointi perustuvat paljon kasvatusyhteisössä numeroiden sijaan siihen, miten vaalimme ja tuotamme kaikille organisaation jäsenille ja sidosryhmille hyvinvointia, oppimista ja hyvää elämää. Laatu on positiivinen asenne jatkuvaa kehittymistä kohtaan. (Wennström 2020, 318.)

Varhaiskasvatuksen työntekijät eivät voi nojata menneeseen, vaan heidän tulee olla herkkiä tulevaisuuden osaamistarpeista, jotta he voisivat tarjota lapsille niitä valmiuksia mitä he tulevat tarvitsemaan muuttuvassa maailmassa. Arvokeskustelut, tulevaisuuden kuvien luominen ja kasvatuksellisten seurausten pohdinta toteutuvat kasvatusyhteisössä, johon myös perheet kuuluvat tiiviisti mukaan. Vahvaa menetelmäosaamista vaaditaan leikkiin, liikuntaan, taiteeseen, tutkivaan toimintaan, tieto- ja viestintäteknologiaan, kielen oppimiseen ja ympäristökasvatukseen liittyen. (Karila, ym. 2017.)

Tässä korostuu arviointikyvyn käsite. On tärkeää, että varhaiskasvatuksen toimijoilla on vahva kyky reflektoida omaa toimintaa ja osaamistaan. Informaatiotulva on valtava ja varhaiskasvatuksessa tarvitaan jatkuvasti enemmän kykyä arvioida millainen tieto on oleellista. Informaatiotulva vaatii myös luonteenlujutta tehdä omia harkittuja ratkaisuja eikä ajalehtia virran mukana. Työpaikoille tulee Wennströmin (2020) mukaan rakentaa kulttuuri, jossa palaute on lahja. Korjaava asiallinen palaute vaatii antajaltaan paljon ja sen

vastaanottajan tulee ottaa se lahjana eikä rangaistuksena. (Wennström 2020, 250; Luukka 2019, 387.)

Vahva yhteistyö osaaminen on välttämätöntä varhaiskasvatuksessa. Kasvatus on perusolemukseltaan yhteisöllistä työtä. Yhteistyö henkilöstön kesken, vanhempien kanssa, eri yksiköiden välillä ja koulujen kanssa on tärkeää onnistumisen kannalta. Kirjallisen ilmaisun ja tiedonhankintataidon merkitykset nousevat koska toimintaa suunnitellaan, kehitetään ja arvioidaan ammatillisemmin ja systemaattisemmin. Omaa työtä tulee osata reflektoida ja tietoon täytyy rakentaa kriittinen suhtautuminen nykypäivän tietotulvassa ja ristiriitaisen viestinnän maailmassa. (Karila, ym. 2017.)

Organisaation tasolla on hyvä ottaa huomioon positiivisten poikkeuksien käsite. On hyvä tutkia organisaatiossa erityisen hyvin toimivia yksiköitä ja tiimejä. Mikä niissä toimii hyvin? Mitkä ovat juurisyyt onnistumisille? Näiden onnistumisten myötä päästään laajemmin käsiksi sellaisiin myönteisiin käytäntöihin, joita voi hyödyntää koko organisaatiossa. (Wennström 2020, 199.)

2.5. Kehityskeskustelu toimintamallina

Kehityskeskustelut on tulleet Suomeen kansainvälisten yritysten myötä 1970-luvulla tavoitekeskustelun muodossa. Kehityskeskustelu on hyvä väline johtaa työhyvinvointia ja peilata työn tuloksia organisaation tavoitteisiin. Kehityskeskustelu on selkeästi tarpeellinen johtamisen työkalu ja sitä ei välttämättä korvaa arjessa käydyt keskustelut esimiehen ja alaisen välillä, vaikka nekin ovat tärkeitä. Kehityskeskustelun painopiste ei tule olla lomake, vaan tärkeintä on käydä hyödyllinen keskustelu molemmille osapuolille. Kirjallinen dokumentointi on kuitenkin myös tärkeää, jotta keskusteluun voidaan palata myöhemmin ja peilata asetettuja tavoitteita nykytilaan. (Aarnikoivu 2010.)

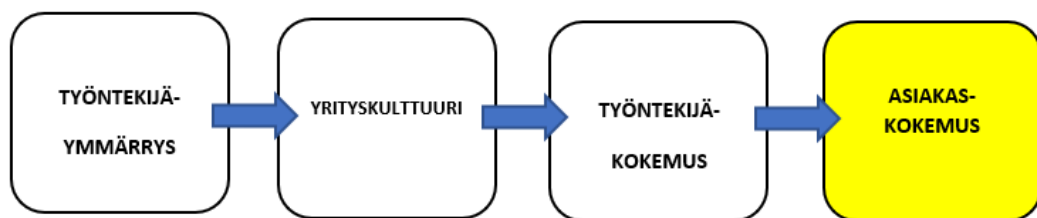
Kirjallisuudessa on jonkin verran pohdittu, ovatko kehityskeskustelut jo vanhanaikainen käytäntö. Erilaiset päivittäisen kohtaamisen menetelmät kuten Lean -ajattelusta tuttu ”Muda Walk”, jossa johtaja kävelee joka aamu yrityksen toimitiloissa havainnoiden, keskustellen ja kohdaten ihmisiä, ovat lisääntyneet esimiestyössä, mutta ne kuitenkin ovat pinnallisempia kuin varsinainen kehityskeskustelu, jossa esihenkilö antaa yksilöllistä aikaa työntekijälle (Sixsigmastats, 2021).

Kehityskeskustelu mielletään eri puolilla maailmaa hieman eri näkökulmasta. Se saattaa painottua hyvinkin paljon joskus menneen arviointiin (appraisal- eli arviointikonteksti).

Suomalainen konteksti näyttäisi painottavan kehityskeskustelujen ”kehitys-ulottuvuutta”, mikä näkyy jo kirjaimellisesti yhdyssanan alkuosassa sanana ”kehitys” (Pälli & Vaara 2013).

Esimiehen tulisi pystyä kirkastamaan työntekijälle organisaation perustehtävä, tavoitetilan, asiakasnäkemyksen ja yrityksen arvot esihenkilötyössään. Kehityskeskustelu voi olla yksi paikka, missä työntekijä oivaltaa, miksi organisaatio on olemassa ja mikä on hänen oma osansa kokonaisuudessa. Työntekijän sitoutuminen organisaation arvoihin heijastuu työpanokseen positiivisella tavalla. Kehityskeskustelussa tulee määritellä realistisia, saavutettavia ja mitattavia tavoitteita. Tavoitteet olisi hyvä olla konkreettisia toimenpiteitä. Tavoitteiden saavuttamista tulee myöskin arvioida. (Aarnikoivu 2010; Alahautala & Huhta 2014.)

Tärkeää on, että organisaatiossa on selkeä tavoite sille, miksi kehityskeskusteluita käydään. On mahdollista, että joskus kehityskeskusteluita pidetään vain sen takia, että niitä on totuttu pitämään säännöllisesti. Kehityskeskustelu on mahdollinen keino saada työntekijöitä sitoutumaan yrityskulttuuriin. Yrityskulttuurilla tarkoitetaan yrityksen tiedostamattomia ja tiedostettuja arvoja, rakenteita ja toimintatapoja. Työyhteisön jäsenet joko adaptoivat vähitellen yrityskulttuurin ja jos se ei heille sovi lähtevät toiseen työpaikkaan. Kun työntekijät tietävät, minkälaista kulttuuria organisaatiossa tavoitellaan, niin silloin yrityskulttuuri välittyy myös työntekijä- ja asiakaskokemukseen. Kuviossa 8 näemme kuinka organisaatio voi rakentaa menestyskulttuurin. (Luukka 2019, 27, 41, 89)



Kuvio 8: Organisaation menestysketju (Luukka 2019.)

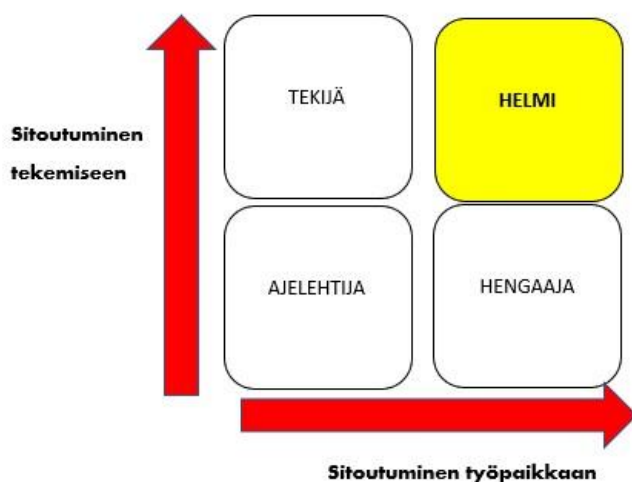
Furman ym. (2014) toteaa, että kehityskeskustelu ei ole johtajan monologi, vaan aito dialogi työntekijän ja esimiehen välillä. On todella tärkeä valita kysymykset oikein. Kahdesta monologista ei synny dialogia. Esihenkilön tulee olla enemmän kiinnostunut työntekijän tuloksista kuin omista tuloksistaan. Hyvät kysymykset osoittavat työntekijälle, että esihenkilö kuuntelee aidosti. Hyvä valmennusprosessista havaittu käytäntö on, että työntekijän pitäisi olla äänessä 80 % keskustelun ajasta äänessä.

Vuorovaikutuksessa ei ole niinkään ratkaisevaa vuorovaikutuksen määrä vaan sen laatu. Esihenkilön tulisi kohdata työntekijä aidosti, kiinnostuneena ja täysin läsnäolleen. Kun esihenkilö on läsnä, niin myös työntekijälle tulee tunne, että voi kertoa oikeasti kuulumisensa. Näissä empatian ja kuuntelemisen taidoissa on mahdollisuus kehittyä ja niitä voi tietoisesti opetella.

Onnistuneiden kehityskeskusteluiden lähtökohtana on hyvä suhde esihenkilön ja työntekijän välillä. Tähän tarvitaan sekä arkisia kohtaamisia ja säännöllisiä keskusteluja myös muuten kuin kehityskeskustelutilanteessa. Kehityskeskustelulla on vuorovaikutuksen kannalta erityinen merkitys, koska se on hetki vain työntekijää varten. (Wennström 2020, 191, 208.)

Kehityskeskustelut ovat johtajan työn ydinaluetta. Joskus johtaja sulkee kaikki vastaanottokanavat ja lähtee johtamaan innolla taloutta, prosesseja ja laatua. Silloin kuitenkin kaikista tärkein unohtuu. Wennströmin (2020, 314) mukaan johtajan avatessa silmänsä asioille, jotka eivät omassa organisaatiossa toimi ja kohtaa aidossa vuorovaikutuksessa ihmiset, tapahtuu ihmeitä myös numeroilla mitatussa tuloksessa. Työntekijöiden innostus ja kukoistaminen työssään maksimoi myös tuottavuuden.

Kehityskeskustelussa voidaan luoda luottamusta esimiehen ja työntekijän välille. Kun menestyviä organisaatioita on tutkittu niin huipputiimit ovat olleet hyvin erilaisia koostumukseltaan. Yksi yhdistävä tekijä on kuitenkin löytynyt. Huipputyöpaikoilla vallitsee psykologinen turvallisuus. Jokaista työyhteisön jäsentä on kohdeltava kunnioittavasti ja reilusti. Tasapuolisuus, arvostus ja jokaisen henkilön elämäntilanteen kunnioittaminen lisää psykologista turvallisuutta. Työyhteisöön syntyy resilienssiä, kun luottamus ja yhteenkuuluvuuden tunne vahvistavat yhteisön tukemaan yksittäisiä jäseniään. (Roth & Saarenpää 2020).



Kuvio 9: Sitoutumisen merkitys (Luukka 2019.)

Kehityskeskustelulla johdetaan työntekijän sitoutumista työpaikkaan. Luukan (2019) hahmottelemassa kuviossa 9 hahmottuu se, kuinka saamme työyhteisöihin ”helmiä”. Kun sitoutuminen työpaikkaan ja tekemiseen on korkealla tasolla, niin työntekijä on kantava voima ja tekee todella hyvää tulosta. Hänellä on myös, motivaatioteorioihin palataksemme, niin hyvä työn imu, että työskentely vie mennessään eikä tunnu raskaalta.

3 Kehittämisasetelma

3.1. Kehittämiskysymykset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää työhyvinvointia tukeva yhtenäinen kehityskeskustelumalli varhaiskasvatusorganisaation päiväkotiyksiköiden johtajien ja työntekijöiden käyttöön. Tämän tavoitteen toteutumiseksi tässä kiinnitetään huomiota seuraaviin kehittämisskysymyksiin:

1. Minkälaisia kokemuksia esimiehet ja työntekijät tuovat esiin kehityskeskusteluista?
2. Miten kehityskeskusteluissa toteutuvat työhyvinvointiin, motivaatioon ja tulevaisuuden taitoihin liittyvät kysymykset?
3. Millainen kehityskeskustelumalli voidaan rakentaa toimintatutkimuksen periaatteita soveltamalla?

3.2. Kehittämismenetelmä

Valitsin tutkimusstrategiakseni toimintatutkimuksen. Toimintatutkimus voidaan nähdä tutkimuksen ja kehittämistoiminnan risteyspaikkana. Toimintatutkimuksessa on keskeistä todellisuuden muuttaminen ja muutosprosessiin liittyvä tutkimus. Se etenee spiraalimaisesti toiminta- ja tutkimusvaiheiden vuorotteluna. Tarkoituksena on pyrkiä kehittämään jatkuvasti toimintoja ja niiden ymmärtämistä. Toimintatutkimus ei ole pelkästään tutkijan työtä, vaan siinä on mukana ihmisiä työelämästä. Toimintatutkimuksen elementti on pysyvä muutos, se antaa siis lupauksen paremmasta. (Koski & Kelo 2019; Kananen 2014, 11.)

Toimintatutkimuksen isänä pidetään Kurt Lewiniä (Koski & Kelo 2019), joka kehitti toimintatutkimuksen teorian sosiaalitieteisiin. Hän uskoi, että ihmiskunta kehittyy vähitellen aina kohti parempaa käyttämällä järkeään. Lewiniläisessä toimintatutkimuksessa on viisi periaatetta:

1. Etsii ratkaisuja organisaatioiden / käytännön konkreettisiin ongelmiin.
2. Etenee syklisesti (ongelmien tunnistaminen, toiminnan suunnittelu, toiminnan ja tulosten arviointi), jotka etenevät spiraalisena kehänä.
3. Pyrkii muuttamaan osallistujien ajattelutapoja.
4. Kyseenalaistaa olemassa olevan käytännön ongelman / tilanteen.
5. Pyrkii edistämään tutkimensa ilmiöiden teoreettista käsittämistä ja muuttamaan käytäntöä. (Koski & Kelo 2019.)

Tämän kehittämistyön yhteydessä ei ollut mahdollista toteuttaa kokonaista toimintatutkimuksen sykliä, mutta sovelsin toimintatutkimuksellista otetta mahdollisuuksien mukaan. Lähtökohtana on, että saan parhaan asiantuntemuksen ja tiedon uuteen kehityskeskustelumalliin varhaiskasvatus organisaation kentältä.

Vaikka valmiita kehityskeskustelukäytänteitä/malleja on olemassa, on nyt tarkoituksena kehittää kehityskeskustelua erityisesti varhaiskasvatuksen ja yksityisen alan toimijan tarpeisiin. Uuteen malliin ja sen käyttöön sitoutuminen on parempaa, kun sitä on kehitetty sisäisesti. Muutosjohtaminen ja uudistukset toteutuvat varmemmin, kun henkilöstö on mukana kehittämistyössä mukana (Roth & Saarenpää 2020, 57).

Tavoitteena on osallistaa päiväkodin johtajat ja henkilöstö kehittämään uutta kehityskeskustelumallia varhaiskasvatus organisaatiolle. Toimintatutkimuksen toteutettavuuden takia kehittämistyö on rajattu viiteen päiväkodin johtajaan organisaation Länsi-Suomen alueelta ja heidän johtamien yksiköiden henkilöstöön.

3.3. Kehittämistyön tiedonkeruumenetelmät

Toimintatutkimusprosessiin liittyväksi tiedonkeruumenetelmiksi valitsin teemahaastattelut päiväkodin johtajille, yhteisen työpajan näiden samojen johtajien kanssa ja kyselyn henkilöstölle. Näillä ratkaisuilla saadaan kerättyä aineistoa monipuolisesti ja selvitettyä, mitkä asiat ovat tärkeitä kehityskeskustelussa. Monimenetelmäisyyden kohdalla voidaan puhua triangulaatiosta eli kun tutkimuksessa käytetään useampaa tiedonkeruumenetelmää, sen luotettavuus lisääntyy (Kananen 2014, 135).

Kehittämisprosessi noudattaa spiraalimaisen kehittämisen etenemistä, missä ilmiötä koskeva tieto kumuloitui ja jalostui toteutettujen haastatteluiden ja työpajojen kautta. Käyttämäni menetelmät myös muokkaantuivat koko ajan sitä mukaan, kun sain lisää tietoa aineistonkeruussa ja yhteiset keskustelut organisaation HRD asiantuntijan saivat minut muokkaamaan menetelmiäni toimivampaan suuntaan.

Toimintatutkimuksen periaate on se, että tieto löytyy toiminnasta. Haastattelut, työpajat ja kysely muodostivat kokonaisuuden, mitä kautta oli mahdollista pohtia kehityskeskusteluun liittyviä kysymyksiä monipuolisesti. Haastatteluissa ja työpajassa syntyi uusia oivalluksia; prosessissa ymmärrys ja tulkinta lisääntyvät vaihe vaiheelta. Osallistavassa toimintatutkimuksessa on tarkoitus, että yhteisön jäsenet pääsevät tutkimuksen eri vaiheisiin mukaan. Kehittämishankkeessa on myös toimintatutkimuksellista reflektiivisyyttä, koska osallistujat pääsevät kehittämään ja arvioimaan eri vaiheissa tuottamaansa tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2018; Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 35-36.)

Voidaan ajatella, että kehittämistyöni strategia oli ”mixed methods research” (MMR), joka on määritelty laadullisen ja määrällisen tutkimuksen yhdistelmäksi. Tavoitteena on saada yhdistelemällä laadullista ja määrällistä tietoa vieläkin syvällisempää tietoa kuin yhdellä menetelmällä. Pääpaino tutkimuksen tiedonhankinnassa on toki laadullisissa menetelmissä ja nimittäisin sitä laadulliseksi yhteiskehittämisen menetelmillä tehdyksi toimintatutkimukseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Kehittämistyöni ei ole tarkoitus olla kovinkaan yleistettävää tietoa luova, vaan haluan luoda tähän hetkeen, tähän organisaatioon ja varhaiskasvatuksen maailmaan sopiva kehityskeskustelumallin, joka palvelee organisaatiota sen ajan, kunnes taas on jatkuvan muutoksen takia uudistuttava. Kehittämistyöstä nouseva tieto palvelee uuden mallin rakentamista, mutta ei toki määritä sitä loppuun asti koska myös organisaatiolla on omat visiot asiasta ja toimintaympäristö luo omat rajoitteensa. Kehityskeskustelu on iso johtajien ajankäyttöinen asia ja organisaation tasolla oleva tärkeä valinta, kuinka paljon aikaa johtajien työajasta resursoidaan kehityskeskusteluiden toteuttamiseen. Toimintatutkimukselle on tyypillistä, että muutos voi tapahtua tai olla tapahtumatta. Muutos voi olla myös toisenlainen kuin mitä alussa on tavoiteltu. Uutta tietoa kuitenkin syntyy. (Ojasalo ym. 2018, 59.)

3.4. Kehittämisympäristö ja kohderyhmä

Kehittämistyöni ympäristönä on 133 päiväkotia ympäri Suomea hallinnoiva varhaiskasvatusorganisaatio. Tämä organisaatio haluaa säilyttää anonymiteetin ja sen vuoksi en kuvaa organisaatiota omalla nimellä tässä opinnäytetyössä.

Varhaiskasvatusorganisaatiossa johtajat toimivat alkuvuosina ryhmässä varhaiskasvatuksen opettajina ja samalla päiväkodin johtajana. Viime vuosina johtajista on enenevässä määrin tehty hallinnollisia johtajia, joilla on johdettavanaan kaksi tai useampi yksikkö. Organisaatiossa on rakennettu vuosien varrella ahkerasti erilaisia malleja työvuorosunnitteluun, pedagogiikkaan ja henkilöstömitoitukseen. Kehityskeskusteluihin on

ollut tarjolla erilaisia malleja ja pohjia, mutta prosessia ei ole mietitty koskaan perinpohjaisesti tai lähdetty sen enempää kehittämään.

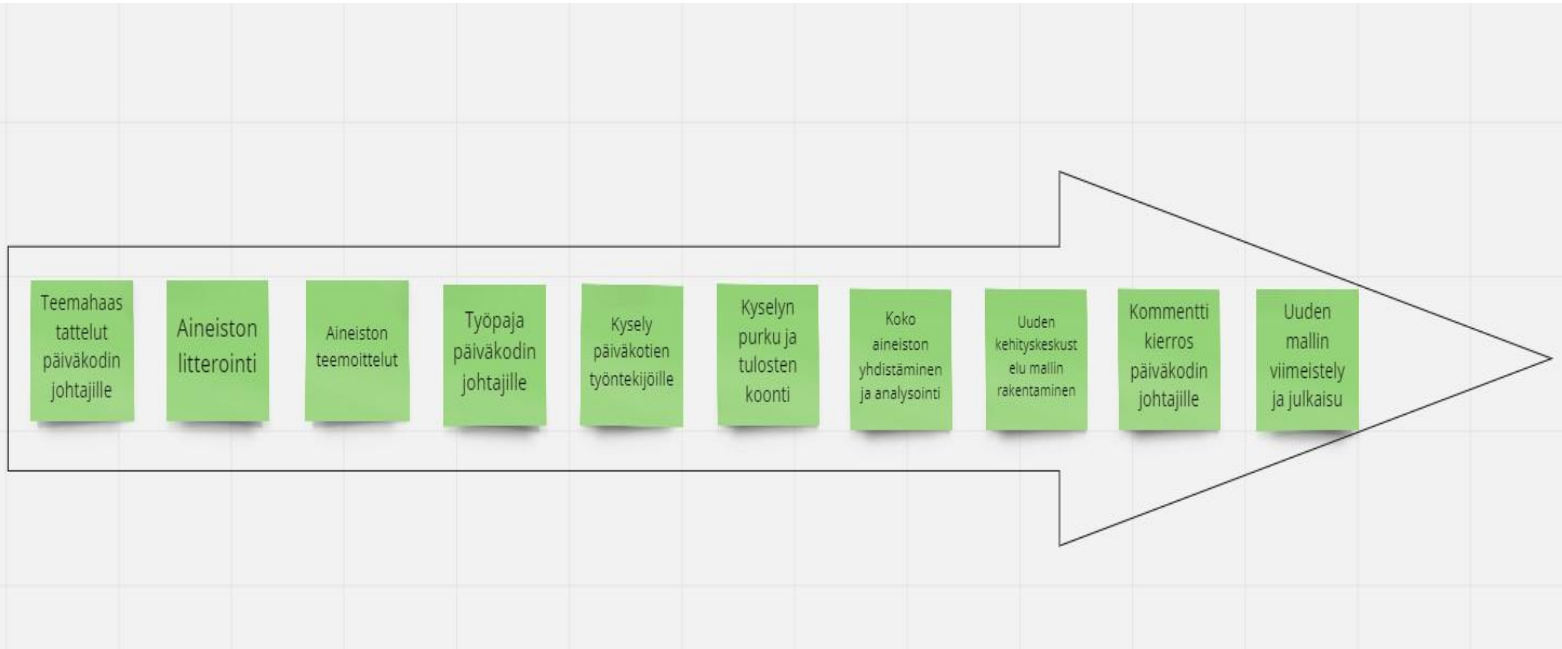
Kehittämistyön tarkoituksena on kehittää uusi kehityskeskustelumalli koko organisaation käyttöön. Malli keskittyy kehityskeskusteluihin, joita päiväkodinjohtajat käyvät päiväkodin henkilöstön kanssa. Päiväkodeissa työskentelee varhaiskasvatuksen opettajia, varhaiskasvatuksen lastenhoitajia, ryhmäavustajia ja päiväkotiapulaisia. Ammattiryhmiä ei erotella erikseen vaan tehtävät johtopäätökset ja uusi malli koskettaa samalla tavalla koko päiväkodin henkilöstöä ja esimiehen omaksi työksi jää huomioida erot koulutuksessa ja työnkuvassa. Varhaiskasvatusorganisaation vastuulle jää kehittää uudet mallit esimerkiksi johtajille käytäviin kehityskeskusteluihin ja myös hallinto- ja tukipalvelujen kehityskeskustelumallit.

Kehittämistyöryhmään kuului viisi organisaation päiväkodin johtajaa. He edustavat alueellisesti Turun ja Tampereen seutua eli organisaatiossa Länsi-Suomen aluetta. Ryhmästä löytyy sekä miehiä että naisia. Työryhmän jäsenillä suurimmalla osalla on vuosien kokemus esihenkilötyöstä. Osa heistä toimii puolet työajastaan varhaiskasvatuksen opettajana ja puolet työajastaan esihenkilönä. Toiset taas ovat useamman yksikön hallinnollisia johtajia ilman työskentelyaikaa lapsiryhmässä. Lisäksi työskentelyni ohjaajana organisaation taholta toimi HRD asiantuntija, joka osallistui myös työpajaan tasavertaisena jäsenenä johtajien kanssa. HRD on lyhenne sanoista human resource development, joka tarkoittaa henkilöstöressurssien kehittämistä.

Päiväkotien henkilöstölle kohdennettu kysely lähetettiin heidän omiin henkilökohtaisiin sähköpostiosoitteisiinsa. Kehittämistyöryhmään kuului viisi kappaletta organisaation päiväkoteja Turun ja Tampereen alueelta. Henkilöstöä on näissä päiväkodeissa yhteensä 117 henkilöä johtajien lisäksi. Päiväkotien johtajat sparrasivat henkilöstöä vastaamaan kyselyyn, koska olivat itsekin mukana kehittämistyössä ja motivoituneita auttamaan tiedonkeruussa.

3.5. Kehittämisprosessin eteneminen

Oheisessa kuviossa (Kuvio 10) esitetään kehittämisprosessin eteneminen teemahaastatteluista valmiiseen kehityskeskustelumalliin. Etenin kehittämistyössäni toimintatutkimuksen vaiheiden mukaisesti aina uuden mallin esittämiseen asti. Uusi malli arviointiin kehittämisryhmään kuuluvilla johtajilla ja saimme nämä palautteet vielä huomioitua kehittämisprosessiin ennen uuden mallin julkaisua. Kommenttikierros järjestettiin Teams- kokouksena, jonne kutsuttiin kesäkuussa 2021 alkuperäinen kehittämistyöryhmä ja sen lisäksi organisaation henkilöstöjohtaja.



Kuvio 10: Kehittämistyön vaiheet

3.6. Kehittämistyön tiedonkeruu

3.6.1. Esihenkilöille suunnatut teemahaastattelut

Kävimme tammikuussa 2021 ensimmäisen palaverin kehittämistyöstäni organisaation HRD asiantuntijan kanssa. Itselleni oli virinnyt ajatus tehdä kehittämistyö yhteiskehittämisen menetelmällä päiväkodin johtajien kanssa. Saisin näin työhöni enemmän erilaisia näkökulmia ja kokemuksia käytännöstä. HRD asiantuntija lupasi selvittää, minkälainen ryhmä olisi halukas lähteä kehitystyöhön mukaan. Päätin tehdä teemahaastattelut päiväkodin johtajille kehityskeskustelumallin nykytilasta ja ajatuksista, miten kehityskeskustelua voisi kehittää eteenpäin. Erityisesti minua kiinnosti työhyvinvoinnin näkökulma ja valitsin sen pääteemakseni.

Helmikuussa 2021 selvisi että työhöni lähtee mukaan viisi päiväkodin johtajaa organisaation Länsi-Suomen alueelta. Tämä kehittämistyöryhmä valikoitui mukaan kehittämistyöhön sillä perusteella, että liiketoiminnan johtaja arvioi organisaation kehittämissuunnitelmien kokonaisuutta ja kuormittavuutta eri alueilla. Länsi-Suomen alueelta löytyi päiväkodin johtajia, joilla oli kiinnostusta ja aikaa antaa tälle kehittämishankkeelle. Sovin heidän kanssaan aikataulut teemahaastatteluihin, jotka käytiin Teams-alustalla Covid-19 pandemian ja suurten maantieteellisten etäisyyksien takia. Tunsin entuudestaan kaksi johtajaa näistä viidestä vanhoina kollegoina, mutta en kokenut, että se vaikutti merkittävästi haastatteluihin tai työpajaan.

Otin itse käytännönläheisen vuorovaikutteisen position tutkijana eli teemahaastattelussa esitin omia oivalluksiani, lainattuja ajatuksia ja kuvia rikastuttamaan keskustelua. Pyrin kuitenkin siihen, etten ohjailisi liikaa haastateltavaa. Teemahaastattelussa oli rikastuttamassa keskustelua Powerpoint-pohja, jonka laadin työhyvinvoinnin, motivoinnin ja tulevaisuuden työelämän taitojen teemoista. Haastattelujen kesto vaihteli 30:stä 45:een minuuttiin. Valmiiksi laadittu Powerpoint -pohja oli tarkoitettu motivoimaan ja helpottamaan päiväkodin kanssa käytyjä keskusteluja (Liite 2).

Teemahaastatteluun ei ollut valmiita kysymyksiä, vaan väljempi runko. Haastattelun teemoja olivat aiemmat kokemukset kehityskeskusteluista työntekijänä ja esimiehenä, kehityskeskustelun mahdollisuudet tukea työhyvinvointia, muutokseen motivointi, tulevaisuuden taidot ja kehityskeskustelun prosessin kulku. Haastattelurunko on liitteenä

(Liite 2). Tavoitteenani oli haastatteluiden kautta oppia ymmärtämään, mitä ajatuksia viidellä organisaation päiväkodin johtajalla on kehityskeskusteluprosessin nykytilasta ja minkälaisia toiveita ja kehitysideoita heillä olisi tulevaisuuteen organisaation kehityskeskustelumallin suhteen.

Teemahaastatteluissa edettiin tiettyjen ennalta sovittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentuvien kysymysten mukaisesti. Etuna oli se, että pystyin reagoimaan vastauksiin ja tarkentamaan kysymyksiä haastateltavien vastauksiin perustuen dialogisen tutkimuskäytännön mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2002).

Haastattelut pidettiin Teams- alustalla ja käytin videota haastatellessa, jotta pystyin myös havaitsemaan ilmeitä ja kehokieltä. Teemahaastattelun etuna on se, että tutkija voi samalla havainnoida myös sitä, miten asioita sanotaan sisällön kirjaamisen lisäksi. Käytin tätä lähinnä hyväksi teemoitteluvaiheessa, kun tiesin mitä osa-alueita haastateltavat johtajat erityisesti tuntuivat painottavan. (Tuomi & Sarajärvi 2002.)

Teemahaastatteluun kuului loppuun myös toiminnallisempi tehtävä haastattelun lopuksi. Jaoin haastateltavalle esimiehelle Miro-alustan kautta tyhjän prosessikaavion, johon päiväkodin johtaja sai itse lähteä kuvaamaan omaa hyväksi näkemäänsä prosessia kehityskeskusteluihin. Tässä on siis tarkoituksena kuvata, miten kehityskeskustelut toteutetaan päiväkodin johtamisen vuosikellossa. Minkälaisia vaiheita prosessiin sisältyy ja kuinka monta vaihetta ylipäätään koetaan tärkeäksi. Sain näistä haastattelutilanteista viisi hieman erilaista mallia, joista rakensin yhdistämällä yhden mallin yhdistäen kaikkien omien mallien parhaat puolet (Liite 4). Tätä yhdistettyä mallia jatkokehitettiin työpajassa esihenkilöiden toimesta niin, että siitä saatiin yhteisen kehittämisen lopputulos parhaaksi prosessiksi. Tähän lopulliseen malliin löytyi yksimielisyys työpajan päätteeksi.

3.6.2. Teemahaastattelujen aiheiden koostaminen työpajaan

Haastattelut litteroitiin ja sieltä alettiin etsimään teemoja, jotka nousevat tärkeiksi ja usein esiin. Teemat klusteroitiin työhyvinvoinnin, motivoinnin ja tulevaisuuden taitojen oppimisen alle. Nämä klusteroidut teemat toimivat pohjana työpajatyöskentelylle. Huomasin että monissa haastatteluissa oli menty myös mainittujen teemojen ulkopuolelle ja redusoin ne aiheet pois teemoittelusta, koska ne eivät vastanneet varsinaisesti tutkimuskysymykseeni. Teemahaastattelun heikkous strukturoituun haastatteluun verrattuna on se, että aiheet rönsyilevät ja tässäkin haastateltavat menivät usein aiheiden ulkopuolelle. Haastatteluiden analyysi ja työpajan suunnittelu kietoutuivat keskenään yhtenäiseksi prosessiksi uuden tiedon synnyttämiseen.

Etsin teemoja litteroiduista haastatteluista seuraavaan tapaan:

”Mä oon sanonut et mä en kaippaa et jokaikiseen kysymykseen vastataan mitä lomakkeessa on. Vaan että sieltä poimii etukäteen ne itselle merkitykselliset ja mistä haluaa keskustella mun kanssa.” (Haastattelu 1)

→ Tiivistin tämän asian teemaksi: Merkityksellisistä asioista puhuminen

”Mä itse ajattelen et se on sitä, että löytää niitä mielekkäitä tehtäviä ja semmoinen niinku positiivinen palaute. Se että sä esimiehenä ihan sanoilla ilmaiset, kuinka arvokasta työtä se toinen tekee.” (Haastattelu 2)

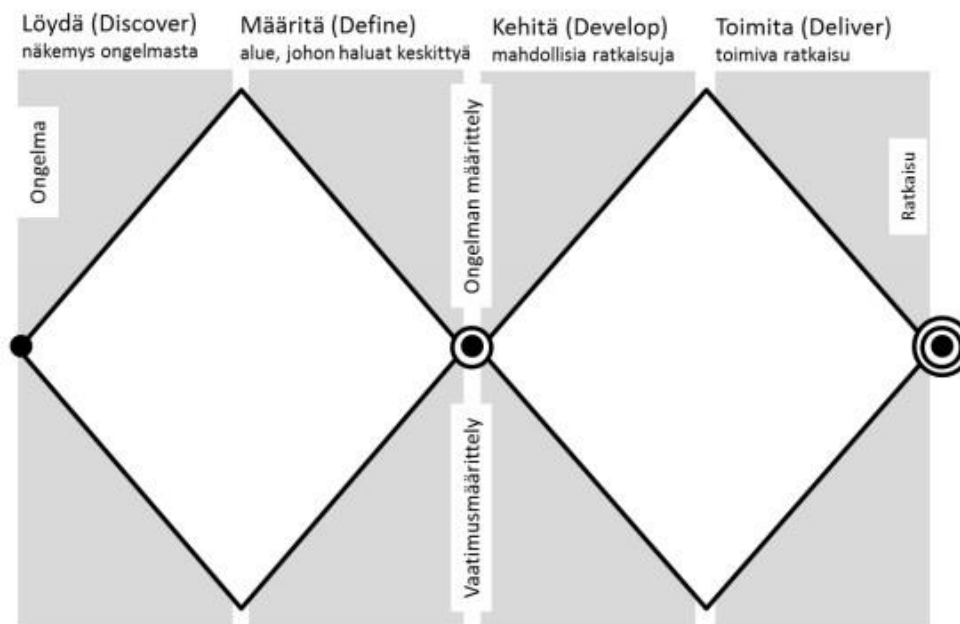
→ Positiivinen palaute

”Toisille taas on taas se, että missä kohdassa työntekijät on niin esimiehen pitää tukea että saatais ihmiset innostumaan ettei vaan tulla kuluttamaan tänne aikaa josta saa vielä palkkaakin.” (Haastattelu 3)

→ Innostuksen herättäminen

Etenin tiedokeruussa ja analyysissä kuvion 11 mukaisen Tuplatimantti- mallin mukaisesti.

Ensin haastatteluissa haettiin paljon tietoa päiväkodin johtajilta, sitten määriteltiin työpajaan keskusteluista nousseita teemoja. Yhdessä kehitimme työpajassa lisää ratkaisuja ja yhdessä valitsimme tärkeimmät ideat toimeenpantavaksi uudessa kehityskeskustelumallissa.



Kuvio 11: Tuplatimantti- malli (Sipponen-Damonte 2020.)

3.6.3. Kehittämistyöpajan toteuttaminen

Kehittämisryhmän esimiehet ja HRD asiantuntija osallistuivat 23.3.2021 kehittämistyöpajaan, joka toteutettiin etäyhteyksillä Miro-alustaa apuna käyttäen. Toimin itse fasilitoijan roolissa eli yritin parhaani mukaan saada päiväkodin johtajat itse keskustelemaan ja kehittämään kehityskeskustelumallia. Toimintatutkimuksessa korostuu ryhmän jäsenten tasa-arvoisuus työtehtävästä riippumatta (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti. 2018, 61). Suunnittelin tietoisesti omaa rooliani etukäteen, koska tiesin että otan helposti itse liian aktiivisen roolin. Ryhmän vetäjän on kuitenkin oltava vähemmän äänessä kuin osallistujien (Kananen 2014,67).

Olen aiemmin ollut mukana työpajassa, jossa kehitettiin työvuorosuunnitteluprosessia Lean menetelmällä ja se herätti kiinnostukseni. Se tuntui heti toimivalta menetelmältä yhteisen työpajan käyttöön sovellettavaksi. Kehittäessäni työtappaa se sai vaikutteita myös Lotus Blossom ja Learning Coffee menetelmistä (Haaga-Helja 2021; Innokylä 2021). Covid 19 tilanteen takia työskentelytavat piti suunnitella toimimaan myös etänä.

Fasilitointi mahdollistaa menetelmänä sen, että työryhmäni pääsee aidosti itse määrittämään suuntaa yhteisohjautuvasti keskustelulle. Minun tehtävänäni oli luoda keskinäinen kunnioitus, turvallinen ilmapiiri, mahdollistaa aktiivinen kuuntelu ja tasa-arvoinen sekä rakentava vuorovaikutus. Kehittämistyöpajassa luotiin uusia ajatuksia keskustelun myötä fläpille ja nämä ajatukset muodostavat pohjan uuden kehityskeskustelumallin rakentamiselle. (Sipponen-Damonte 2020; Kananen 2014.)

Valitsin alustaksi työpaja työskentelyyn Miro- alustan, jossa osallistujat voivat reaaliajassa työskennellä post-it lappujen kanssa. Yhteiskehittämisen työpaja pidettiin 23.2.2021 ja siellä nostettiin yhdessä keskusteluun viiden kehittämisessä mukana olevan esimiehen ja HRD asiantuntijan kanssa keskusteluun teemoja, jotka nousivat teemahaastatteluissa. Työpajan alku toimi hyvin fasilitoiden, mutta loppua kohden jouduin ottamaan enemmän ohjauksellista otetta ehkä osallistujien väsymyksenkin takia. Työpaja kesti 9:30-12:00 ja siihen oli suunniteltu tauko ryhmätyön jälkeen, mutta osallistujat eivät itse huomanneet sitä pitää.

Prosessi on aiemmin kuvatun spiraalimaisen kehittämisen mukainen, koska oma tietoni ilmiöstä kumuloitui tehdessäni haastattelut ja toteuttaessani työpajan. Käyttämäni menetelmät myös muokkaantuivat koko ajan sitä mukaan, kun sain lisää tietoa aineistonkeruussa ja yhteiset keskustelut HRD asiantuntijan kanssa saivat minut muokkaamaan menetelmiäni toimivampaan suuntaan.

Työpaja sujui hyvin suunnitelmien mukaan. Työskentelimme Teams- ja Miro- alustoilla. Yksi osallistujista tuli työskentelyyn 15min myöhässä ja toinen 45min myöhässä, mutta minulla oli kuitenkin loppujen lopuksi koko työryhmä paikalla. Miro-alustan käyttöönotto oli hieman kangertelevaa ja oma perehtyminen alustan käyttöön olisi voinut olla parempaa. Jälkikäteen mietittynä olisi ollut hyvä testata jonkin koeryhmän kanssa ensin alustan käyttöä, ettei synny turhautumista varsinaisessa työskentelyssä. Laitoin hyvissä ajoissa osallistujille harjoituslinkin, mutta vain kaksi osallistujaa oli ehtinyt käynyt etukäteen tutustumassa Miron käyttöön. Etenimme liitteenä (Liite 5) olevan aikataulun mukaisesti. Alussa jokainen sai valita Eriksonin (2014) ”Idiootit ympärilläni”- teoksesta tutun värimallin mukaisen oman persoonaväriin ja kertoa minkälainen johtaja on. Teams- alustalla työskentelyn haaste on kontaktin saaminen ja alkuun pääseminen, joten jonkinlainen lämmittely tuntui sopivalta. Tämä myös toimi sikäli hyvin, että kaikki pääsivät mukaan hyvin pienistä myöhästymisistä huolimatta.

Arvioin että ohjaustani helpotti kokemukseni päiväkodin johtajan arjesta. Osasin hyvin aikatauluttaa realistisesti työpajan kulun ja ennakoida myös, että kaikki eivät välttämättä ehdi ajoissa mukaan. Jaoin työryhmän alkulämmittelyn jälkeen kahteen ryhmään, jossa he työskentelivät kolmen eri aihealueen taulujen parissa. Itse en ollut mukana tässä pienryhmätyöskentelyssä vaan ryhmät toimivat itsenäisesti. He rikastuttivat koostamiani tauluja tulevaisuuden taitojen, työhyvinvoinnin ja motivoinnin teemoista. Tavoitteenani oli, että haastatteluissa esiin nostettuja tärkeitä aiheita olisi taulujen pohjalta helpompi lähteä työstämään työryhmissä. Nämä työskentelyyn rakentamani taulut löytyvät liitteenä (Liite 3).

Ryhmissä oli noussut vilkasta keskustelua ja tauluille oli tullut myös uusia ideoita. Seuraavaksi pyysin jokaista osallistujaa nimeämään yhden tiivistyksen jokaisesta taulusta. Tavoitteenani oli saada kaikki osallistujat tällä tavoin ääneen koska ryhmässä oli isoja eroja aktiivisuudessa. Sain näin koottua jokaisesta aihealueesta osallistujien määrän eli kuusi kappaletta keskeisiä tiivistyksiä kehityskeskustelujen tärkeimmistä teemoista. Annoin tilaa myös ylimääräisille ideoille, jos idea tuntui oleelliselta ja yleisesti hyväksytyltä aiheelta ryhmässä. Tämän takia joissakin tauluissa on enemmän kuin kuusi idealappua (Liite 6). Tämä vaihe oli aika tiivis, mutta ajatuksena oli se, että paineen alla kaikki todella nostavat vain tärkeitä asioita esiin koska aineisto oli sen verran iso, että tiivistystä ja aiheiden yhdistelyä tarvittiin, jotta aineistosta löytyisi se oleellisin tieto uuden kehityskeskustelumallin valmisteluun.

Lopuksi katsoimme läpi teemahaastattelujen Miro työskentelyn pohjalta tiivistettyä prosessikaaviota kehityskeskustelujen tulevasta prosessista organisaatiossa (Liite 4). Olin rakentanut tämän mallin jokaisen johtajan teemahaastattelun lopussa tekemän mallin tiivistyksenä, ja yritin huomioida siinä ideat mahdollisimman kattavasti. Yhteisesti tuotettuun malliin sain ryhmältä muutamia tarkennuksia. Sen jälkeen ryhmässä mietittiin miten ja missä muodossa kehityskeskustelut voisi tallentaa sähköisesti, ettei dokumentit huku

paperilappuina. Muistutin työpajojen lopussa päiväkodin johtajia henkilöstölle jaettavasta Werbropol- kyselystä. Johtajat lupasivat motivoida henkilöstöä vastaamaan kyselyyn.

3.6.4. Päiväkotien työntekijöille suunnattu kysely

Teemahaastattelun ja työpajaan ollessa laadullista toimintatutkimusta, halusin vielä syventää tietojani ja saada henkilöstön ääntä paremmin kuuluviin. Laadin kyselyn niiden päiväkotien henkilöstölle missä työpajaan osallistuneet henkilöt toimivat johtajina. Kysely henkilöstölle oli laadittu lyhyeksi ja nopeasti vastattavaksi (Liite 1). Tässä tavoiteltiin nopeudella ja helpoudella parempaa tavoitettavuutta henkilöstön kiireisen arjen keskeltä. Kysely lähetettiin henkilökohtaisiin sähköposteihin (117 henkilöä) jotta tavoitettavuus olisi parempi. Kyselyn toteuttaminen organisoitiin yhdessä organisaation HRD-asiantuntijan kanssa. Kyselyssä oli kaksi laadullista avointa kysymystä ja loput kysymykset olivat asteikkokysymyksiä. Kyselyrunko on liitteenä (Liite 1).

Suunnitteluvaiheessa mietimme, miten tavoitamme henkilöstön parhaiten. Päädyimme laittamaan kyselyn henkilökohtaisiin sähköposteihin, koska henkilöstö ehtii huonosti lukemaan työsähköpostia työpäivien aikana. Henkilökohtaisen sähköpostin käyttö voi toki olla riski, koska se kuormittaa työntekijöitä heidän vapaa-ajallaan.

Kyselyn alussa kerättiin taustatietoa siitä, kuinka kauan henkilö on työskennellyt organisaatiossa ja kuinka monta kertaa hän on reilun vuoden mittaisen jakson aikana osallistunut kehityskeskusteluun. Kyselyssä kysyttiin avoimina kysymyksinä sitä, mistä on kehityskeskustelussa pohjimmiltaan kysymys ja kuinka kehityskeskustelulla voidaan tukea työhyvinvointia ja kehittymistä. Numeraalista arviointia pyydettiin kehityskeskustelun tärkeydestä, työhyvinvoinnin tukemisesta, esimiehen ymmärryksestä työntekijän osaamisesta ja toiveiden kuuntelusta.

3.7. Aineiston analyysi

3.7.1. Teemahaastattelujen purku ja teemoittelut

Temaattinen analyysi on hyvin joustava keino analysoida tutkimusaineistoa. Temaattisessa analyysissä etsitään aineistosta merkityksellisiä aihekokonaisuuksia eli teemoja. Temaattista analyysia voi tehdä sekä aineisto- että teorialähtöisesti. Tärkeää on etsiä asioita, jotka oleellisesti vastaavat kehittämiskysymyksiin. Analyysi on vaiheittaista ja alkaa jo heti aineistoa litteroitaessa. (Brauns & Clarke 2006.)

Aineiston analyysi alkoi teemahaastattelujen litteroinnista ja jaottelusta. Litteroin haastattelut sanatarkasti. Tein nopean avainsanojen etsinnän heti haastattelujen jälkeen.

Nämä avainsanat, joita oli noin 60 kappaletta, jaottelin työhyvinvoinnin, motivoinnin ja tulevaisuuden taitojen otsikoiden alle ja ne toimivat pohjana työpajatyöskentelylle. Työpajatyöskentelyssä näitä avainsanoja rikastutettiin ja laajennettiin yhteistoiminnallisesti ja keskustellen, jolloin avainsanojen merkitykset syvenivät ja laajenivat.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston keruu ja analysointi tapahtuvat osittain rinnakkain ja monivaiheisesti. Aineiston analyysivaihe siis alkoi heti haastatteluiden aikana (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara. 2016). Kun minulla oli tutkijana hyvä käsitys haastattelujen kulusta ja myös niissä ilmenneestä sanattomasta viestinnästä sain heti tuoreeltaan syvällisen kuvan siitä viestistä, joka niiden kautta välittyi.

Tein syvällisemmän analyysin haastattelujen teemoista myöhemmin. Siinä palasin taas näiden 60 avainsanan pariin, joita lähdin jakamaan otsikoiden alle. Analyysini tapa hyödynsi Braunin & Clarken (2006) esittämää temaattisen analyysin kaavaa. Haastattelujen sisältöä selkeytettiin ja tiivistettiin etsimällä oleellisia ja toistuvia teemoja. Aineistoin koodauksella tarkoitetaan tekniikkaa, jossa aineistoa tiivistetään ymmärrettävämpään muotoon. Haastatteluaineistoista etsitään rakenteita ilman että laadullinen sisältö vähenee. Tein analyysin hyvin visuaalisesti hyödyntäen Miro-ohjelman valkotaulua ja post-it lappuja. Löysin edellä mainittujen kolmen otsikon lisäksi myös asioita, jotka eivät suoranaisesti menneet työhyvinvoinnin, motivoinnin tai tulevaisuuden taitojen teemojen alle. Näistä teemoista syntyi uusi otsikko: tärkeät käytännöt, joka siis liittyivät enemmän kehityskeskustelun järjestämiseen. Kuvioissa 12-15 nähdään teemojen jaottelun tulos. (Kananen 2014,108.)



Kuvio 12: Työhyvinvointi



Kuvio 13: Motivointi



Kuvio 14: Tulevaisuuden taidot

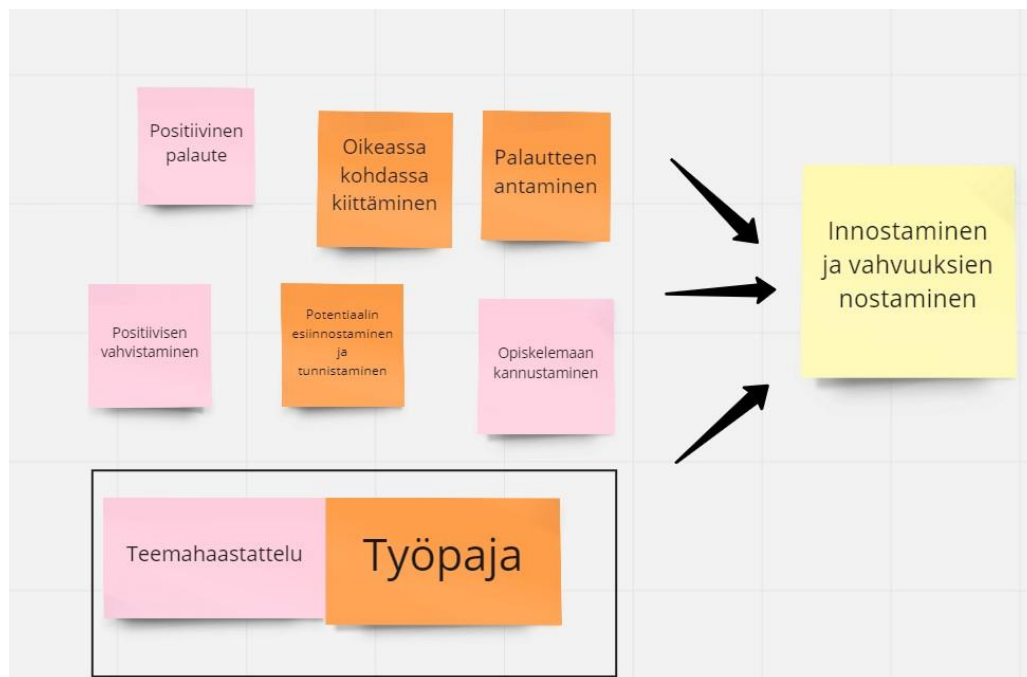


Kuvio 15: Tärkeät käytännöt

3.7.2. Teemojen yhdistäminen työpajan aineiston kanssa

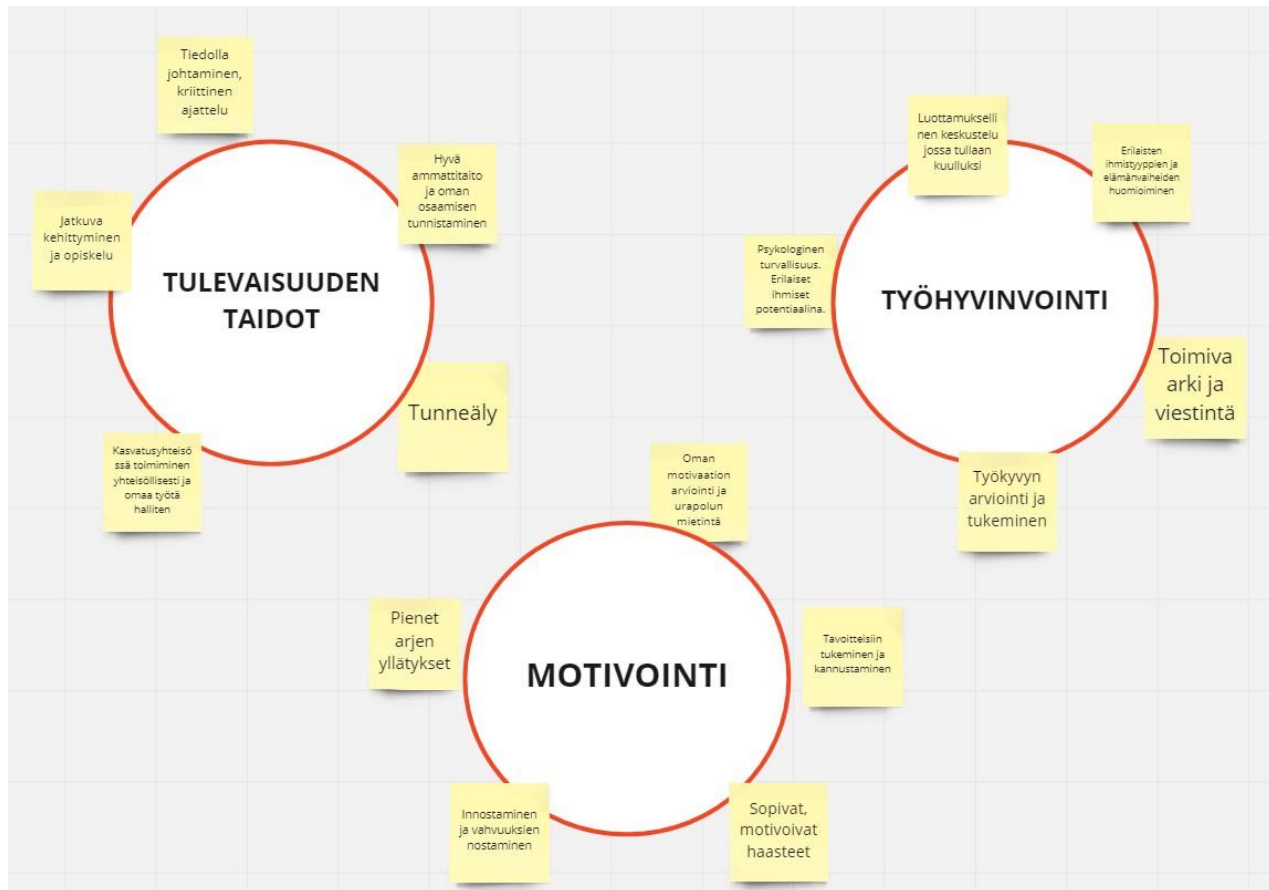
Synteesillä tarkoitetaan useamman asian yhdistämistä uudeksi asiaksi, yhdistettynä asioista tulee enemmän kuin osiensa summa (Kananen 2014, 105). Synteesivaiheessa lähdin tiivistämään ja yhdistelemään näiden taulujen teemoja yhteen. Vertasin nousseita asioita työpajassa rakennettuihin tauluihin (Liite 6). Tässä tekemässäni synteesissä olen pyrkinyt löytämään ne oleelliset asiat, jotka nousivat haastatteluissa ja työpajassa vastaamaan kehittämistyöni kolmeen ydinteemaan: työhyvinvointi, motivointi ja tulevaisuuden taidot. Rajaen tässä ”tärkeät käytännöt”- otsikon alle tulleet asiat pois koska ne liittyvät enemmän kehityskeskustelun prosessiin ja käytännön järjestelyihin, mutta eivät sinällään itse kehityskeskustelun sisältöön.

Oheisessa kuviossa 16 on esimerkki siitä synteesiprosessista, jonka tein temahaastattelujen ja työpajassa työstettyjen teemojen parissa. Tiivistin siinä prosessissa kolmesta kuuteen teemaa yhdeksi kaikkia näitä asioita kuvaavaksi yläluokaksi.



Kuvio 16: Teemahaastatteluiden ja työpajan synteesiprosessi

Sain lopulta tällä työtavalla tiivistettyä 15 tärkeää nostoon, jotka jaottelin alkuperäisten pääteemojen (työhyvinvointi, motivointi ja tulevaisuuden taidot) luokkiin. Kuviossa 17 näemme teemahaastattelujen ja työpajan lopputuloksen eli oma ymmärrykseni siitä mitkä asiat toistuivat molemmissa työtavoissa ja korostuivat tärkeinä kehittämissyryhmän ajattelussa. Rajasin pois sellaisia aiheita, jotka eivät kovin kiinteästi liity kehityskeskusteluun.



Kuvio 17: Teemahaastatteluista ja työpajasta nousseet asiat

Tässä vaiheessa aineiston analyysia oli aika löytää jotain uutta. Aineistoa oli tiivistetty ja siitä alkoi nousta uusia asioita, jotka eivät olleet alun perin mielessä kehittämistyöhön ryhdyttäessä. Toimintatutkimuksen menetelmiin kuuluukin, että tutkimuskysymyksiä voidaan muokata myös tutkimuksen kuluessa (Heikkinen ym. 2006, 85). Materiaalia analysoidessani nousi esiin kolme uutta tärkeää teemaa, jotka kulkevat alkuperäisten ydinteemojen välillä päällekkäin; nämä kolme teemaa ovat yhteisöllisyys, ratkaisukeskeisyys ja sopivat haasteet. Jouduin tässä vaiheessa siis hylkäämään kehittämistyön alkuperäiset pääteemat koska aineistosta nousi vahvasti kolme uutta teemaa. Löysin sellaista tietoa, joka avasi uusia perspektiivejä alkuperäisiin tutkimuskysymyksiin. Seuraavassa on suoria lainauksia johtajien haastatteluista.

”Yhteisöllisyys on tärkeä motivoinnin väline. Puhun paljon työyhteisön hyvinvoinnista, miten me voidaan yhdessä tehdä tästä mukavampaa. Miten me voidaan tehdä toisiaamme auttamalla tehdä tästä mukavampaa” (Haastattelu 1)

Yhteisöllisyys nousee omasta työtiimistä ja sen toimivuudesta.

”Mä kysyn sitä aina ensin ennen kuin mihinkään tavoitteisiin mennään, että miten sulle menee ryhmässä? Koska mun mielestä se on kaiken a ja o. Jos siellä ryhmässä ja talossa menee hyvin, niin se ihminenkin tulee mielellään töihin ja sillä on hyvä fiilis. Mää aina ajattelen, että se on kaiken lähtökohta.” (Haastattelu 3)

Luottamuksellisuus esimiehen kanssa, yhteistyö, tukeminen ja kannustaminen on selkeästi merkityksellistä kehityskeskustelussa.

”Mä itse koen, että tämän aikakauden johtamistyyli, palveleva kuunteleva johtaminen, silleen et yhdessä tehdään. Haluan olla esimerkki mutta en pysty yksin mihinkään vaan yhdessä tehdään.” (Haastattelu 3)

Toki jos on sitten jotain palautetta, että jossain asiassa on kehitettävää niin sitten mietitään yhdessä ratkaisua. Jos on vaikka konflikti jonkin vanhemman kanssa niin mietitään miten voisi toimia eri tavalla, mietitään miten me yhdessä homma hoitetaan. Yhdessä mietitään työnkehittämistä” (Haastattelu 4)

Ratkaisukeskeinen tapa ajatella ja katseen suuntaaminen tulevaisuuteen on esihenkilöiden mielestä keskeistä. Virheitä ei pidä pelätä vaan ne nähdään mahdollisuutena oppia uutta.

”Kyl se varmaan on, että luova ongelman ratkaisu, mietitään ratkaisuvaihtoehtoja. Ei vaan rutkuteta vaan mietitään ratkaisuja.” (Haastattelu 3)

”Vahvistetaan positiivista käyttäytymistä. Huomataan, sanotetaan ja kirjoitetaan se. Joudutaan myös antamaan rakentavaa palautetta ja avoimesti keskustella siitä. Työntekemisen ohjaaminen on esimiehen tehtävä ja yhdessä opitaan ja löydetään ratkaisuja. Epäonnistuminenkin on onnistuminen.” (Haastattelu 5)

Työn merkityksellisyys syntyy esihenkilöiden mielestä siitä, että työntekijä työskentelee sopivan haastavalla alueella ja on valmis oppimaan uutta.

”Työntekijöiden pitää olla orientoituneita, että heitä tullaan kouluttamaan jatkuvasti. Kun se Pirkko 65v voi olla, että hänhän ei mitään koulutusta tarvitse, hän on jo niin vanha ja ei hänen enää kannata.” (Haastattelu 1)

”Oon aatellut niinkun lapsillakin on tää vaihe tää herkkyydenalue, että kun tarjoo tehtäviä heille, jotka on sopivan vaikeeta mut ei liian helppoo niin niilläkin tapahtuu kehitystä. Mä uskon, että se toimii yhtä lailla aikuisellakin.” (Haastattelu 2)

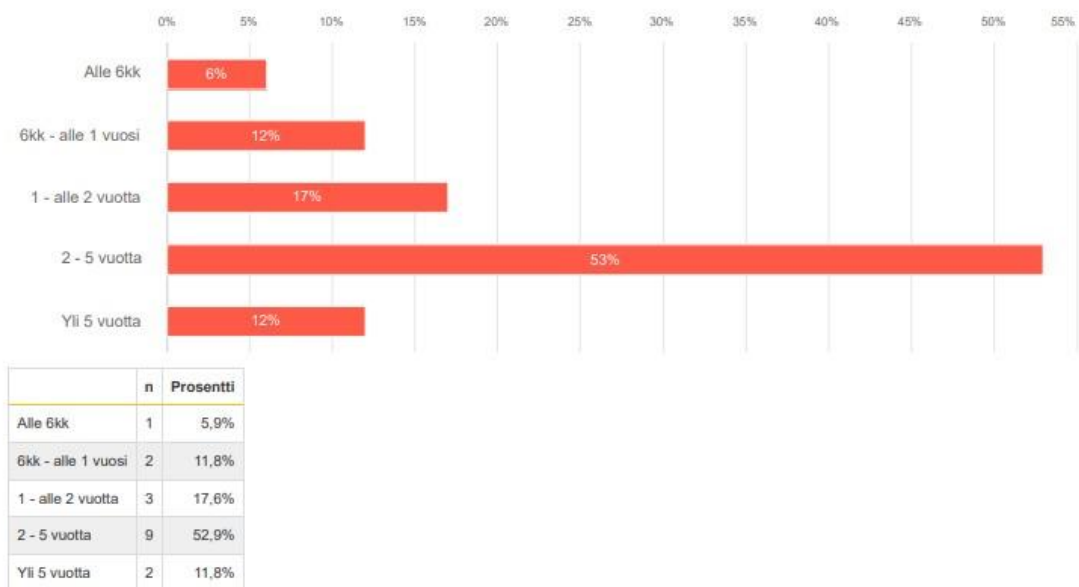
Teemahaastattelujen loppuosassa jokainen päiväkodin johtaja sai rakentaa oman näköisensä mallin kehityskeskusteluprosessin kulkuun. Työskentely tapahtui Miro-alustalla post-it lappujen ja nuolien avulla. Kokosin itse näistä (Liite 4) koonnin, jossa oli kaikki asiat huomioituna mitä yksilötyöskentelyssä nousi. Tätä koontia pohdittiin vielä yhdessä työpajassa. Pieniä tarkennuksia ja nostoja tuli vielä, mutta ei mitään radikaaleja muutoksia. Olimme selkeästi löytäneet yksimielisyyden asiasta. Näiden pohjalta pääsin rakentamaan kehityskeskusteluprosessiin vuosikellomallia.

3.7.3. Kyselyn tulokset

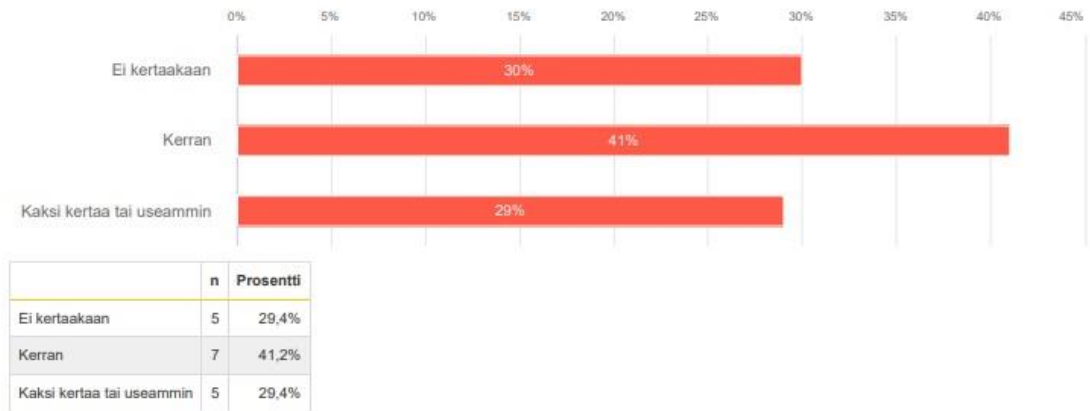
Päiväkodin työntekijöiden kyselyyn vastasi vain 17 työntekijää. Vastausprosentiksi muodostui 14,5 %. Päiväkotien kiireinen arki saattoi pienentää vastausprosenttia. Koen että voin käyttää kyselyn tuloksia lähinnä vahvistamaan jo teemahaastattelussa ja työpajassa huomattuja asioita.

Tarkastelen ensin asteikkokysymyksiin annettuja vastauksia, minkä jälkeen teemoittelen avoimiin kysymyksiin annetut vastaukset

Selvitin ensin, minkälainen työkokemus vastaajilla oli tutkitusta organisaatiosta. Kyselyyn vastanneista on 65 % eli 11 vastaajaa on ollut töissä vähintään kaksi vuotta varhaiskasvatus organisaation päiväkodissa.



Taulukko 1: Työntekijän työskentelyaika varhaiskasvatus organisaatiossa



Taulukko 2: Pidettyjen kehityskeskustelujen määrä 1.1.2020 - 22.3.2021 välisenä aikana

30 % vastasi, ettei ole ollut lainkaan kehityskeskustelussa ajalla 1.1.2020- 22.3.2021. Suurimmalle osalle (70 %) oli kehityskeskustelu pidetty kerran tai kaksi.

Alla olevissa neljässä taulukossa mennään kehityskeskustelun merkitykseen, työhyvinvoinnin tukemisen, osaamisen ja kuuntelemisen teemoihin. Ensimmäisestä taulukosta voidaan nähdä, että työntekijät kokevat kehityskeskustelun tärkeäksi itselleen. 76,5 % vastaajista on antanut arvosanaksi (1- 5:n asteikko) neljä tai viisi.



Taulukko 3: Kehityskeskustelun tärkeyden arviointi

Työhyvinvoinnin tukemisen kannalta vastaukset jakaantuvat enemmän. Työntekijöillä on selkeästi hyvin jakautuneet mielipiteet siitä, miten kehityskeskustelu tukee työhyvinvointia.



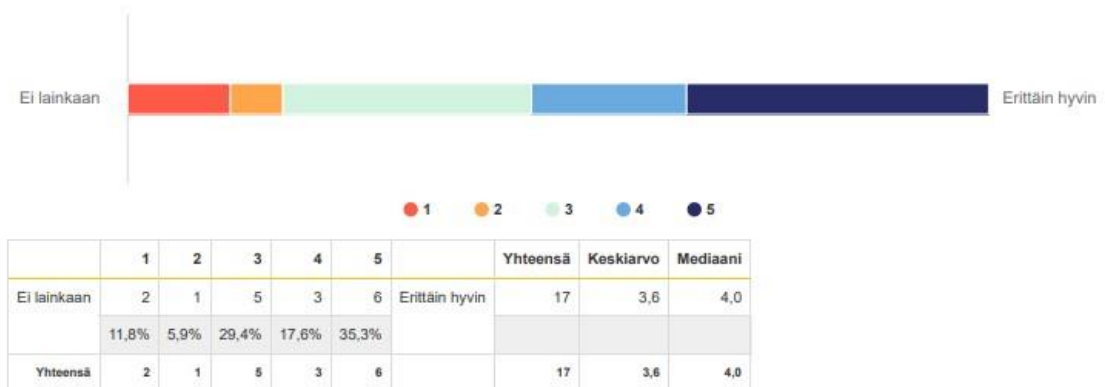
Taulukko 4: Kehityskeskustelun tuki työhyvinvoinnille

Vastaajien mielestä esimiehillä hyvä tuntemus työntekijöiden osaamisesta, koska 82,3 % pitivät esimiehen tuntemusta työntekijän osaamisesta hyvänä tai erittäin hyvänä.



Taulukko 5: Esimiehen tietämys työntekijän osaamisesta

Reilu puolet vastaajista kokee, että esihenkilö kuuntelee vähintään hyvin työntekijän toiveita.



Taulukko 6: Työntekijöiden toiveiden kuunteleminen kehityskeskustelussa

Kyselyssä oli myös kaksi avointa kysymystä. Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin mistä kehityskeskustelussa on kysymys ja toisessa kysymyksessä kysyttiin sitä, miten kehityskeskustelu tukisi paremmin työntekijän työhyvinvointia ja kehittymistä. Alla olevissa kuvioissa 18 ja 19 on teemoittelun tulos, jossa olen jakanut vastauksissa nousseet asiat otsikoiden alle.

MISTÄ ON KEKESSÄ KYSYMYS?



Kuvio 18: Kehityskeskustelun tarkoitus



Kuvio 19: Kehityskeskustelu työhyvinvoinnin ja kehittymisen tukena

Työntekijöiden vastauksissa kehityskeskustelun tarkoituksesta heijastuu vahvasti arvioinnin ja palautteen teemat. Tärkeäksi koetaan myös tavoitteiden asettelu tulevaisuuteen. Työhyvinvoinnin ja voimavarojen tukeminen nousi monissa vastauksissa. Kaikista vähiten puhuttiin työyhteisöstä. Selkeästi ajatellaan, että kehityskeskustelu on työntekijän oma paikka kehittyä eikä niinkään työyhteisön kehittämistäväline.

Työntekijöiden toiveissa korostui vahvasti sama asia mikä tuli myös esihenkilöiden haastatteluissa. Kehityskeskustelulle pitää olla varattu aika, paikka ja resurssi. Työntekijät haluavat, että esihenkilö pystyy aidosti kuuntelemaan ja pysähtymään työntekijän asioiden äärelle. Positiivista palautetta ja kannustamista toivottiin myös enemmän.

Näen vastauksissa ison ristiriidan nykytilan ja toiveiden välillä. Työntekijät kokevat, että nyt arvioidaan osaamista ja asetetaan tavoitteita, vaikka paremmin heitä tukisi aito kuuntelu ja kannustaminen. Voidaan ajatella, että työntekijöiden toiveissa korostuu ratkaisu- ja voimavarakeskeisyys. Olisi hyödyllisempää keskittyä siihen mikä toimii ja missä työntekijä kokee olevansa vahva. Mennyttä arvioitaessa on hyvä keskittyä onnistumisiin ja hyviin jaksoihin, vaikka olisi haasteitakin ollut. Tulevaisuuteen ja työssä kehittymiseen tarvitaan esimieheltä kannustusta ja tukea.

4 Yhteenvetoa tuloksista ja kehittämisehdotuksia

Kehityskeskustelulle pitää olla selkeä prosessi, jotta se tulee säännöllisesti pidettyä ja kirjattua. Kehityskeskustelun tulee olla yksi organisaation toimintamalleista, joka kulkee pitkin vuotta aina omana prosessinaan. Varsinainen keskustelu pidetään kevätkaudella ja siihen tulee hyvin varata aikaa ja resurssia.

Esimiehet ilmaisivat haastatteluissa sekä työpajassa vahvasti sen, että kehityskeskusteluille tulee resursoida tarpeeksi aikaa; sama viesti tuli myös henkilöstön kyselyssä esiin. Päädyimme työpajassa siihen, että kehityskeskustelulle tulee varata tunnin aika ja sen lisäksi kirjaamiseen pitää varata oma aikansa. Teemahaastatteluista nousi päiväkodin johtajilta esiin kiire ja ajanpuute keskustelujen toteuttamiseen. Työryhmä totesi kuitenkin, että kehityskeskustelu on asia, jolle organisaatiossa pitää löytyä resurssia ja aikaa. Jos kehityskeskustelut toteutetaan huolellisesti ja laadukkaasti pois niin silloin arkikin sujuu paremmin.

Esihenkilö kirjaa kehityskeskustelussa sovitut asiat ylös ja niiden toteutumista seurataan pitkin vuotta. Kirjaukset tallennetaan Mepco- henkilöstöjärjestelmään. Päiväkotien henkilöstön kyselyn tuloksista ilmenee, että henkilöstö kokee todella tärkeäksi sen, että kehityskeskustelussa sovitut asiat viedään loppuun asti. Kirjaaminen ja sovittuihin asioihin palaaminen myöhemmin tukee tätä. Syyskaudella käydään tiimikehityskeskustelu, jossa pureudutaan enemmän kasvatustiimin toimintaan.

Kehityskeskustelujen kulkua ohjaa siihen tarkoitukseen suunnitellut kehityskeskustelulomakkeet. On siis merkityksellistä, minkälainen lomake johtajille annetaan tukemaan kehityskeskustelun kulkua. Pekka Pälli ja Eero Vaara tekivät laajan tutkimushankkeen 2013 kehityskeskusteluista dialogisen johtamisen välineenä. Hankkeen osatutkimuksia yhdistävä piirre oli kehityskeskustelulomakkeiden merkitys. Lomakkeet fasilitoivat vuorovaikutuksen kulkua ja osittain nousivat liiankin isoon merkitykseen. Tekstin kirjaaminen kehityskeskustelulomakkeeseen nousi sisällön kustannuksella turhan isoon rooliin. On siis selvää, että lomake olisi hyvä olla kohtuullisen niukka niin ettei se nouse pääosaan kehityskeskustelussa. (Pälli & Vaara 2013.)

Kehityskeskustelulomake, jonka rakensin kehitystyöni tuloksena, on hyvin niukka ja lyhyt. Se sisältää seitsemän kysymystä. Esimies voi rikastuttaa aiheita tarvittavilla selventävillä kysymyksillä ja jatkokysymyksillä. Kysymysten pieni määrä mahdollistaa esihenkilön käydä keskustelu vaikka kävelylenkin yhdessä työntekijän kanssa kun ei välttämättä ole tarve muistiinpanovälineille. Keskustelun kirjaaminen on toki hyvä tehdä heti kävelyn jälkeen, ettei asiat unohdu. Kirjaaminen ja tallentaminen on tärkeää jatkoseurannan takia. Se mitä ei ole kirjattu jää ikään kuin leijumaan ilmaan.

Liputan itse kehittämistyöni myötä sitä suomalaisen perinteen jatkumoa, että kehityskeskustelussa on fokus suunnattu tulevaan. Pienin osa kehityskeskustelua on menneen arviointi. Menneestä voidaan nostaa toki hyviä oppeja ja oivalluksia tulevaan. Ratkaisukeskeisesti fokus on hyvä olla tässä hetkessä ja tulevassa. Kannustavaa palautetta menneestä on toki esimiehen tässäkin tilanteessa hyvä antaa ja kysyä myös palautetta omasta esihenkilötyöstään. Avoimuus ja rehellisyys ovat asioita, joita arvostetaan palautteenannossa. Psykologinen turvallisuus pitää olla rakennettuna niin että sekä työntekijä että esihenkilö uskaltavat puhua kaikista asioista.

Tärkein asia itse keskustelutilanteessa on kuunteleminen ja luottamuksen luominen. Työntekijän tulisi olla äänessä 80 % kehityskeskustelen ajasta. Hän määrittää tarkemmin mistä haluaa puhua, esihenkilö antaa vain teemat keskustelulle. Keskustelu on paikka, jossa dialogilla luodaan luottamusta. Esihenkilö luo käytöksellään ja nonverbaalisella viestinnällään suhdettaan alaiseen. Kuuntelemista täytyy osoittaa myös kehollisilla viesteillä koska ne ovat vahvemmat kuin puhutut sanat. Pällin ja Vaaran tutkimushankkeessa nousi myös ilmi, että esimiehen vapautunut ja tilaa antava kehollinen käyttäytyminen peilautui alaisen käyttäytymiseen. Esihenkilön siis kannattaa uskaltaa rohkeasti heittäytyä keskusteluun ja rikkoa perinteisiä asetelmia esimerkiksi istumajärjestyksessä, jotka luovat valtahierarkiaa sanattomasti. Alla kuviossa (Kuvio 20) näemme ensin formaalin asetelman, jossa esihenkilö on hieman korkeammalla alaista ja paperit käsissä on hyvin tärkeässä osassa keskustelua. Toisella puolella asetelmaa on purettu tasavertaisemmalla istumajärjestelyllä ja paperit hieman enemmän sivuosassa pöydällä. (Pälli & Vaara 2013.)



Kuvio 20: Formaali ja informaali asetelma (Pälli & Vaara 2013.)

Esimiehen tulee tarkkaan miettiä sitä, että minkälainen persoona on tulossa keskusteluun? Mitkä ovat ihmisen vahvuudet ja miten ne saadaan kukoistamaan? Esimiehen tulee keskittyä täysin ihmiseen, joka keskusteluun tulee ja antaa hänelle koko aikansa ilman häiriötekijöitä. Yhteistyö esimiehen ja työntekijän välillä alkaa avoimuuden ja nöyryyden asenteesta. Ratkaisukeskeisessä työskentelyssä puhutaan lähettiläsasenteen omaksumisesta. Johtajan tulee kehityskeskustelua pitäessä osoittaa nöyryyttä, kiinnostusta ja halua oppia. Ei kannata ehdottaa mitään ennen kuin kuuntelee työntekijää. Jokainen ihminen on oman itsensä

asiantuntija. Kun rakennetaan tulevaisuuden tavoitteita, sitoutumisaste on täysin erilainen, kun ihminen on itse asettamassa näitä tavoitteita. (Murphy 2015.)

Työntekijän kanssa yhdessä pohditaan sopivia haasteita tulevaan, ilman haasteita ei tapahdu motivoitumista työhön. Ihminen kaipaa tuntemuksen omasta merkityksellisyydestään. Esihenkilö tukee työntekijää kohti hänen uusia tavoitteitaan.

Päätin kehittämistyön tulosten pohjalta hieman muuttaa alkuperäisiä pääteemojani tehdessäni kehityskeskustelupohjaa. ”Työhyvinvointi” säilyi alkuperäisenä otsikkona mutta sen alle sisältyy kysymykset myös motivaatiosta. ”Työyhteisötaidot” nousivat selkeästi hyvin oleelliseksi asiaksi ja nostin sen omaksi alueekseen. ”Tulevaisuuden taidot” muuttui otsikoksi ”vahvuudet ja oppiminen”, koska haluan nostaa vahvuuksien pohjalta kehittymisen vahvemmin esiin.

Alla on kuvio (Kuvio 21) kehityskeskustelun kulusta ja ajankäytöstä. Ensi käsitellään työhyvinvointiin liittyvät asiat, sitten mennään työyhteisötaitoihin ja lopuksi vahvuuksiin sekä oppimiseen. Kaikissa asioissa on nykytilan arviointi ja tulevaisuuden tavoite. Menneeseen ei keskustelun aikana juurikaan palata. Tämän samaisen kysymyspohjan saa työntekijä mietittäväksi itselleen vähintään viikko ennen varsinaista kehityskeskustelua.

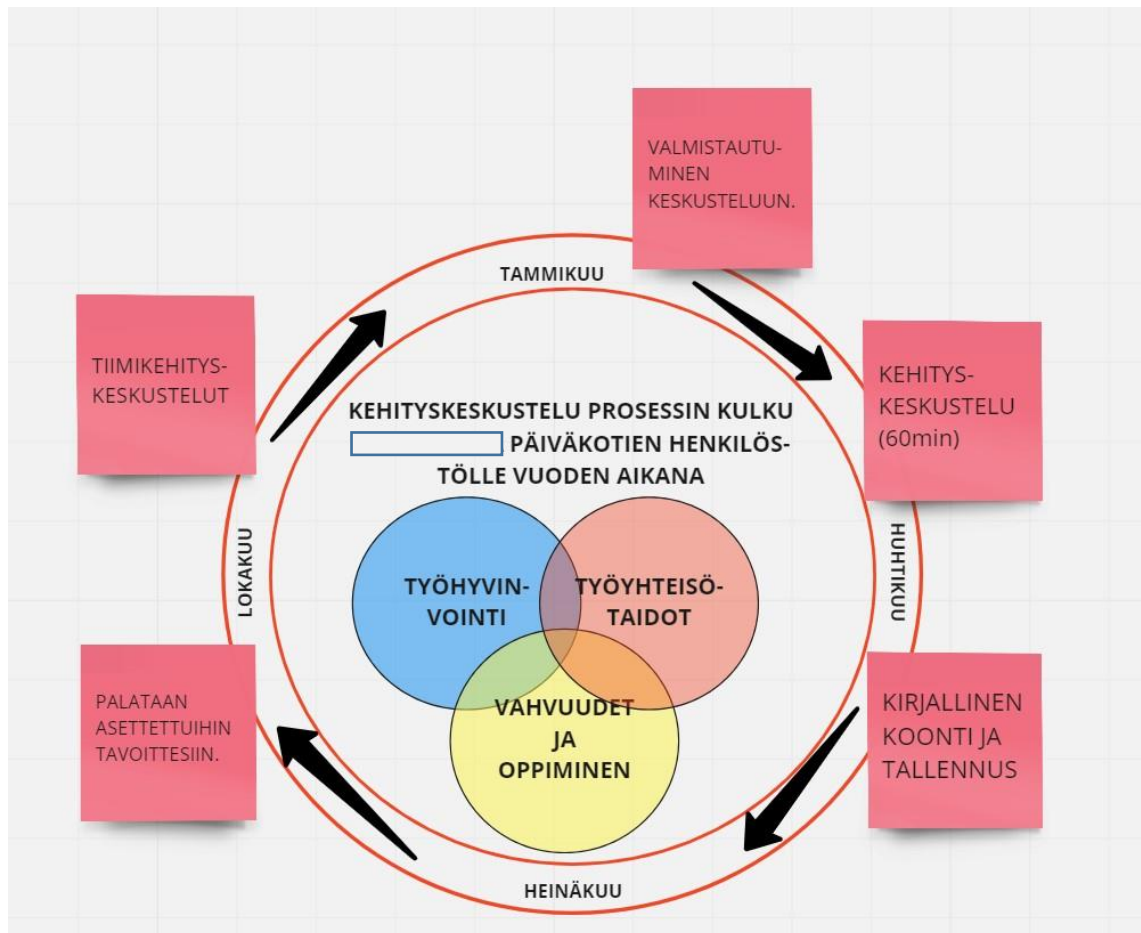
<p>TYÖHYVINVOINTI (20min)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Anna arvosana omalle työkyvyillesi (1-10) ? - Anna arvosana omalle työmotivaatiollesi (1-10) ? - Miten voimme vahvistaa työhyvinvointiasi ja innostustasi?
<p>TYÖYHTEISÖTAIDOT (20min)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mitkä on vahvuutesi työyhteisön jäsenenä? - Mitä haluat kehittää tiimityötaidoissasi? -
<p>VAHVUUDET JA OPPIMINEN (20min)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mitkä on sinun vahvuutesi työntekijänä? - Minkä uuden tavoitteen haluat ottaa ja kuinka voimme yhdessä saavuttaa sen?

Kuvio 21: Uusi kehityskeskustelurunko

Tässä kehityskeskustelurungossa noudatetaan johtajien toiveita sitä, ettei lomakkeella olisi valtavia kysymyspatteristoja. Koko keskustelussa on seitsemän pakollista kysymystä, joita toki esihenkilö harkintansa mukaan täydentää tarkentavilla lisäkysymyksillä. Keskustelu perustuu työntekijän vahvuuksiin. Kehityskeskustelussa edetään positiivisen johtamisen opein kohti tulevaa ratkaisukeskeisesti. Tärkeää on, että esihenkilö nostaa keskustelun aikana paljon hyviä asioita ja vahvuuksia esiin. Työntekijän kehityshaasteisiin tulee olla johtajan seuranta ja tuki, jotta asiat menevät myös käytännössä eteenpäin. Tulevaisuussuuntatuneisuus on hyvä olla vahvasti esillä koska tämän päivän vahva osaaja on se, joka pystyy oppimaan uutta ja muuttamaan. Tulevaisuuden tavoitteita asetellessa on hyvä huomioida tavoitteen mielekkyys, tavoitteen täsmällisyys, prosessin alun korostaminen ja tavoitteen hallittavuus työntekijälle itselleen (Murphy 2015). Pienin askelein saadaan aikaiseksi hyvin isoja muutoksia. On oleellista keskittyä niihin asioihin, joihin työntekijä voi itse vaikuttaa.

Olen kuvioon 22 tiivistänyt lopputuloksen siitä minkälainen prosessi olisi tehokas ja hyvä. Se on rakennettu vuosikellon muotoon tukemaan päiväkodin johtajien työtä. Jätin vuosikellosta pois haastatteluissa esiin tulleen työillan, koska se ei suoranaisesti liity kehityskeskusteluprosessiin. Työryhmästä nousi tärkeä ajatus siitä, että työillassa voi käsitellä koko talon osalta kehityskeskusteluissa nousseita yleisiä asioita. Tämä huomio oli hyvä mutta en näe sitä tämän prosessin osana vaan jokaisen esimiehen omana työnä on arvioida mikä on työillan sisältö. Pienessä työyhteisössä voi olla myös luottamuksen kannalta hankala nostaa kehityskeskustelujen aiheita yleisesti esille koska tunnistamisriski on ilmeinen.

Pidin kehittämistyöryhmän johtajille kesäkuussa 2021 palautekokouksen, jossa esittelin uuden mallin organisaation kehityskeskusteluprosessiin. Paikalle pääsi kolme esimestä alkuperäisestä kehittämistyöryhmästä. Työryhmä oli oikein tyytyväinen uuteen malliin ja he kokivat, että siinä on huomioitu ne asiat, joista yhdessä keskustelimme työpajassa. Esimiehiltä tuli pieni huomio työntekijän valmistaumisohjeeseen kehityskeskusteluun. Työryhmä ehdotti, että siinä lukisi että ”olen varannut ajan kehityskeskustelulle (pvm)”, sen sijaan että siinä lukee ”sinulle on varattu aika (pvm)”. Tämä lisää työntekijän tunnetta siitä, että hän on itse prosessissa aktiivinen. Tämä muutos tehtiin varhaiskasvatus organisaation kehityskeskustelu materiaaliin.



Kuvio 22: Kehityskeskustelu prosessin vuosikello

5 Eettisyys ja luotettavuus

YAMK opinnäytetöissä Laureassa noudatetaan tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyvän tieteellisen käytännön ohjetta (Arene 2019). Tätä työtä tehdessä on noudatettu näitä periaatteita. Kaikki haastatteluihin ja kyselyihin osallistuneet ovat olleet vapaaehtoisia ja ovat osallistuneet anonyymiä tämän kehittämistyön aineistonkeruuseen haastattelujen, kyselyn ja työpajan muodossa. Kaikki osallistujat ovat antaneet luvan saadun aineiston käyttämiseen kehittämistyön tekoon. Olen kysynyt organisaation varhaiskasvatusjohtajalta tutkimusluvan tämän kehittämistyön tekemiseen organisaatiossa.

Olen toiminut tutkijana kehityskeskustelun kehittämiseen pyrkivissä toimintatutkimuksen menetelmin tehdyssä kehittämistyössä. Oma työurani alkoi kyseisessä organisaatiossa 1.9.2016 ja tutkimukseeni on toki vaikuttanut se, että olen tuntenut yrityksen toimintaa ennen tutkimukseeni ryhtymistä.

Teemahaastattelujen toteuttaminen oli helpompaa, kun minut tiedettiin organisaatiossa aiemmin. Haen opinnäytetyössäni sisäistä validiteettiä eli tietoa organisaation sisältä sen omaan käyttöön. Tarkoitus oli tuottaa tietoa lähinnä organisaation kehittämistyöhön eikä niinkään yleistettävää tietoa, joten en koe ongelmalliseksi asemaani organisaatiossa kehittämistyöni kannalta. Koen että tutkijan rooliini menemistäni helpottaa se, että olin pois johtajan tehtävistä 1.8.2020- 31.7.2021 ja en kehittämistyön laatimisen aikana varsinaisesti edustanut työnantajaa esimiehen roolista käsin. Pystyn olemaan objektiivisempi ja kriittisempi.

Kehittämistyöni peruskysymykset nousivat minulta oman kokemukseni pohjalta. Koen että minulla ei ehkä ollut kovin laajaa kuvaa kehityskeskustelun nykytilasta organisaatiossa. Isompi alkukartoitus koko organisaation osalta olisi ollut paikallaan. Teemahaastattelut tosin vahvistivat omaa käsitystäni siitä, ettei oikein ollut olemassa selkeää ja yhtenäistä mallia. Samaa asiaa vahvistaa aiemmin esille tuomani organisaation johtoryhmän muistio vuodelta 2019. Koen että aineistoni kuitenkin edusti kohtuullisen hyvin tilannetta organisaatiossa. Minulla oli kolme eri tiedonkeruuväylää haastattelujen, työpajan ja kyselyn muodossa ja niitä ristiin vertaamalla sain luotettavaa tietoa kehityskeskusteluprosessin nykytilanteesta ja toiveista sekä tarpeista tulevaisuuden suhteen. Olisi yllättävää, jos tutkimusryhmää laajentamalla olisi tullut merkittävästi erilaista tietoa eli kerätty aineisto oli jo saavuttanut saturaation.

Koen että kehittämisprosessini kulku lisäsi tutkimuksen luotettavuutta. Huomasin että kun aloitin teemahaastatteluilla, niin sain jokaisen päiväkodin johtajan oman ajatuksen puhtaana ryhmäpaineesta ja näin jokaisen ryhmän jäsenen ääni tuli kuuluviin. Työpajassa selkeästi vahvimmat persoonat vaikuttivat sisällön syntyyn myös isommassa osassa. Tätä sain hieman tasoitettua, kun annoin lopussa jokaiselle mahdollisuuden nostaa se kaikista tärkein asia esiin. Tutkimuksessa käytetty kolmen menetelmän triangulaatio (haastattelut, työpaja ja kysely) lisää myös luotettavuutta.

Haastattelujen purkuprosessissa tiivistin paljon asiaa muutamiin nostoihin. Siinä on oma riskinsä, että jää huomaamatta jotain. Prosessi on kuitenkin spiraalimainen ja työpajan ja kyselyn myötä saamani tieto kypsyi ja ne asiat, jotka olivat todella oleellisia, nousivat useista eri lähteistä. Koen saaneeni tämän takia luotettavaa tietoa.

Haastattelut ja kyselyt tapahtuivat nimettöminä tämän tutkimuksen osalta. Korostin haastatteluissa, että nimi ei tule julki ja se lisäsi avoimuutta ja rohkeutta puhua. Oli tärkeää saada tietoa myös haasteista, joita prosessissa ilmenee ilman että kukaan pelkää sanoa asioita suoraan. Tunsin entuudestaan kaksi haastateltavaa. Koin sen lähinnä nopeuttavan itse asiaan pääsyä mutta en huomannut, että sillä olisi ollut merkitystä sisällön kannalta, koska en ole ollut kovin läheinen kollega heille. Haastateltava ryhmä päiväkodin johtajia valittiin

organisaation toimesta. Perusteena valinnalle oli se, että heillä oli tällä hetkellä kalenterissa parhaiten tilaa kehittämistyölle. Jonkin verran tutkimuksen luotettavuuteen koko organisaatiotasolla heikentää se, että kaikki esimiehet olivat samalta hallinnolliselta alueelta eli Länsi-Suomesta. Tämä seikka kuitenkin nopeutti ryhmän kokoamista ja helpotti heidän työskentelyään työpajassa, kun ihmiset olivat ennestään toisille tuttuja.

Kysely toteutettiin henkilöstölle nimettömänä ja kaikki antoivat luvan vastausten tutkimuskäytölle. Alhainen (14,5 %) vastausprosentti laskee kyselyn luotettavuutta mutta tutkimuksen ollessa ”mixed-methods”- menetelmällä tehty niin kysely ei kuitenkaan ollut aineistonkeruussa se merkitsevin tiedonlähde. Kyselystä kuitenkin vahvistui jo teemahaastattelussa ja työpajassa syntynyt tieto siitä mihin asioihin on hyvä painottaa kehityskeskustelussa.

6 Pohdintaa

Kehityskeskustelu on vaikuttava johtamisen prosessi. Sen mahdollisuuksia johtamisen välineenä ei kuitenkaan aina hyödynnetä täysin. Keskustelulle tulee olla varattu henkilöstöresurssi, aika ja paikka. Keskustelussa pitää olla molemmilla osapuolilla mahdollisuus olla läsnä 100 %. Puhelimet pitää olla pois päältä ja tila sellainen missä ei ole häiriötekijöitä. Esimiehen pitää rauhassa ennen keskustelua miettiä sitä minkälainen ihminen keskusteluun on tulossa ja missä vaiheessa työuraa ja elämää tämä henkilö on.

Ihmisillä rakentuu yleensä vahvin kiintymyssuhde omiin vanhempiin. Samanlaisen turvallisen kiintymyssuhteen tarpeen piirteitä on havaittavissa myös työelämässä. Johtajat nostivat esiin psykologisen turvallisuuden, luottamuksen ja tunneälyn. Työntekijöiden vastauksissa esiintyi sanat rehellisyys, avoimuus ja tukeminen. Näitä tarpeita korostaa myös Ryan ja Decin (2000) itseohjautuvuusteoria.

Kehityskeskustelussa keskustelutilanteen asemointi on hyvä miettiä tarkkaan. Perinteinen pöydän toisilla puolin istuminen ja paperit esimiehen käsissä asetelma vahvistaa perinteisiä valtarakenteita. Voisiko tätä asemointia jotenkin rikkoa? Uskaltaisiko esihenkilö kohdata alaisen rohkeasti ilman papereiden ja pöydän tuomaa turvaa? Voisiko keskustelun käydä neutraalissa tilassa? Olisiko hyvä, että työntekijä itse valitsee paikan missä keskustelu käydään? Miten voidaan rikkoa perinteistä kysymys- vastaus rakennetta enemmän dialogiksi esimiehen ja alaisen välillä?

Kun esihenkilö lähtee vetämään kehityskeskustelua niin kuuntelu kannattaa virittää mahdollisuuksien ja vahvuuksien taajuudelle. Katse keskustelussa suunnataan eteenpäin. Emme voi enää muuttaa mennyttä, vaikka sieltä voimmekin paljon oppia. Keskeiset kysymykset ovat, se että miten menee nyt ja miten etenemme kohti tulevaisuutta. Työelämä

muuttuu koko ajan nopeammin ja kehitys- ja opiskeluelementti on hyvä aina olla kehityskeskustelussa läsnä. On hyvä kaikkien miettiä miten oppia uutta. Osaaminen 2020 luvulla ei ole taitoja, jotka ovat hallussa vaan osaaminen on sitä, että on valmis oppimaan uutta.

Kaikkien työntekijöiden ei tarvitse osata kaikkea vaan vahva työyhteisö syntyy jokaisen omien yksilöllisten vahvuuksien pohjalta. Omia vahvuuksia tunnistamalla ja niihin keskittymällä, voi jokaisesta kasvaa huippuammattilainen.

Lähteet

Painetut

Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Edita Prima oy.

Alahautala T. & Huhta, H-R. 2018. Johda terveyttä. Helsinki: Alma Talent.

Braun, V. & Clarke, 2006. V. Using thematic analysis in psychology. University of Auckland and University of the West of England.

Erikson, T. 2017. Idiootit ympärilläni. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.

Furman, B. Pinjola, N. & Rubanovitsvh, M. 2014. Valmenna onnistumaan. Saarijärvi: Johtajatiimi Saarijärvi.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2016. Tutki ja kirjoita. Porvoo: Bookwell oy.

Heikkinen, H., Rovio E. & Syrjälä, L. 2006. Toiminnasta tietoon. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Helin, K. 2001. Ihmisten erilaisuus. 16 tyyppiä työelämässä. Helsinki: Innotiimi.

Hone, L., Jardim, A., Dunacn, S. & Schofield, G. 2015. Flourishing in New Zealand worker association with lifestyle behaviors, physical health, psychosocial and work-related indicators. Journal of Occupational and Environmental Medicine

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino Oy.

Kuokkanen, I. 2000. Itsensä johtaminen sosiaali- ja terveysalalla. Juva: WS Bookwell Oy.

Luukka, P. Yrityskulttuuri on kuningas. 2019. Helsinki: Alma Talent.

Manka&Manka. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum pro Miettinen, S. Nousiainen, M. &

Martela, F. 2015. Valonöörit. Helsinki: Gummerus.

Martela, F. toim. Uusitalo-Malmivaara, L. 2014. Positiivisen psykologian voima. Onnellisuuksien psykologia. Jyväskylä: PS-kustannus.

Murphy, J. 2015. Ratkaisukeskeinen oppilashuoltotyö. Porvoo: Bookwell oy.

Ojasalo, K. Moilanen, T. , Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Roth, P-C. Saarenpää, J. 2020. Sudenpentujen käsikirja esimiehille. Helsinki: Basam Books oy.

Ryan, R.& Deci, E. 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. University of Rochester. American psychologist.

Sarén, S. 2021. Tulevaisuustaidot varhaiskasvatuksessa. Keuruu: Otava.

Schaufeli, W. 2018. Work engagement in Europe: Relations with economy, governance and culture.

Sipponen-Damonte, M. 2020. Varmuutta fasilitointiin. Helsinki: Alma Talent.

Tuomi&Sarajärvi. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.

Wennström, S. 2021. Positiivinen johtaminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Sähköiset

Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. 2019. Arene ry.
<https://www.arene.fi/julkaisut/raportit/opinnaytetoiden-eettiset-suositukset/>

Finlex verkkosivut. Varhaiskasvatuslaki. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540>

Gallup verkkosivut. State of the global workplace.
<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

Haaga-Helian verkkosivut. <https://www.haaga-helia.fi/fi/lotus-blossom>

Innokylän verkkosivut. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/learning-cafe-eli-oppimiskahvila>

Karila, K. Kosonen, T. & Järvenkallas, S. 2017. Varhaiskasvatuksen kehittämisen tiekartta vuosille 2017-2030 Suuntaviivat varhaiskasvatukseen osallistumisasteen nostamiseen sekä päiväkotien henkilöstön osaamisen, henkilöstörakenteen ja koulutuksen kehittämiseen Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja.
<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80221/okm30.pdf>

Kevan verkkosivut. 2021. <https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/kuntien-tyovoimaennuste-2030-hoitajissa-sosiaalityontekijoissa-ja-lastentarhanopettajissa-suurin-osaaajapula-nyt-ja-tulevaisuudessa/>
<https://www.keva.fi/tyonantajalle/tyoelamapalvelut/johda-tyohyvinvointia/> - 3e0d14b3

Koski, P. & Kelo, M. 2019. Metropolia AMK:n blogi.

<https://blogit.metropolia.fi/masterminds/2019/11/27/toimintatutkimus-opinnaytetoissa/>

Martela & Jarenko. 2014. Eduskunnan verkkosivut.

https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf

Pälli, P. Vaara, E. 2013. Kehityskeskustelut dialogisen johtamisen välineenä. Loppuraportti.

Työsuojelurahasto. [https://oma.tsr.fi/api/projects/91131c82-316a-47d9-93f1-](https://oma.tsr.fi/api/projects/91131c82-316a-47d9-93f1-71fe9016c3cd/attachment/cd4f56da-7b9a-4238-af89-140340106022)

[71fe9016c3cd/attachment/cd4f56da-7b9a-4238-af89-140340106022](https://oma.tsr.fi/api/projects/91131c82-316a-47d9-93f1-71fe9016c3cd/attachment/cd4f56da-7b9a-4238-af89-140340106022)

Ryan & Deci. 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Direction.

Artikkeli University of Rochester.

[https://pdfs.semanticscholar.org/9c21/f24fcc082e08036fa18aa848948039753fce.pdf?_ga=2.2](https://pdfs.semanticscholar.org/9c21/f24fcc082e08036fa18aa848948039753fce.pdf?_ga=2.236302721.1076336767.1615823682-1990022043.1615823682)

[36302721.1076336767.1615823682-1990022043.1615823682](https://pdfs.semanticscholar.org/9c21/f24fcc082e08036fa18aa848948039753fce.pdf?_ga=2.236302721.1076336767.1615823682-1990022043.1615823682)

Sixsigmastats verkkosivut. <https://sixsigmastats.com/7-wastes-muda-nva/>

Tilastokeskuksen verkkosivut. www.tilastokeskus.fi

Työterveyslaitos verkkosivut. www.ttl.fi

Julkaisemattomat

Tutkimus organisaation johtoryhmän muistio 19.12.2019

Tutkimus organisaation verkkosivut

Kuviot

Kuvio 1: Myönteisyyden kehä	14
Kuvio 2: Työkykytalo	15
Kuvio 3: Työhyvinvoinnin vitamiinimalli	17
Kuvio 4: Flow-vyöhyke	17
Kuvio 5: Ulkoisesta motivaatiosta sisäiseen motivaatioon	19
Kuvio 6: Osaamisen nelikenttä	20
Kuvio 7: Motivaatiotimantti	21
Kuvio 8: Organisaation menestysketju	25
Kuvio 9: Sitoutumisen merkitys	26
Kuvio 10: Kehittämistyön vaiheet	31

Kuvio 11: Tuplatimantti- malli	34
Kuvio 12: Työhyvinvointi.....	39
Kuvio 13: Motivointi	40
Kuvio 14: Tulevaisuuden taidot.....	41
Kuvio 15: Tärkeät käytännöt	42
Kuvio 16: Teemahaastatteluiden ja työpajan synteesisprosessi	45
Kuvio 17: Teemahaastatteluista ja työpajasta nousseet asiat	46
Kuvio 18: Kehityskeskustelun tarkoitus.....	49
Kuvio 19: Kehityskeskustelu työhyvinvoinnin ja kehittymisen tukena	50
Kuvio 20: Formaali ja informaali asetelma	52
Kuvio 21: Uusi kehityskeskustelurunko	53
Kuvio 22: Kehityskeskustelu prosessin vuosikello	55

Taulukot

Taulukko 1: Työntekijän työskentelyaika organisaatiossa	46
Taulukko 2: Pidettyjen kehityskeskustelujen määrä 1.1.2020 - 22.3.2021 välisenä aikana ...	46
Taulukko 3: Kehityskeskustelun tärkeyden arviointi.....	47
Taulukko 4: Kehityskeskusteluntuki työhyvinvoinnille	47
Taulukko 5: Esimiehen tietämys työntekijän osaamisesta	48
Taulukko 6: Työntekijöiden toiveiden kuunteleminen kehityskeskustelussa.....	48

Liitteet

Liite 1: Kysely päiväkotien henkilöstölle	62
Liite 2: Teemahaastattelujen diat	65
Liite 3: Työpajan taulut ennen työskentelyä	67
Liite 4: Haastatteluiden pohjalta työstetty prosessikaavio.....	70
Liite 5: Työpajan aikataulu.....	72
Liite 6: Työstetyt ja kiteytetyt teemat työpajan tuloksena	73
Liite 7: Kirje henkilöstölle kyselystä	75
Liite 8: Henkilöstökyselyn avoimien kysymysten vastaukset teemoiteltuna.....	78

Liite 1: Kysely päiväkotien henkilöstölle



Kehityskeskustelun kehitystyö

Jotta voimme vielä paremmin tukea henkilöstömme kokonaisvaltaista työhyvinvointia ja työssä suoriutumista, olemme kehittämässä kehityskeskustelukäytäntöjä.

Tämän kyselyn tavoitteena on selvittää henkilöstön näkemyksiä pidetyistä kehityskeskusteluista sekä toiveita kehityskeskusteluista tulevaisuudessa. Vastaamalla olet mukana kehittämässä uutta mallia kehityskeskusteluihin Vastaukset ovat nimettömiä eli vastauksista ei voi tunnistaa vastaajaa. Kyselyn vastauksia käsittelee HR-osasto ja YAMK-kehittämistyön tekijä Juha Seppälä

Kiitos jo etukäteen aktiivisuudestasi!

Kerro, mistä kehityskeskustelusta on mielestäsi kysymys. *

Kuinka kauan olet työskennellyt *

- Alle 6kk
- 6kk - alle 1 vuosi
- 1 - alle 2 vuotta
- 2 - 5 vuotta
- Yli 5 vuotta

Kehityskeskustelun kehitystyö

Kuinka monta kertaa sinulle on pidetty henkilökohtainen kehityskeskustelu aikavälillä 1.1.2020 - 22.3.2021? *

- Ei kertaakaan
 Kerran
 Kaksi kertaa tai useammin

Kuinka tärkeä mielestäsi kehityskeskustelu on? *

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan tärkeä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tärkeä

Miten kehityskeskustelulla on tuettu sinun työhyvinvointiasi? *

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin paljon

Kuinka hyvin esimiehesi on selvillä osaamisestasi? *

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyvin

Kuinka hyvin sinun toiveitasi on kuunneltu kehityskeskustelussa? *

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyvin

Kehityskeskustelun kehitystyö

Kerro miten sinun mielestäsi kehityskeskustelut toimisi paremmin oman työhyvinvointisi ja kehittymisesi kannalta? *

Kehityskeskustelun kehitystyö

Tallennamme vastauksesi ainoastaan kehityskeskustelun kehitystyötä ajatellen. Lähettämällä lomakkeen vahvistat hyväksyväsi tietosuojakäytäntömme. Tarvittaessa voit tarkistaa [tietosuojaselosteemme tästä](#).

*

Hyväksyn tietojeni keräämisen yllä mainittuun käyttöön.

Liite 2: Teemahaastattelujen diat



Minkälaisia kokemuksia sinulla on kehityskeskusteluista?

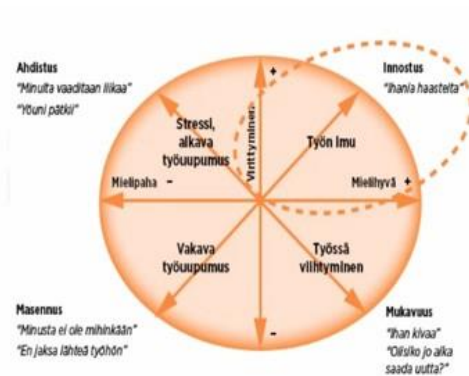
Aiemmin työuralla <- ->

Työntekijänä <- -> Esimiehenä

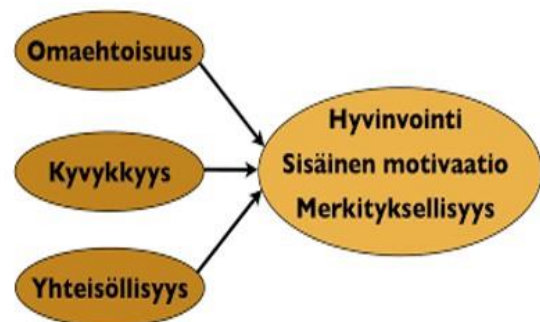


Miten kehityskeskustelulla voidaan tukea työhyvinvointia ?

Vitamiinimalli



Itseohjautuvuusteoria





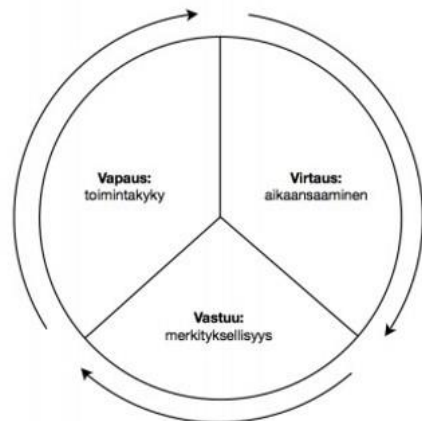
Miten ajattelet että voimme motivoida työntekijää muutokseen?

Ulkoinen motivaatio	Sisäinen motivaatio
Reaktiivista	Proaktiivista
Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset	Sisäinen innostus tekemiseen
Kaventaa näkökulmaa	Laajentaa näkökulmaa
Negatiiviselta suojautuminen	Positiiviseen etsiytyminen
Kuluttavaa	Energisoivaa
Ihminen työntää itseään kohti	Tekeminen vetää puoleensa
"Keppi ja porkkana"	"Leikki"

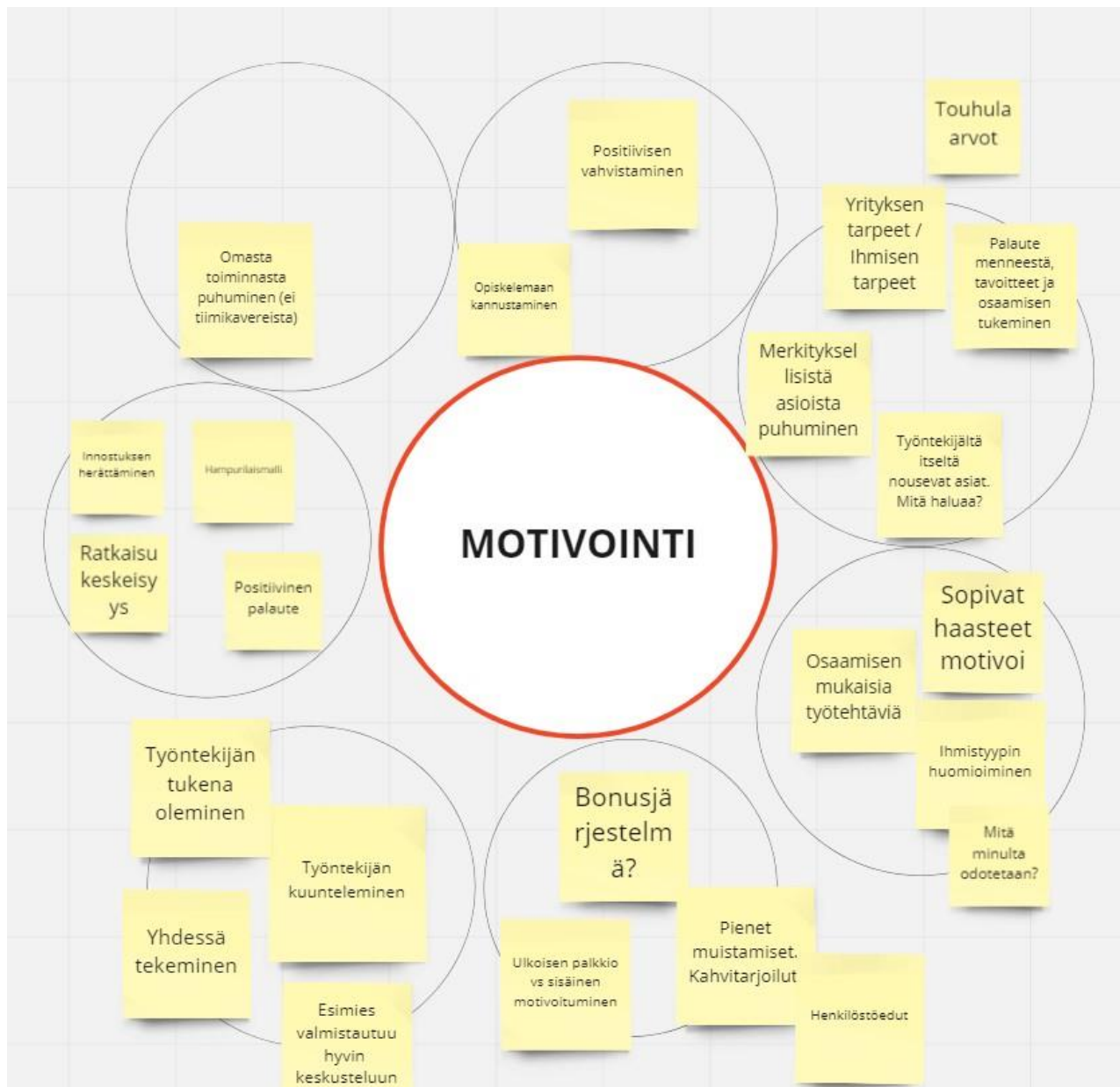


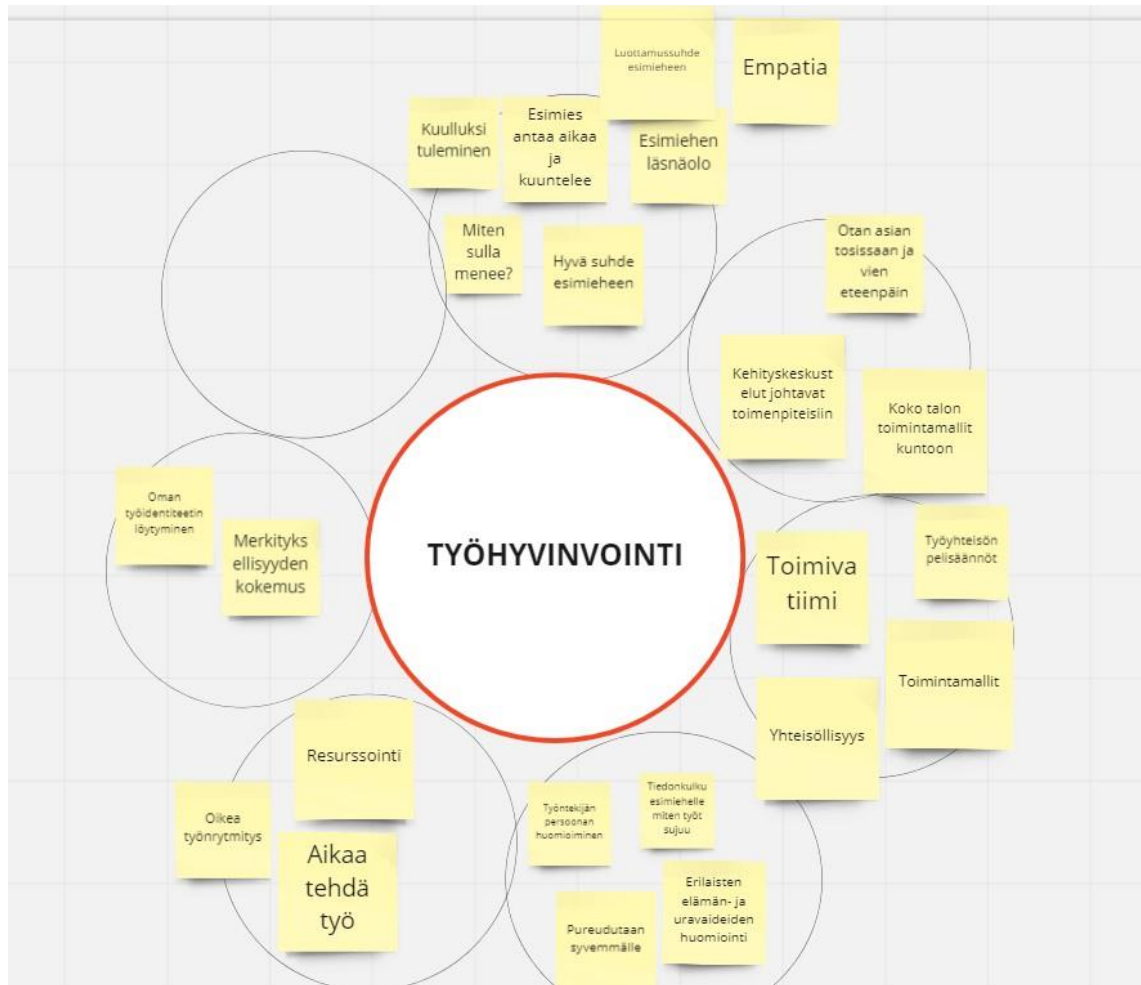
Mitä osaamista tarvitaan tulevaisuudessa?

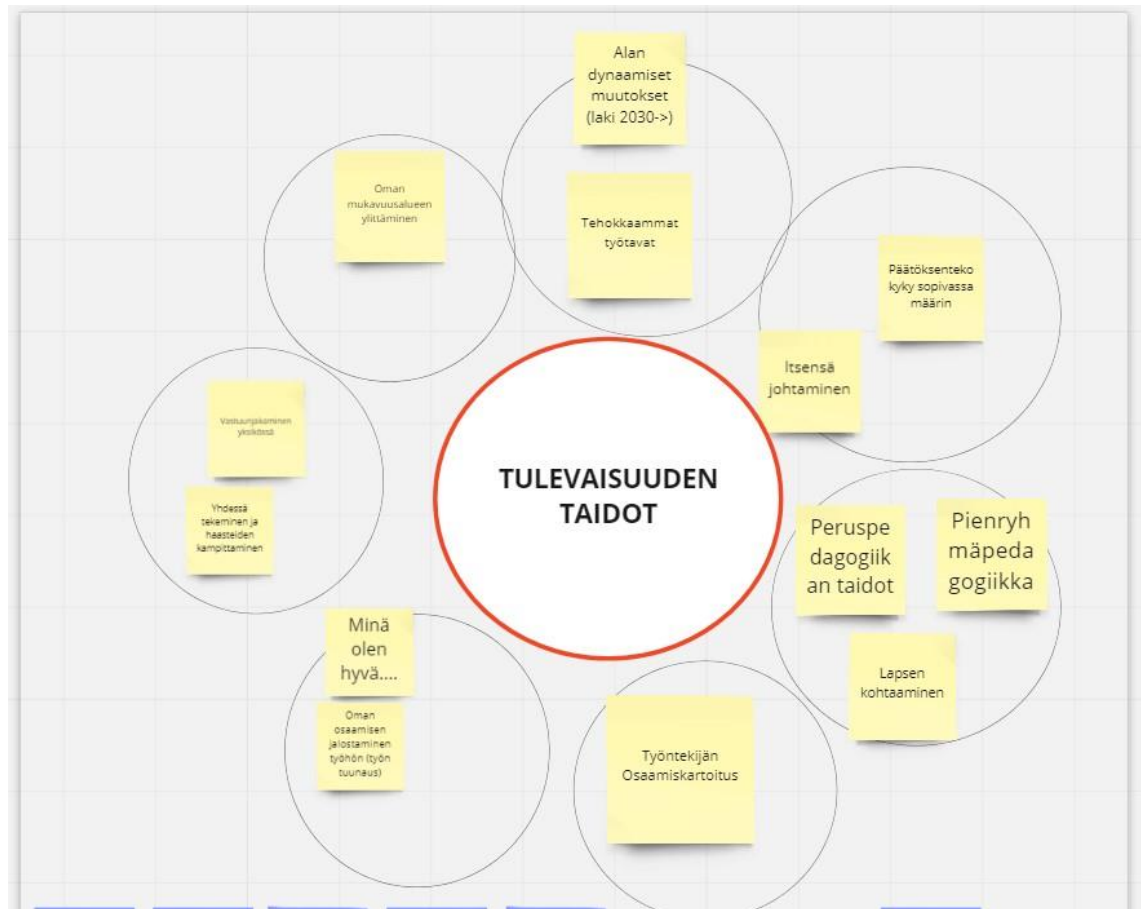
Kaikki ei muutu



Liite 3: Työpajan taulut ennen työskentelyä







Liite 4: Haastatteluiden pohjalta työstetty prosessikaavio



Liite 5: Työpajan aikataulu



Kehittämistyöpajan aikataulu 23.3.2021

9:30 Esittelyt ja päivänkulku

TYÖPAJA NAUHOITETAAN TUTKIMUSAINEISTON KERÄÄMISEKSI (Ei ryhmitöitä)

9:45 Ryhmätyön läpikäynti (Miro alustalla) ja aikataulut

10-10:45 Ryhmätyö 2 ryhmää / 15min per taulu (1-3)

TAUKO 10:45-11:00

11 -11:45 Taulujen läpikäynti keskustellen. Pääpointtien nostot tauluista.

11:45-12:00 Kehityskeskusteluprosessin suunnittelua

Liite 6: Työstetyt ja kiteytyvät teemat työpajan tuloksena

TULEVAISUUDEN TAIDOT



MOTIVOINTI





TYÖHYVINVOINTI

Liite 7: Kirje henkilöstölle kyselystä

Hei!

Olemme kehittämässä kehityskeskusteluiden toimintamallia, tukemaan entistä paremmin henkilöstömme osaamisen kehittymistä, työhyvinvointia ja motivaatiota. Teemme kehittämishanketta yhteistyössä työntekijämme Juha Seppälän kanssa, joka tekee aiheesta YAMK-opinnäytetyötä. Kehittämishankkeen alkukartoituksessa on mukana seitsemän päiväkotia Länsi-Suomen alueelta – sinun päiväkotisi on yksi niistä.

Pyydän sinua vastaamaan nimettömästi alla olevan linkin kautta kyselyyn, jossa kartoitamme sinun näkemyksiäsi pidetyistä kehityskeskusteluista ja toiveitasi tulevaisuuden kehityskeskusteluista. **Aikaa vastaamiseen on sunnuntaihin 11.4.2021 saakka.**

<https://link.webpolsurveys.com/S/19CFC2227FF5F2C0>

Arvostamme kovasti vastaustasi kyselyyn – olet mukana kehittämässä yhä paremmaksi työpaikaksi 😊

Ystävällisin terveisin,

Liite 8: Henkilöstökyselyn avoimien kysymysten vastaukset teemoiteltuna

