

Helvi Turpeinen

S611SA

RYHMÄTAVOITEKESKUSTELUN
MALLINTAMINEN
TYÖYHTEISÖSSÄ

Opinnäytetyö
Sosionomi (AMK)

Lokakuu 2012




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences


SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1-7
2	YHTEISÖLLINEN JOHTAMINEN	2-8
2.1	Osaaminen ja kehittäminen yhteisöllisessä johtamisessa	2-8
2.2	Tavoitteiden asettaminen työyhteisössä	2-11
3	TYÖYHTEISÖVIESTINTÄ.....	3-12
3.1	Työyhteisöviestinnän toteuttaminen	3-13
3.2	Sosiaalisen median hyödyntäminen työyhteisöviestinnässä.....	3-15
4	KEHITYSKESKUSTELU	4-16
4.1	Kehityskeskustelun toteuttaminen	4-17
4.2	Ryhmäkehityskeskustelu	4-19
4.3	Ryhmäkehityskeskustelun toteuttaminen	4-20
5	ASPA PALVELUT OY	5-22
5.1	ASPA Palvelut Oy:n arvot.....	5-23
5.2	ASPA Palvelut Oy:n visio	5-24
5.3	ASPA Palvelut Oy:n organisaatio	5-24
5.4	Ryhmätavoitekeskustelut ASPA Palvelut Oy:ssä.....	5-26
5.5	Ryhmätavoitekeskusteluun valmistautuminen	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
5.6	Ryhmätavoitekeskustelujen toteuttaminen	5-27
5.7	Ryhmätavoitekeskustelun runko.....	5-29
8	POHDINTA	5-31
	LÄHTEET	5-33
	LIITE	
	1 Yksisivuinen liite	

KUVAILEHTI

 MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences		Opinnäytetyön päivämäärä 31.10.2012
Tekijä(t) Helvi Turpeinen		Koulutusohjelma ja suuntautuminen Sosiaali-alan koulutusohjelma Sosionomi AMK
Nimeke Ryhmätavoitekeskustelun mallintaminen työyhteisössä		
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön aiheena on ryhmätavoitekeskustelun mallintaminen työyhteisössä. Kehittämishankkeen tarkoituksena oli tehdä ryhmätavoitekeskustelumalli ASPA Palvelut Oy:n käyttöön. Tietolähteenä käytetään alan kirjallisuutta ja artikkeleita, aikaisempia tutkimuksia ja ASPA Palvelut Oy:n toimintakäsikirjaa. Ryhmätavoitekeskustelumallissa sovelletaan Aarnikoivun (2010) teoriaa</p> <p>ASPA Palvelut Oy tuottaa eri tavoin vammaisille ihmisille, mielenterveyskuntoutujille ja muille erityisryhmille yksilöllisiä asumispalveluja ja itsenäistä elämää tukevia palveluja.</p> <p>Teoriaosassa perehdytään yhteisölliseen johtamiseen, työyhteisöviestintään ja kehitys- ja ryhmäkehityskeskusteluun.</p> <p>Keskustelut haluttiin nimetä ryhmätavoitekeskusteluksi siksi, että keskustelut liittyvät organisaation strategiaan, tavoitteisiin ja tulospalkkausjärjestelmään. Ryhmätavoitekeskustelussa työntekijät osallistuvat yhteistoiminnallisesti tavoitteiden asettamiseen ja he saavat tietoa organisaation tavoitteista. Ryhmätavoitekeskustelu on ryhmäkeskustelu, jossa tarkastellaan miten ryhmä on saavuttanut tavoitteensa, mitkä ovat ryhmän tavoitteet, mikä on toimintasuunnitelma, miten ryhmä toimii ja miten ryhmän toimintaa kehitetään. Hyvin toteutetun ryhmätavoitekeskustelun jälkeen työntekijöillä on käsitys mm. ryhmän tavoitteista, kokonaistilanteesta, töiden organisoinnista, ryhmän kehittämistarpeista, kehittämissuunnitelmista ja tulevaisuuden haasteista.</p>		
Asiasanat (avainsanat) Työyhteisöviestintä, kehityskeskustelu, ryhmätavoitekeskustelu		
Sivumäärä 32	Kieli Suomi	URN
Huomautus (huomautukset liitteistä) Liitteitä 1 kpl		
Ohjaavan opettajan nimi Päivi Niiranen-Linkama		Opinnäytetyön toimeksiantaja ASPA Palvelut Oy

DESCRIPTION

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>	Date of the master's thesis 30.10.2012	
Author(s) Helvi Turpeinen	Degree programme and option Degree Programme in Social Services Bachelor of Social Services	
Name of the master's thesis The target group conversation modeling of the work community.		
Abstract <p>The theme of the thesis was the target group conversation modeling of the work community. In this thesis the author produced the model and directions of group objective conversation for the ASPA Services Ltd. The group objective conversation strives to the developing of leading, work welfare, work community communication and communality. ASPA Services Ltd. provides customized housing and supported living services for persons with disabilities, recovering people with mental health problems, and other groups with special needs.</p> <p>The group objective conversation is group conversation which explores how the group achieves its targets, what are the group's targets, what is operation plan, how the group operates and how it develops an operation. When the group objective conversation has been completed well the employees have the impression of the group's targets, groups position, group's development plan and its future challenges.</p> <p>The theory of the thesis introduces communality leading, work community communication, progress interaction and group progress interaction. This thesis applied Aarnikoivu's (2010) theory in the model of group objective conversation. The references was professional literature and articles, released reports and the operation guide of ASPA Services Ltd.</p>		
Subject headings, (keywords) work community communication, progress interaction, group progress interaction		
Pages 32	Language Finland	URN
Remarks, notes on appendices Appendices 1		
Tutor Päivi Niiranen-Linkama	Master's thesis assigned by ASPA Services Ltd.	

1 JOHDANTO

Suomalaisen työelämän haasteena on pitää työssä käyvä väestö työkykyisenä ja -haluisena, innovatiivisena, osaavana ja organisaation tavoitteisiin sitoutuneena jatkuvista toimintaympäristön muutoksista huolimatta. Organisaation menestyksekkäs johtaminen edellyttää arvoperusteista johtamista, joissa arvoina on välittäminen, luottamus, yhteisöllisyys, kannustus, vapaus, luovuus, visionaarisuus, rohkeus, tasapainoisuus ja mielekkyys. Yhteisöllisyys ja kannustus lisäävät ihmisten arvostuksen ja johonkin kuulumisen tunnetta. (Vesterinen 2006, 139 -140.)

Arkinen työyhteisöviestintä on tiedon vaihtoa, ymmärryksen ja tietämyksen luomista sekä asioiden pohdintaa työpaikan eri henkilöiden välillä. Työyhteisöviestinnän tarkoituksena on toimintaedellytysten luominen sekä työyhteisön ylläpito, vahvistaminen ja kehittäminen. Viestinnän avulla voidaan myös edistää yksilöllistä ja yhteistä oppimista sekä kehittämistä. Oppiminen ja kehittyminen tapahtuvat parhaiten keskinäisessä vuorovaikutuksessa, sillä työyhteisön jäsenet muokkaavat omalla työllään ja viestinnällään organisaation toimintakykyä ja mainetta. (Työturvallisuuskeskus 2009, 4, 12.) Yhteisöllisen johtamisen avulla jokainen voi kehittyä ja oppia uutta. Oppiminen tapahtuu tiimi/ryhmäoppimisena, jossa tiimin/ryhmän yhteisten kokemusten kautta syntyy yhteinen ymmärrys ja toimenpiteiden suunnittelu ja toteutus. (Kärkkäinen, 2005, 78 -79.)

Ryhmäkehityskeskustelu on ryhmäkeskustelu, jossa tarkastellaan miten, ryhmä on saavuttanut tavoitteensa, mitkä ovat ryhmän tavoitteet, mikä on toimintasuunnitelma, miten ryhmä toimii ja miten ryhmän toimintaa kehitetään. Kehityskeskustelujen käyminen ryhmässä tai ryhmäkehityskeskustelu tarkoittaa, että ryhmän jokaisen jäsenen suoriutumista työssään, tehtäväkuvaa, tavoitteita ja toimintasuunnitelmia, osaamista ja sen kehittämistä tarkastellaan ryhmän kanssa.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa ryhmätavoitekeskustelumalli ja ohjeet ASPA Palvelut Oy:n käyttöön. Keskustelut haluttiin nimetä ryhmätavoitekeskusteluksi siksi, että ne haluttiin liittää organisaation strategiaan, tavoitteisiin ja tulospalkkausjärjestelmään. Ryhmätavoitekeskustelussa työntekijät osallistuvat yhteistoiminnallisesti tavoitteiden asettamiseen ja he saavat tietoa organisaation tavoitteista. Aikaisemmin kehityskeskustelut painottuivat enemmän työhyvinvointiin. Ryhmätavoitekeskustelu-

jen tavoitteena on johtamisen, työhyvinvoinnin, työyhteisöviestinnän ja yhteisöllisyyden kehittäminen sekä tuloksellisuus.

2 YHTEISÖLLINEN JOHTAMINEN

Yhteisöllisen johtamisen tavoitteena ovat erinomaiset tulokset kehittymisen, innostumisen ja innostamisen kautta. Sen kulmakivet ovat luottamus ja oikeudenmukaisuus. Johtaminen on päätöksentekoa, ihmisten toiminnan ohjaamista, ristiriitojen sovittelua ja tavoitteiden asettamista. Yhteisöllinen johtaminen ei perustu yksittäisiin ajatuksiin, mitä johtaminen ylipäätään on ja millaista sen pitäisi olla. Se rakentuu yhteisöllisille arvoille, luottamukselle, kuuntelulle ja oikeudenmukaisuudelle. Se on yhteisöllisten periaatteiden noudattamista kuten päätöksen tekemistä puolueettomasti, oikeudenmukaisesti ja osapuolia kuuntelemalla. Johtajan on olennaista tiedostaa, että hänen oma toimintansa ja käyttäytymisensä vaikuttaa siihen, kuinka yhteisö kokee nämä asiat. yhteisöllinen johtaja ymmärtää ihmisten välisen vuorovaikutuksen merkityksen ja sen johtamisen tulosten aikaansaamiseksi. Tähän kuuluu työntekijöiden sitoutuminen organisaation tavoitteisiin. Henkilöstön tietämys organisaation tavoitteista ja strategioista sekä osallistuminen vaikuttavat tuloksellisuuteen. (Kärkkäinen, 2005, 76 -77.)

Yhteisöllisen johtajan keskeinen tehtävä on työyhteisön johtaminen ja sen toimintaedellytyksistä huolehtiminen. Nykyään työntekijät kyseenalaistavat jatkuvasti toimintaansa, kehittävät sitä ja muuttavat käyttäytymistään uuden tiedon ja uusien näkemysten mukaan. Yhteisöllisen johtamisen avulla jokainen voi kehittyä ja oppia uutta. Oppiminen tapahtuu tiimi/ryhmäoppimisena, jossa tiimin/ryhmän yhteisten kokemusten kautta syntyy yhteinen ymmärrys ja toimenpiteiden suunnittelu ja toteutus. Organisaation rakenteiden ja toimintatapojen olisi tuettava yhteistoiminnallista oppimista ja kykyä vaikuttaa omaan ja työyhteisön tulevaisuuteen. Työyhteisölle tulisi kehittää kykyä hankkia, luoda ja siirtää tietoa sekä muuntaa omaa käyttäytymistä uuden tiedon ja uusien käsitysten mukaan. (Kärkkäinen, 2005, 78 -79.)

2.1 Osaaminen ja kehittäminen yhteisöllisessä johtamisessa

Työssä innostumisen perusedellytyksenä on työpaikan sujuva arki. Sujuva arjella tarkoitetaan työpaikan perusasioita, kuten työn selkeät tavoitteet, kunnolliset ja toimi-

vat työtilat ja -välineet, kehittymismahdollisuudet työssä, riittävä motivointi työhön ja työilmapiiri. Työssä innostuminen on jokaisen asia ja jokainen voi siihen vaikuttaa. Sitä tukee yhteisöllinen, osallistava ja mahdollistava johtaminen. Näin työyhteisössä on kaikilla mahdollisuus ja vastuu yhteisestä toiminnasta sekä mahdollisuus luoda innostava työilmapiiriin. Tämän päivän työelämässä on tärkeää panostaa hyviin ja myönteisiin työn voimavaroihin, joita ovat työntekijöiden vahvuudet ja voimavarat. (Lerssi-Uskelin & Vanhala, 2011, 5 – 9.)

Yhteisöllisesti johdetussa organisaatiossa osaaminen ja kehittäminen ovat avointa ja yhteisen keskustelun kohteena. Organisaatio tarvitsee kokonaan uutta osaamista ja oppimista korostavaa ajattelua, strategiaa ja käytäntöjä. Yhteisöllistä johtamista voidaan kutsua ennakoivaksi johtamiseksi. Työntekijöillä on silloin paljon vaikutusmahdollisuuksia ja vastuuta työssään. Myös luottamus tulevaisuuteen on lujempi ja työ koetaan mielekkäämmäksi ja ilmapiiri paremmaksi. Yhteisöllisesti johdetussa organisaatiossa henkilöstöltä vaaditaan enemmän ja monipuolisempaa osaamista, kokonaisvastuuta, oma-aloitteisuutta, yhteistyökykyä ja asiakkaiden tarpeiden ymmärtämistä. Organisaatiot tarvitsevat työkaluja menestyäkseen, kuten keskustelua arvoista, visioista ja tavoitteista. On tärkeää oppia kysymään, kuuntelemaan ja kehittämään yhteistä ymmärrystä tarkastelemalla asioita eri näkökulmista. Mielekkään työn ja työilmapiiriin luominen on osa yhteisöllistä johtamista. (Kärkkäinen, 2005, 78 -79.)

Hyvä yhteisöllinen johtaminen kehittyy osaamisen, kokemuksen ja iän myötä. Tärkeintä on kiinnostus ihmisiin ja yhteisöllisen organisaation kehittäminen. Yhteisöllinen johtaja tiedostaa omat johtamiskäsityksensä ja näkemyksensä, siitä miten ihmisiä ja työyhteisöjä johdetaan. Yhteisöllinen johtaminen on jaettua johtamista. Yhteisöllisen johtajan puhe on me-puhetta, ei minä-puhetta. Johtajalta vaaditaan monimuotoisuuden sietoa ja halua kuunnella. Työyhteisössä työntekijät ovat asiantuntijoita ja näin syntyy uudenlaista kollegiaalisuutta. Yhteisöllistä johtamista voidaan kuvata ”kädet savessa” johtamiseksi. Johtajan pitää ymmärtää, että eri tilanteissa tarvitaan erilaista johtamista, tapaa toimia ja reagoida eri tilanteissa erilaisista ihmisistä riippuen. Johtamisessa tarvitaan vuorovaikutusosaamista, kykyä ymmärtää toisia ja saada heidät ymmärtämään itseään. Kysymys ei ole pelkästään viestinnällisistä taidoista. Johtaja kehittää yhteisönsä strategiaa koko ajan jatkuvana prosessina. Yhteisölliseen johtamiseen kuuluu työtapa, joka edistää työntekijöiden työhyvinvointia ja se, että jokaisella työntekijällä on vastuu toiminnan kokonaisuudesta. (Kärkkäinen 2005, 82 – 87.)

Yhteisöllinen johtaminen hyödyntää organisaation sosiaalisen pääoman ja luottamuksen merkitystä. Yhteisöllinen johtaja organisoii johtamaansa työyhteisöön tarpeeksi sisäistä vuorovaikutusta. Yhteisöllisyys luo työntekijöille luottamuksen ilmapiirin ja silloin omaa osaamista jaetaan muille ja muilta halutaan myös oppia. Pystyäkseen sitoutumaan työntekijöiden on koettava työ mielekkääksi, aidosti johdon arvostamaksi, arvokkaaksi ja henkilökohtaisesti tärkeäksi. Työntekijöiden on koettava organisaation arvot yhteisiksi ja tärkeiksi koko työyhteisössä. Olennaista on sosiaalinen tuki organisaatiolta ja sen jäseniltä. Tärkeää on innovatiivinen ilmapiiri, jossa työ koetaan haasteeksi, ihmiset auttavat toisiaan, konfliktitilanteet pyritään käsittelemään ja ratkaisemaan yhdessä ja asioita tarkastellaan koko työyhteisön näkökulmasta. Yhteisöllisyys on työn mielekkyyden perusta, sillä työ organisaatiossa on yhteistoiminnallista. Hyvässä yhteisöllisessä johtamisessa ja työssä tarvitaan dialogia. Se avaa mahdollisuuden tarkastella jäsenten toimintatapoja, oletuksia ja tavoitteita. (Kärkkäinen, 2005, 80 -81.)

Työ on yhä enemmän yhteistoiminnallista. Työn käsittäminen oppimisympäristönä on lähtökohta työyhteisön toiminnan kehittämiseksi. Keskeistä on löytää keinoja, jotka lisäävät uudistumista, herkkyyttä reagoida muutoksiin. Työn kehittämishaasteita ovat työyhteisöjen muutoksen sietäminen ja hallinta, osaamisen ja toiminnan sekä työnjaon kehittäminen. Työn laatu on sidoksissa koko työyhteisön tai työryhmän toimintaan ja toiminnan laatuun. Työssä voidaan oppia perinteiset työmenetelmät tai oppiminen voi olla jatkuvaa parantamista ja kehittämistä. Työyhteisössä voi tapahtua laadullisia muutoksia, jolloin kehitetään uusia toimintatapoja. Tällaisia ovat esim. verkosto- ja tiimityömuodot. Työ oppimisympäristönä tarkoittaa, että työyhteisö ja sen jäsenet oppivat kohtaamistaan haasteista. Ongelmien tunnistaminen vaatii rohkeutta kyseenalaistaa vallitsevat käytännöt ja oletukset. Ongelmatilanteet voidaan kuitenkin nähdä ja hyödyntää voimavaroina jatkuvalla oppimisella. Vuorovaikutus ja yksilöllinen työyhteisössä tapahtuva reflektointi on tärkeää oppimiselle. Reflektointi tarkoittaa käsitysten, ajattelun ja toiminnan kriittistä tarkastelua ja arviointia. Työyhteisössä reflektoinnin apuna voidaan käyttää ryhmätyömenetelmiä. Ne mahdollistavat erilaisten näkemysten tarkastelun, keskinäisen ymmärryksen rakentamisen, uuden tiedon syntymisen ja oppimisen. (Kärkkäinen, 2005, 59 – 61.)

2.2 Tavoitteiden asettaminen työyhteisössä

Tämän päivän työelämän vaatimus on, että työyhteisö sisäistää yrityksen strategian. Tämä tarkoittaa sitä, että jokaisen työntekijän on ymmärrettävä, mitä strategian toteuttaminen omassa työyhteisössä ja työssä tarkoittaa. Esimiehiltä tämä edellyttää strategian tekemistä ymmärrettäväksi yhteistyössä työyhteisön jäsenten kanssa. Työn suunnittelu koskettaa siten jokaista työyhteisön jäsentä ja edellyttää esimieheltä valmentavaa otetta. (Lerssi-Uskalin & Vanhala 2011, 62.)

Tavoitteita mietittäessä on hyvä muistaa, että työntekijöiden perustehtäviin liittyy lukuisia tavoitteita, jotka täytyy saada aikaan. Perustehtävän edellytyksenä on avainvastuiden ja -tehtävien hyvä hoitaminen, oman vastualueen kehittäminen ja osaamisen kehittäminen. Tavoitteista keskusteltaessa ja niitä asetettaessa esimiehelle täytyy muodostua selkeä näkemys siitä, millaisia tavoitteita ja mittareita tehtävä ja työntekijä tarvitsevat. On keskeistä pohtia sitä, millaiset tavoitteet tukevat organisaation strategiaa, toimintasuunnitelmia ja tavoitteita. Riittävän haastavilla tavoitteilla kannustetaan muuttumaan, uudistumaan ja kehittymään. Tavoitteiden tulee olla yksilöityjä ja riittävän tarkkoja, mitattavia, hyväksyttävissä olevia, realistisia, toteutettavissa olevia ja aikaan sidottuja. (Sistonen, 2008, 105 -112.)

Hyvä tavoite on haastava ja selkeä. Se auttaa muuttumaan ja uudistumaan. Se asetetaan yhteistyössä esimiehen ja alaisen kesken. Tavoitteiden määrittämisessä löydetään yhdessä vastaus kysymyksiin, mitä, miksi ja miten. Haastavien tavoitteiden avulla saadaan työntekijät miettimään ja ideoimaan uusia tapoja tehdä asioita. Tavoitteet voidaan kirjata tavoitekorteille, jotka kytketään käytössä olevaan johtamisjärjestelmään. Tavoitteita ei voida asettaa keskustelematta. Keskustelu oman esimiehen, tiimin ja alaisten kanssa on ehdoton edellytys sille, että tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen sitoudutaan. Sitoutumista lisää niiden tavoitteiden kokeminen tärkeäksi ja merkitykselliseksi. Esimiehen tehtävä on auttaa tiimiä ja työntekijöitä löytämään vaihtoehtoisten tavoitteiden joukosta tärkeimmät. Säännöllinen ja positiivinen viestintä tavoitteiden tärkeydestä ja merkityksestä sitouttaa työntekijöitä tavoitteiden saavuttamiseen. (Sistonen, 2008, 105 -112.)

3 TYÖYHTEISÖVIESTINTÄ

Työyhteisö muodostuu ihmisistä. Jokaisella on tärkeä rooli ihmisenä ja omana itsenään. Työyhteisön toiminta on tietojen ja näkemysten käsittelemistä yhteistoiminnassa. Työelämässä tarvitaan pysyviä yhteisöllisiä arvoja. Yhteisölliset arvot toimivat kivijalkana työyhteisössä. Voidakseen sitoutua jäsenten on koettava työnsä mielekkääksi, arvokkaaksi, henkilökohtaisesti tärkeäksi ja aidosti johdon arvostamaksi. Työntekijöiden henkilökohtaisten arvojen ja organisaation arvojen tulee olla sopusoinnussa, jotta työntekijät voivat kokea perusturvallisuutta ja sitoutua. Sitoutumisessa on tärkeää organisaatiolta ja sen jäseniltä saatu tuki, innovatiivinen ilmapiiri, jossa työ koetaan haasteeksi, ihmiset auttavat toisiaan ja asioita tarkastellaan koko työyhteisön näkökulmasta. Luottamuksen osoittaminen ja vastuun antaminen luovat hyvän pohjan työyhteisön positiivisen ilmapiirin rakentamiselle. Kun vastuuta annetaan työntekijöille, työntekijät ottavat enemmän vastuuta tekemästään työstä. Se lisää motivaatiota, sitoutumista työhön ja organisaatioon. (Lerssi-Uskalin & Vanhala, 2011, 8,14.)

Työyhteisöviestinnän vanhat pelisäännöt eivät sovellu nykytyöyhteisöihin, joissa työn luonne on muuttunut entistä enemmän asiantuntija- ja tietoperusteiseksi, verkostomaiseksi ja virtuaaliseksi. Matalat organisaatiot, työn mielekkyys ja palkitsevuus ovat tärkeitä toiminnan lähtökohtia asiantuntija- ja tietoperusteisessa työssä. Toimisto-, tieto- ja asiantuntijatyö vaatii entistä enemmän yhteistyötä, innovatiivisuutta, vuorovaikutusta ja tehokkuutta. Työyhteisöjen sisäisessä viestinnässä on tapahtunut viime vuosien aikana merkittävä muutos. Nyt painotetaan vuorovaikutusta enemmän kuin yksisuuntaista tiedon siirtoa ylhäältä alaspäin. Työyhteisössä tulee pystyä tekemään yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa, ottaa vastaan palautetta ja antaa palautetta ja käyttäytyä yhteisten pelisääntöjen mukaisesti. Aktiivisuus, kannustus ja toisten huomioiminen kuuluvat hyviin työyhteisötaitoihin. Strategiat luodaan yhdessä. (Työturvallisuuskeskus 2009, 3.)

3.1 Työyhteisöviestinnän toteuttaminen

Työyhteisöviestinnän uuden toimintamallin mukaisia avainasioita ovat, vuoropuhelu, vastavuoroisuus, keskinäinen arvostus ja viestinnän tuleminen osaksi jokaisen työtä. Tietotyötä tekevän suhde tietoon on erilainen kuin perinteisessä teollisuusyhteisössä työskentelevillä on ollut. Työntekijä ei ole vain tiedon vastaanottaja ja lähettäjä vaan itse osa tiedon tuottamista ja sillä viestimistä. Asiantuntijaorganisaatioissa tietoa on yleensä käytettävissä ja hyödynnettävissä tarpeiden mukaan. Viestinnän vaikutukset ja ymmärryksen lisääminen ovat tärkeitä haasteita nykytyöyhteisöissä – ei niinkään enää tiedon perillemeno. (Työturvallisuuskeskus 2009, 3.)

Hyvälle työyhteisöviestinnälle on avoimuus, ominaista, monisuuntaisuus ja pyrkimys yhteisöllisyyteen. Hyvinvoiva ja tuottava työyhteisö syntyy onnistuneen vuorovaikutteisen viestinnän tuloksena. Vuoropuheluun perustuva viestintä motivoi ihmisiä. Se myös lisää työn iloa ja hyvinvointia. Oleellinen muutos aikaisempaan verrattuna on, että perinteisten viestintäkanavien sijaan viestintä tapahtuu nyt erilaisilla foorumeilla, joista keskeisin on työskentelytila ja työyhteisö itsessään. Viestintä tapahtuu siellä, missä ihmiset kohtaavat. Nykyisin viestintäfoorumi voi olla nykytekniikan mahdollistama virtuaalimainen yhteisö, sillä verkostomainen tapa toimia on tullut yhä yleisemmäksi asiantuntijamaailmassa. Virtuaalimainen työskentely edellyttää vahvaa keskinäistä luottamusta ja avoimuutta. Viestinnän tarkoituksena on toimintaedellytysten luominen sekä työyhteisön ylläpito, vahvistaminen ja kehittäminen. Viestinnän avulla voidaan edistää yksilöllistä ja yhteistä oppimista sekä kehittämistä. Oppiminen ja kehittyminen tapahtuvat parhaiten keskinäisessä vuorovaikutuksessa, sillä työyhteisön jäsenet muokkaavat omalla työllään ja viestinnällään organisaation toimintakykyä ja mainetta. (Työturvallisuuskeskus 2009, 4.)

Vuoropuheluun perustuvalla viestinnällä on kaksi tarkoitusta, tiedostaa millaisia näkemyksiä ja odotuksia eri tahoilla on. Viestinnällä on tarkoitus vaikuttaa tietoihin, asenteisiin, uskomuksiin ja käyttäytymiseen. Työyhteisöviestinnässä käytetään nykyisin apuna yhä enemmän erilaisia sähköisiä viestintätapoja: intranetiä, internetin kotisivuja, facebookia, sähköpostia, videoviestintää, virtuaalikokouksia jne. Asiantuntijat, erityisesti tietotyöläiset, osaavat luoda uusia viestinnän käytäntöjä yhdistellen keskinäisviestinnän ja sähköisen viestinnän keinoja. Tietoperusteinen työ vaatii tekijöiltään aivoja ja hyvää sosiaalista käyttäytymistä. Vuorovaikutteinen viestintä on uudes-

sa, tärkeässä roolissa. Jokainen on tiedon tuottaja, hyödyntäjä ja jalostaja. (Työturvallisuuskeskus 2009, 4.)

Työyhteisöviestinnän tehtävä on luoda ja lujittaa sitoutumista työyhteisöön ja työhön. Sitoutuminen mahdollistuu, kun työntekijät tuntevat perustehtävän, tavoitteet, taloudellisen tilanteen ja ovat perillä tulevaisuuden näkymistä ja suunnitelmista. Sitoutuneet työntekijät kokevat yhteenkuuluvuutta työyhteisöön ja ovat valmiita antamaan sille panoksensa eri muodoissaan, ajatuksina, kysymyksinä ja kehitysideoina. Sitoutumisen perinteisiä keinoja ovat palkka, palkitseminen ja erilaiset edut, jotka voivat liittyä koulutukseen, työterveyshuoltoon tai työhyvinvointiin. Työpaikan pysyvyys on yksi merkittävä sitouttava tekijä. (Juholin 2009, 45- 47.)

Viestinnän anteja ovat yrityskulttuuri ja yhteisöllisyys, tunnelma, työilmapiiri ja mahdollisuudet vaikuttaa työyhteisöön ja työhön. Sitoutuminen liittyy myös perehdyttämiseen onnistumisella tai epäonnistumisella on kauaskantoiset seuraukset. Työyhteisössä tällä tarkoitetaan uuden henkilön perehdyttämistä työyhteisön arvoihin, toimintatapoihin, ihmisiin, tiloihin ja asiakkaisiin sekä yhteistyökumppaneihin. Viestinnän perusajatuksena on, että uudella henkilöllä on mahdollisuus ja oikeus kysyä, kyseenalaistaa ja pohtia työyhteisön toimintaa ja käytäntöjä. Sitoutuminen tuottaa myös työhyvinvointia. Innostunut ja sitoutunut työntekijä kokee työniloa ja voi hyvin. Sitä tukevat hyvä perehdytys, kaikenlainen vaikuttaminen ja vuorovaikutteinen palaute. (Juholin 2009, 45- 47.)

Näsi (2001) on tutkinut työssään kehityskeskustelujen roolia työyhteisön toiminnassa sekä johtamisen että sisäinen viestinnän näkökulmista. Tutkimus on laaja ja siinä on käytetty Grounded–teoreettista lähestymistapaa. Grounded theory on tutkimusmenetelmä, joka yleensä liitetään laadulliseen tutkimukseen yhteiskuntatieteissä. Menetelmässä kehitetään teoriaa ilmiöstä aineistosta löytyvien havaintojen, niiden koodauksen ja järjestämisen kautta. Tutkimusmenetelmänä on käytetty teemahaastattelua. Tutkimuksessa oli luotu yleiskuva kehityskeskustelun roolista ja selvitetty miten yksilöt ovat kokeneet kehityskeskustelujen roolin johtamisen ja sisäisen viestinnän näkökulmista ja millaiseksi vuorovaikutustilanteiksi ja prosessiksi yksilöt ovat kehityskeskustelut kokeneet. Tutkimuksen avulla oli voitu tulkita ja ymmärtää miten osa kohdeorganisaation henkilöstöstä oli kokenut kehityskeskustelut. Tutkimustuloksilla oli voitu

lisätä ymmärrystä kehityskeskustelujen mahdollisista rooleista organisaatioissa, vaikka tuloksia ei ole voitukaan yleistää. (Näsi, 111 -113, 2001.)

3.2 Sosiaalisen median hyödyntäminen työyhteisöviestinnässä

Sosiaalinen media tarkoittaa verkkoviestintäympäristöjä, joissa käyttäjällä tai käyttäjäryhmällä on mahdollisuus olla aktiivinen viestijä, sisällöntuottaja ja tiedon vastaanottajan. Sosiaalisessa mediassa viestintä tapahtuu monelta monelle, eli perinteisille joukkotiedotusvälineille ominainen viestijän ja vastaanottajan välinen ero puuttuu. Sosiaalinen media on jälkiteollinen ilmiö, joka on muuttanut yhteiskunnan tuotanto- ja jakelurakennetta, kulttuuria ja taloutta. Sosiaalinen media on tietoverkkoja ja tietotekniikkaa hyödyntävä viestinnän muoto, jossa käsitellään käyttäjälähtöisesti ja vuorovaikutteisesti tuotettua sisältöä ja luodaan sekä ylläpidetään ihmisten välisiä suhteita. (Lahti, 2011.)

Kahdenkeskisten keskustelujen lisäksi hyvään kehityskeskusteluprosessiin kuuluu mm. koko porukan kanssa tehtävä kehityskeskustelumenettelyn soveltaminen keskustelijoiden tilanteeseen sekä koko porukan perehdyttäminen riittävän hyvin yksikön tilanteeseen, tavoitteisiin, haasteisiin, mahdollisuuksiin ja reunaehdoin niin, että kehityskeskusteluun valmistautumiselle on hyvät edellytykset. Erinomaisia kokemuksia on käytännöstä, jossa kehityskeskustelukierros aloitetaan koko ryhmän yhteisellä käynnistys- tai aloituspalaverilla. Käytännössä koko ryhmän saaminen tällaiseen palaveriin ja riittävän ajan järjestäminen tuottavat usein vaikeuksia. Käynnistyspalaverin toteutuksessa ja yhteisen kehityskeskustelumenettelyn aikaansaamisessa sosiaalisesta mediasta voisi olla suurta hyötyä. Sosiaalista mediaa käyttämällä käynnistyspalaveri voidaan pitää esimerkiksi parin viikon prosessina, jonka tuloksena olisi yhteinen näkemys mm. kehityskeskustelun toteutustavasta, käytettävästä asialistasta tai lomakkeesta ja valmistautumisesta. Lisäksi varmistetaan, että kaikilla on riittävät tiedot kokonaistilanteesta, kokonaistavoitteista, menestystekijöistä, haasteista ja reunaehdoista. Toisin sanoen luodaan tilanne, jossa jokainen tietää mistä on kysymys, pitää asialistaa tai lomaketta tilanteeseen sopivana, tietää, miten kannattaa valmistautua ja odottaa oikeita ja kohtuullisia asioita kehityskeskustelulta. (Lahti, 2011.)

Sosiaalisen median käyttö ei poista kahdenkeskisten kasvokkain tapahtuvien keskustelujen ja tiimipalaverien tarvetta tai hyödyllisyyttä. Sosiaalisen median avulla voidaan

parantaa näihin valmistautumista ja keskustelujen edellytysten rakentamista. Hyvään kehityskeskustelukäytäntöön kuuluu, että keskustelussa sovitut asiat ja tehdyt suunnitelmat dokumentoidaan. Keskustelun yhteenvedon tekemisessä sosiaalinen media (some) voisi olla hyvä työväline, jossa päävastuu dokumentoinnista olisi alaisella ja esimies voisi seurata ja kannustaa sen tekemistä. Hyvin hoidettuun kehityskeskusteluprosessiin kuuluu kehityskeskusteluprosessin päätteeksi pidettävä yhteenvetokeskustelu koko ryhmän kanssa. Myös tämän toteutuksessa sosiaalinen media voi olla avuksi. (Lahti, 2011.)

Väntönen (2009) oli tutkinut Itellan työntekijöiden työyhteisöviestinnän haasteita ja ongelmakohtia. Tutkimuksessa oli selvitetty voiko sosiaalisen medioiden välineillä parantaa työyhteisöviestintää ja lieventää joitakin ongelmakohtia. Tutkimusmenetelmänä oli käytetty henkilöhaastatteluja, kvantitatiivista kyselytutkimusta sekä havainnointia. Tutkimuksen yhtenä johtopäätöksenä todettiin, että sosiaalisen median välineet koettiin tärkeäksi työyhteisön viestinnässä. Tutkimuksessa oli tuotettu mm. työhön opastusvideo. Työntekijät kokivat videon tekemisen ja foorumin olemassaolon tärkeäksi sekä sen, että on tärkeää oppia tuntemaan työkaverit ja samalla myös tekemään jotain ihan muuta mitä normaali työnteko on. Foorumi oli koettu hyvänä asiana. Tuloksista oli noussut esiin, että työyhteisö ilman työyhteisöä on erityisasemassa ja on tärkeää tulevaisuudessa luoda uusia mahdollisuuksia kehittää tällaisia työyhteisöjä. Verkkofoorumin todettiin tähän hyväksi vaihtoehdoksi. (Väntönen, 27, 43, 2009.)

Ryhmäkehitys- tai ryhmätavoitekeskustelujen toteuttamisessa työyhteisöviestinnällä on suuri merkitys. Mitä, miten, miksi, milloin viestitään. Erilaisia viestintävälineitä voidaan hyödyntää esimerkiksi valmistauduttaessa keskusteluihin, keskustelujen seurannassa ja arvioinnissa.

4 KEHITYSKESKUSTELU

Kehityskeskustelun alkuperä on Peter Druckerin tavoitejohtamisen mallissa, joka oli vallitseva johtamisjärjestelmä 1960- ja 1970-luvuilla. Keskeinen johtamisen väline on kehityskeskustelu. Sen tarpeellisuus on todettu lukuisissa tutkimuksissa. Kehityskeskustelulla voidaan vaikuttaa toiminnan kehittämiseen, jatkuvaan oppimiseen, tiedonkulkun, esimiestyöhön, vaikutusmahdollisuuksiin, tunnustuksen saamiseen ja parempaan suoritukseen kannustamiseen. Kehityskeskustelussa on kyse vuorovaikutuksesta

tai vuoropuhelusta ihmisten välillä, dialogista, jota käydään yhteisen päämäärän saavuttamiseksi yksilön, työpaikan ja koko yrityksen kehittämiseksi. Aito dialoginen kehityskeskustelu edistää työhyvinvointia työssä ja auttaa ihmisiä jaksamaan, motivoitumaan ja sitoutumaan työhönsä. Kehityskeskustelu on mahdollisuus toteuttaa arvopeusteista johtamista, jossa keskustelun perustana ovat arvot. (Vesterinen 2006, 141-144.)

Kehityskeskustelut ovat esimiehen ja alaisen välisiä, alaisen työtä, työtilannetta, osaamista ja näiden kehittämistä koskevia säännöllisin välein käytäviä keskusteluja. Osana kehityskeskusteluja pyritään selvittämään työntekijöiden motivaation ja sitoutumisen aste. Kehityskeskustelut ovat osa yrityksen henkilöstöhallintoa. Kehityskeskustelu eroaa päivittäisestä keskusteluista mm. siten, että kehityskeskustelujen päätökset kirjataan ja niitä seurataan. Näin keskustelu ei jää vain keskustelun tasolle. Lisäksi päivittäisistä keskusteluista kehityskeskustelut eroavat siten, että kehityskeskusteluissa alaisen työtä ja tilannetta tarkastellaan kokonaisuutena. Kehityskeskustelu on työntekijän ja hänen lähimmän esimiehen välistä säännöllistä yhteydenpitoa ja hyvin valmistettua keskustelua. Keskustelun tulee olla kehittävää vuoropuhelua, jossa keskustellaan organisaation tehtävästä ja yhteistyöstä organisaatiossa, työtehtävistä ja vuorovaikutuksesta sekä muista tärkeistä asioista, jotka koskevat työtä. Se on esimiehen ja työntekijän välinen keskustelu, jossa on mahdollisuus puhua nykyisestä ja tulevasta työtilanteesta. (Ronthy-Österberg & Rosendahl 1998, 95.)

4.1 Kehityskeskustelun toteuttaminen

Kehityskeskustelussa toteutetaan menneen kauden arviointi, määritellään tulevan kauden tavoitteet, työntekijän vahvuudet ja kehittämistarpeet. Kehityskeskustelun tarkoituksena on työsuorituksen paraneminen ja siihen liittyy henkilökohtainen kehittyminen. Jotta voidaan puhua kehityskeskustelusta, keskustelun toteutuksen tulee täyttää seuraavat kriteerit:

- alainen käy kehityskeskustelun lähiesimiehensä kanssa
- keskustelu toteutetaan säännöllisesti
- keskustelua hyödynnetään johtamisen ja henkilöstön kehittämisen työkaluna
- keskustelu linkittyy ylimmän johdon työkaluksi

- keskustelu ajankohta on ennalta sovittu ja siihen on valmistauduttu
- keskustelu dokumentoidaan
- keskustelu sisältää tavoitteet, tuloksen ja henkilökohtaisen kehittymisen
- kehityskeskusteluja seurataan arjessa

Kehityskeskustelu on esimiehen työväline, jolla edistetään työntekijän sitoutumista ja kehittymistä. Siinä tarkastellaan mennyttä oppimisenäkökulmasta ja luodaan yhteinen näkemys nykytilasta. Keskustelun painotus on tulevaisuudessa. (Aarnikoivu 2010, 65 – 80.)

Kehityskeskustelu antaa esimiehelle

- mahdollisuuden jalkauttaa missiota, visiota, strategiaa, visiota ja arvoja
- tilaisuuden kuvata yrityksen tavoitteita, tila
- tilaisuuden oppia tuntemaan alaisia ja heidän osaamistaan
- mahdollisuuden oman johtamistavan tarkasteluun ja kehittämiseen
- mahdollisuuden antaa ja saada palautetta
- tilaisuuden saada uusia, luovia ideoita

Kehityskeskustelu on myös alaisen työkalu. Kehityskeskustelu antaa alaiselle mahdollisuuden keskustella esimiehen kanssa työsuorituksesta ja henkilökohtaiseen kehittämiseen liittyvistä asioista. (Aarnikoivu 2010, 65 – 80.)

Kehityskeskustelu antaa alaiselle

- mahdollisuuden kuulla yrityksen tilasta ja tavoitteista
- mahdollisuuden antaa oma panoksensa tavoitteiden saavuttamiseksi
- tilaisuuden pohtia omaa rooliaan ja työtehtäviään suhteessa yrityksen tavoitteisiin
- mahdollisuuden antaa palautetta esimiestyöstä
- tilaisuuden oppia tuntemaan esimiestään

Kehityskeskustelun ytimessä ovat organisaation perustehtävä, visio, strategia, arvot ja tavoitteet. Kehityskeskustelussa nämä liitetään päivittäiseen työhön. Kehityskeskustelun yksi tärkeä tavoite on merkityksen luominen työntekijän tekemälle työlle. Organisaation tavoitteita puretaan työntekijän työn konkreettisiksi tavoitteiksi ja kirkastetaan ryhmätason tavoitteet. (Aarnikoivu 2010, 65 – 80.)

4.2 Ryhmäkehityskeskustelu

Ryhmäkehityskeskustelu on ryhmäkeskustelu, jossa tarkastellaan miten ryhmä on saavuttanut tavoitteensa, mitkä ovat ryhmän tavoitteet, mikä on toimintasuunnitelma, miten ryhmä toimii ja miten ryhmän toimintaa kehitetään. Kehityskeskustelujen käyminen ryhmässä tai ryhmäkehityskeskustelu tarkoittaa, että ryhmän jokaisen jäsenen suoriutumista työssään, tehtäväkuva, tavoitteita ja toimintasuunnitelmia, osaamista ja sen kehittämistä tarkastellaan ryhmän kanssa. Kehityskeskustelujen ja ryhmäkehityskeskustelujen onnistuminen edellyttää, että molemmat osapuolet haluavat käydä kehityskeskustelun. Keskusteluhaluun vaikuttaa erityisesti esimiehen ja alaisten keskinäinen yhteistyösuhde. Esimies työstää alaistensa kanssa yhteisen näkemyksen ja tavoitteet ennen kehityskeskustelujen aloittamista. Tarkoituksen ja tavoitteiden perusteella esimies ja alaiset työstävät yhdessä ryhmäkehityskeskustelun toteutussuunnitelman eli mitä asioita käsitellään, miten valmistaudutaan ja miten keskustelun tulokset kirjataan. Hyvin toteutetun ryhmäkehityskeskustelun jälkeen alaisilla on käsitys mm. ryhmän tavoitteista, kokonaistilanteesta, töiden organisoinnista, ryhmän kehittämistarpeista, kehittämissuunnitelmista ja tulevaisuuden haasteista. (Lahti, 2008.)

Ryhmäkehityskeskustelun käyminen edellyttää sopivan kokoista ryhmää (2-8) ja ryhmän jäsenten keskinäistä luottamusta, arvostamista ja välittämistä. Kun alaisia on paljon, voidaan ryhmäkehityskeskustelut käydä pienemmissä ryhmissä. Ryhmäkehityskeskustelua ei korvaa kahdenkeskistä kehityskeskustelua. Jokaisella on aina asioita, joista hän haluaa keskustella kahden kesken esimiehensä kanssa. Ryhmäkehityskeskustelussa on todennäköisesti helpointa puhua henkilöiden tehtäväkuvista, tavoitteista ja toimintasuunnitelmista. Henkilön suoriutumisen arviointi ryhmän kuulleen on jos selvästi vaativampi tilanne. Kaikkein haastavinta on todennäköisesti tarkastella henkilöiden osaamista ja sen kehittämistä sekä työkuormitusta ja jaksamista ryhmätilanteessa. Oleellinen osa kahdenkeskisiin kehityskeskusteluihin että ryhmäkehityskeskusteluihin valmistautumista on antaa alaisille hyvissä ajoin ennen kehityskeskusteluja riittävät tiedot ryhmän kokonaistilanteesta. Ja siitä miten ryhmä kokonaisuutena on onnistunut ja saavuttanut tavoitteensa edellisen kauden aikana ja mitkä ovat ryhmän tavoitteet, toimintasuunnitelmat, resurssit, haasteet ja menestystekijät seuraavaa kautta ajatellen. Tämän tiedon perusteella alaiset pystyvät valmistautumaan oman työnsä ja osaamisensa käsittelyyn kehityskeskustelussa. (Lahti, 2008.)

4.3 Ryhmäkehityskeskustelun toteuttaminen

Ryhmäkehityskeskustelussa työyhteisö arvioi mennyttä kautta, pohtii tavoitteitaan ja etsii ratkaisuja mahdollisiin työnteon ongelmiin. Keskustelua johtaa yleensä lähiesimies. Ryhmäkehityskeskustelun avulla esimies voi saada selville, millaisia pulmia ryhmällä on. Keskustelu lisää ryhmätunnetta ja osallistujien ymmärrystä siitä, miten oma työpanos vaikuttaa ryhmän ja koko organisaation toimintaan. Sopiva osallistujia määrä on enintään kahdeksan. Jos ryhmä on tätä isompi, kannattaa ryhmä jakaa pienempiin ryhmiin. Ryhmäkehityskeskustelu sopii kaikenlaisille työpaikoille, mutta teemat voivat vaihdella työn luonteen mukaan. Jos työyhteisössä on konflikti, ryhmäkehityskeskustelu ei ole silloin oikea paikka purkaa tilanne. Työpaikka voi luoda omia käytäntöjä sen mukaan, millainen toimintatapa sille sopii parhaiten. (Kujala 2012, 47.)

Ryhmäkehityskeskustelut muodostuvat kolmesta vaiheesta:

1. Valmistautuminen
2. Keskustelutilanne
3. Jälkihoito

Huolellinen valmistautuminen ja siihen sitoutuminen edellyttävät, että työntekijä ja esimies ovat sisäistäneet kehityskeskustelun merkityksen ja hyödyt. Valmistautuminen voi sisältää keskustelun tukena toimivien lomakkeiden laatimisen tai keskustelu- ja tai tiedotustilaisuuden. Tilaisuudessa esimies käy läpi kehityskeskustelun sisällön ja toteutukseen liittyvät perusasiat ja ohjeistaa valmistautumiseen sekä korostaa sen merkitystä. Esimiehen tulee sitouttaa työntekijät valmistautumiseen ja osoittaa tarvittaessa myös teoilla valmistautumisen tärkeys. Valmistautumisvaiheeseen kuuluu myös se, että keskustelun ajankohta sovitaan etukäteen. Valmiisiin lomakemalleihin kannattaa suhtautua kriittisesti. Kehityskeskustelussa käsiteltävät asiat edellyttävät niiden pohjimista ennakkoon. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu edellyttää, sitä että organisaatio räätälöi kehityskeskusteluprosessin vastaamaan tavoitteitaan. (Aarnikoivu 2010, 79 – 87.)

Keskustelutilanne rakentuu kolmen teeman ympärille:

1. Tuloksen käsittely/suoritusarviointi
2. Tavoitteet ja mittarit tulevalle kaudelle

3. Ryhmän/ henkilökohtainen kehittyminen

Kehityskeskustelutilaisuuden kulkua voi avata jakamalla sen virittäytymiseen, menneen arviointiin, tulevan suunnitteluun ja päätöksiin. Virittäytymisen tavoitteena on luoda yhteinen ymmärrys keskustelun tavoitteista ja tarkoituksesta. Menneen kauden arviointi sisältää keskustelun työtehtävistä, toimenkuvista, työlle asetetuista tavoitteista ja niiden toteutumisesta. Tulevan suunnittelu – vaiheessa keskustellaan ryhmän keskeisistä tehtävistä ja mitä organisaatio – ja työyhteisötavoitteet tarkoittavat ryhmän kannalta. Lisäksi asetetaan tavoitteet tulevalle kaudelle. Kyseisen osuuden työkaluna käytetään usein suoritus/tavoitekorttia, johon kirjataan tavoitteet ja mittarit. Tavoitteiden asettamisen lähtökohtana tulee olla yrityksen arvot, missio, operatiiviset prosessit ja liiketoimintastrategiat. Päätösvaiheessa esimies esittää sanallisen yhteenvedon tekemiensä muistiinpanojen pohjalta. Yhteenvedossa kootaan asiat joista keskusteltiin ja mitä sovittiin. Yhteenvedosta laaditaan muistio. Sovitaan seurannasta. On tärkeää käydä myös palautekeskustelu, miten keskustelu sujui, saavutettiinko keskustelulle asetetut tavoitteet ja miten keskustelua voidaan kehittää. (Aarnikoivu 2010, 91 – 101.)

Jälkihoitovaiheessa keskustelu dokumentoidaan, jotta se täyttäisi hyötyjä tuottavan kehityskeskustelun kriteerit. Dokumentoinnin hyödyt ovat moninaiset. Sovittujen asioiden kirjaaminen on tärkeää, jotta toimintakauden aikana ja seuraavassa keskustelussa asioihin voidaan palata. Dokumentointi sitouttaa, koska se tukee yhteistä ymmärrystä sovitusta asioista. Keskustelun antia voidaan myös hyödyntää laajemmin johtamisessa. Kehityskeskusteluissa syntyy paljon arvokasta tietoa ylimmän johdon hyödynnettäväksi. (Aarnikoivu 2010, 101 – 104.)

Nyrhinen (2011) on kehittänyt kehityskeskustelujen sisältöä ja käytänteitä Savonlinnan ammatti- ja aikuisopistossa. Kehittämistyönä toteutettu tutkimus on osallistava toimintatutkimus, jossa aineistoon oli kerätty henkilöstöltä teemahaastattelun avulla. Kehittämistyön tuloksena luotiin koulutusaloittain toteutettavat kollegiaaliset ryhmäkeskustelut ja henkilökohtaiset kehityskeskustelut. Ryhmäkehityskeskustelujen tavoitteena on yleinen ymmärrys arvoista, tavoitteista, visiosta ja strategiasta. Se mahdollistaa avoimen keskustelun perustehtävästä, työ- ja toimintamalleista sekä resursseista. Ryhmäkehityskeskustelut liittyvät strategiseen johtamiseen ja henkilökohtaiset keskustelut henkilöstöjohtamiseen. Näillä on yhteys osaamisen johtamiseen. (Nyrhinen 2011, 70 – 71.)

Ryhmäkehityskeskustelut kerran vuodessa mahdollistavat strategian ja vision kirkastamisen, yhteisen ymmärryksen ja näkemyksen muodostumista perustehtävästä, painopistealueista, resursseista ja tavoitteista. Näin toteutettuna ryhmäkehityskeskustelut tukevat hyvin lähiesimiesten, koulutus-päälliköiden haasteellista esimiestyötä. Ryhmäkehityskeskustelujen avulla on mahdollista vahvistaa kollegiaalisuutta ja yhteisöllisyyttä sekä vaikuttaa työntekijöiden kokemaan mielekkyyteen ja työmotivaatioon. Ryhmäkehityskeskusteluissa on mahdollisuus saada myös hiljaista kokemustietoa paremmin näkyväksi ja ymmärrettäväksi. (Nyrhinen 2011, 70 – 71.)

Tuloksista ilmeni, että kehityskeskusteluihin valmistautumista ja asennoitumista pidettiin tärkeänä kehityskeskustelujen onnistumisen kannalta. Ennen kehityskeskustelua on tärkeää luoda yhteinen ymmärrys kehityskeskustelujen tavoitteista ja niiden merkityksestä. On tarpeellista pohtia, kuinka osaamiskartoituksia voidaan hyödyntää kehityskeskusteluissa ja edistävätkö ne kehityskeskusteluihin liitettynä henkilöstön osaamisen johtamista tavoitteiden suuntaisesti. Osaamiskartoitukseen kootaan tietoa työntekijöiden sen hetkisestä osaamisesta, tiedoista ja taidoista, koulutuksesta sekä koulutustarpeista. Kehityskeskusteluohjeistukseen, valmistautumiseen, kehityskeskustelulomakkeisiin, osaamiskarttaan ja kehityskeskustelujen toteutukseen sekä arviointiin kannattaa paneutua hyvin. Onnistunut kokonaisuus edistää tavoitteellista, aidosti hyödyllistä kehityskeskustelukulttuuria. (Nyrhinen 2011, 70 – 71.)

5 ASPA PALVELUT OY

ASPA Palvelut Oy tuottaa eri tavoin vammaisille ihmisille, mielenterveyskuntoutujille ja muille erityisryhmille yksilöllisiä asumispalveluja ja itsenäistä elämää tukevia palveluja. Palvelut vaihtelevat ympärivuorokautisesta palveluasumisesta, tuettuun asumiseen. Asumispalvelut sisältävät avustamista asiakkaan yksilöllisen tarpeen mukaan, ohjausta ja tukea eri elämänalueilla: päivittäisissä toiminnoissa, kodinhoidossa, sosiaalisissa suhteissa ja vapaa-ajan vietossa, asioinnissa, terveyden ylläpitämisessä. Toimintayksiköt tarjoavat lisäksi yksilökeskusteluja ja ryhmätoimintaa. Tarvittaessa asiakas saa apua asunnon hankkimisessa. Asiakkuuteen tarvitaan kotikunnan myöntämä maksusitoumus. Asumispalvelusäätiö ASPA omistaa ASPA Palvelut Oy:n. (ASPA Palvelut Oy, 2011, 5.)

Asumispalveluilla tarkoitetaan sosiaalihuoltolain (710/1982) 22§:n mukaan palveluasumisen tai tukiasumisen järjestämistä. Asumispalvelua annetaan ihmiselle, joka erityisestä syystä tarvitsee apua tai tukea asunnon tai asumisensa järjestämisessä. Asumispalvelujen tulee mahdollistaa ihmisen asuminen ja lainsäädännön tarkoituksena on varmistaa, että palvelujen käyttäjä saa riittävästi tukea asumiseensa. ASPA Palvelut Oy:n toimintaa ohjaavat arvot ovat ihmisen kunnioittaminen, turvallisuus ja ammatillisuus. (ASPA Palvelut Oy, 2012.)

5.1 ASPA Palvelut Oy:n arvot

Arvoista johdetut eettiset ohjeet ovat yhtiön toimintayksiköissä seuraavat:

Ihmisen kunnioittaminen

- Asiakasta tuetaan hänen itsemääräämisoikeutensa toteutumisessa. Asiakas osallistuu aina asumisensa ja palveluidensa suunnitteluun ja itseään koskevaan päätöksentekoon.
- Ihmisten väliset suhteet perustuvat keskinäiseen luottamukseen ja tasavertaisuuteen.

Turvallisuus

- Kaikki asianosaiset osallistuvat toiminnan suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin.
- Asiakkaalla ja hänen läheisillään on selkeä tieto siitä, mitkä ovat asianomaisen oikeudet ja velvollisuudet ja hän saa sovitut palvelut.
- Asumispalvelut perustuvat säännöllisesti tarkistettaviin yhteisiin sopimuksiin, joista neuvoteltaessa lähtökohtana ovat asiakkaiden tarpeet.
- Asiakasta tuetaan hänen asumisessaan ja elämässään siten, että hänen turvallisuuttaan uhkaavat tekijät vähenevät.
- Ongelmatilanteet ratkaistaan heti avoimella keskustelulla asianosaisten kesken.
- Työntekijöiden fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta työturvallisuudesta huolehditaan sekä kriisitilanteissa että pitkän tähtäimen jaksamisen näkökulmasta.

Ammatillisuus

- Työntekijät ovat koulutettuja alan ammattilaisia.
- Asumispalvelutyön ja työntekijän toiminnan lähtökohtana on asiakkaan tavoitteiden tukeminen ja hänen tarpeidensa huomioon ottaminen.
- Työntekijä kykenee toimimaan ammatillisesti yhteistyöverkostossa.
- Työntekijä tunnistaa oman jaksamisensa rajat.
- Työntekijä ja työyhteisö osaavat tarvittaessa hyödyntää sekä ASPA:n sisäistä että ulkopuolista asiantuntija-apua.
- Työ on suunnitelmallista ja toimintaa kehitetään arvioinnin pohjalta.

ASPA Palvelut Oy:n missiona on tuottaa asumista ja itsenäistä elämää tukevia palveluja vammaisille ihmisille, mielenterveyskuntoutujille ja muille erityisryhmille. (ASPA Palvelut Oy, 2012.)

5.2 ASPA Palvelut Oy:n visio

ASPA Palvelut Oy:n visio vuoteen 2016 on seuraava:

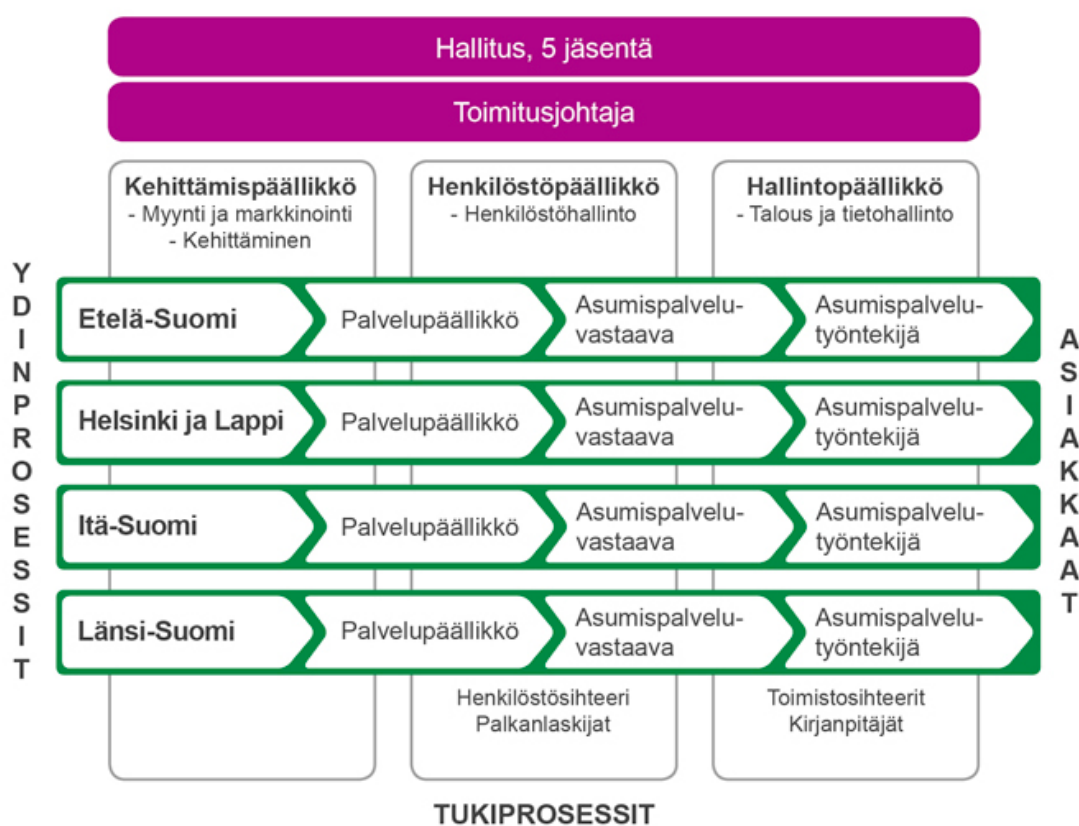
- ASPA Palvelut Oy on valtakunnallisesti tunnetuin ja osaavin kotiin vietävien ja muiden itsenäistä elämää tukevien erityisryhmien palvelujen tuottaja ja edelläkävijä.
- ASPA Palvelut Oy tarjoaa monimuotoisen ja joustavan palvelukokonaisuuden.
- Asiakkaat ovat tutkitusti tyytyväisiä palveluihimme ja voivat osallistua toiminnan kehittämiseen.
- Työntekijät ovat alan parhaita osaajia, sitoutuneita ja hyvinvoivia.
- Toiminta on kannattavasti kasvavaa. Liikevaihdon vuosittainen kasvu mahdollistaa listaa tasaisen markkinaosuuden kasvattamisen. (ASPA Palvelut Oy, 2012.)

5.3 ASPA Palvelut Oy:n organisaatio

ASPA Palvelut Oy:n organisaation muodostavat yrityksen johtoryhmä, palvelupäälliköt, tukipalvelut ja toimintayksiköt eri puolilla maata. ASPA Palvelut Oy:n ylintä päätösvaltaa käyttää hallitus. (Kuva 1) (ASPA Palvelut Oy 2011, 8.)

ASPA Palvelut Oy:llä on 44 toimintayksikköä, jotka tarjoavat asumispalveluita, kotipalveluita, päivätoimintaa sekä henkilökohtaisen avun palveluita eri puolilla maata. Yksiköt on jaettu neljään alueeseen, joita johtavat yrityksen palvelupäälliköt. Työntekijöitä on n.340. (ASPA Palvelut Oy 2012.)

Organisaatiokaavio:



KUVA 1. ASPA Palvelut Oy:n organisaatiokaavio

Johtaminen perustuu yhtiön arvoihin. Esimies hahmottaa kokonaisuuden. Esimies luo edellytykset toiminnalle, organisoii toiminnan ja vastaa siitä, että päätöksenteko toteutuu kullekin määritettyjen vastuiden ja valtuuksien mukaisesti. Esimies vastaa siitä, että toiminta toteutuu suunnitelmallisesti, toiminnan toteutumista seurataan ja kehitetään. Esimies luo rakenteet, joissa työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä. (ASPA Palvelut Oy 2012.)

6 Ryhmätavoitekeskustelut ASPA Palvelut Oy:ssä

ASPA Palvelut Oy:ssä on tarkoitus siirtyä yksilökehityskeskusteluista kahteen tavoitekeskusteluun; ryhmä- ja yksilökeskusteluun. Nykyinen kehityskeskustelu käytäntö ei kytkeydy riittävästi yksikön ja yhtiön tavoitteisiin. Painotus ollut enemmän yksilön työhyvinvoinnissa. Jatkossa tavoitteena on kytkeä yksilö- ja ryhmätavoitekeskustelut yhtiön ja yksikön toimintasuunnitelman mukaisiin vuositavoitteisiin, yhtiön ja yksikön tulospalkkiotavoitteisiin sekä työhyvinvointiin. Siksi myös nimeksi valittiin ryhmätavoitekeskustelu.

6.1 Kehittämistyön suunnittelu

Kehittämistyön suunnittelun aloitin heti opiskelujeni alettua keväällä 2012 yhteistyössä henkilöstöpäällikön ja Itä-Suomen palvelupäällikön kanssa. Pidimme suunnittelukokouksen, jossa sovimme kehittämishankkeen tarkoituksesta ja tavoitteista. Sen jälkeen tein kehittämistyön suunnitelman maaliskuussa 2012.

Perehdyttyäni kirjallisuuteen ja teoriaan, valitsin kehittämistyön taustateoriaksi yhteisöllisen johtamisen, työyhteisöviestinnän ja yleisesti kehityskeskustelun. Työssäni halusin tarkastella asioita enemmän työyhteisön ja ryhmän kannalta, koska kehittämistyön tarkoituksena oli kehittää ryhmätavoitekeskustelumalli. Mielestäni Aarnikoivun (2010) teoria ja malli soveltuivat parhaiten ryhmätavoitekeskustelu toteuttamiseen.

Aarnikoivun mallissa ryhmätavoitekeskustelu antaa esimiehelle mahdollisuuden jalkauttaa missio, visio, strategia ja arvot käytäntöön. Se antaa myös tilaisuuden kuvata tavoitteita ja tilaisuuden oppia tuntemaan työyhteisöä, työntekijöitä ja heidän osaamistaan. Esimiehelle se antaa mahdollisuuden oman johtamistavan tarkasteluun ja kehittämiseen, mahdollisuuden antaa ja saada palautetta sekä tilaisuuden saada uusia ideoita. Työntekijälle ryhmätavoitekeskustelu on mahdollisuus kuulla yrityksen ja yksikön tilasta sekä tulevaisuuden tavoitteista. Työntekijälle se on mahdollisuus antaa oma panos tavoitteiden saavuttamiseksi, tilaisuus pohtia omaa rooliaan ja työtehtäviään suhteessa tavoitteisiin. Se on mahdollisuus keskustella työstä, saada ja antaa palautetta sekä oppia tuntemaan toisia työntekijöitä ja esimiestä. Tavoitteiden työstäminen pal-

velee myös tulospalkkausjärjestelmän hahmotusta, työsuorituksen arvioinnin kriteerien avaamista, muiden kehittämissuunnitelmien tekemistä ja työhyvinvointitoiminnan suunnittelua.

Toinen suunnittelukokouksen oli syyskuussa 2012, jossa käsiteltiin teoria ja ryhmätavoitekeskustelumalli sekä toimintayksiköiden käyttöön tuleva diasarja. Kokouksessa sovittiin ryhmätavoitekeskustelun lopullinen sisältö ja runko. Ryhmätavoitekeskustelu materiaali ja diasarja tulevat ASPA Palvelut Oy:n p-asemalle (sisäinen tietoverkko).

6.2 Kehittämistyön toteuttaminen ja jatkotyöskentely

Opinnäytetyöhöni kuului ryhmätavoitekeskustelujen mallintaminen ASPA Palvelut Oy:lle. Kehittämistyön toteuttaminen jatkuu siten, että asumispalveluvastaavat perehtyvät ryhmätavoitekeskusteluun ja saavat ohjeet niiden pitämiseen esimiesfoorumissa lokakuussa 2012. Asumispalveluvastaavat pitävät ryhmätavoitekeskustelut marras-joulukuussa vuosittain. Ryhmätavoitekeskustelu tulee käyttöön jo vuoden 2012 puolella. Ryhmätavoitekeskustelut eivät poista yksilökeskustelujen tarvetta. Yksilötavoitekeskustelut otetaan käyttöön viimeistään vuonna 2013. Yksilökeskustelut käydään ryhmäkeskustelun jälkeen marraskuusta tammikuun loppuun mennessä. Keskustelujen aikataulu laitetaan toimintayksiköiden Hilikka-kalentereihin ja vuosikelloihin.

Ryhmätavoitekeskustelussa voidaan käsitellä yhtiön toimintasuunnitelma ja budjetti sekä strategia. Yksikön tavoitekeskustelussa tarkastellaan mennyttä oppimisenäkökulmasta, luodaan yhteinen näkemys nykytilasta, käsitellään toimintasuunnitelman ja budjetin tavoitteet sekä suunnitellaan tulevaisuutta. Ryhmätavoitekeskustelu edistää ryhmän sitoutumista ja kehittymistä sekä lisää työhyvinvointia työyhteisössä. Se auttaa työntekijää ymmärtämään työhön liittyvät tavoitteet ja lisää myös työntekijän työhyvinvointia.

Ryhmäkeskustelu toteutetaan puolen päivän tilaisuutena, johon osallistuvat yksikön vakituiset ja pitkäaikaiset määräaikaiset työntekijät. Esimies valmistautuu ja perehtyy materiaaliin ja ohjeisiin. Tarvittaessa ohjausta saa palvelupäälliköiltä tai omalta mentorilta.

6.2.1 Ryhmätavoitekeskustelujen toteuttaminen

Ryhmän valmistautuminen toteutetaan p-aseman, Hilkan kautta tai työkokouksessa. Työntekijöiden kanssa käydään alustava keskustelu. Työntekijät tutustuvat tukimateriaaleihin. Ryhmän kanssa sovitaan sisältö, yhteiset tavoitteet, toiveet, aika ja paikka. Ryhmätavoitekeskustelut aloitetaan valmistautumisella. Ryhmätavoitekeskusteluihin valmistautumisessa, seurannassa ja arvioinnissa voidaan käyttää FastROI HILKKA-ohjelmaa. FastROI Oy:n (2011) mukaan FastROI HILKKA-ohjelma on hoiva-alan toiminnanohjausjärjestelmä, jota käytetään hoiva- ja hoitotyön suunnitteluun, dokumentointiin, johtamiseen ja laadun parantamiseen.

HILKKA-ohjelmaan voidaan muodostaa viestiryhmiä yhteistä työskentelyä varten. HILKKA-ohjelmaa voidaan käyttää varsinkin niissä yksiköissä, joissa on paljon työntekijöitä tai niissä, joissa tehdään vuorotyötä. HILKKA-ohjelmassa käytäviä keskusteluja voidaan käyttää ryhmäkehityskeskusteluun valmistautumisessa, yhteisten tavoitteiden asettamisessa, arvioinnissa ja seurannassa.

Valmistautumisvaiheessa käydään läpi esim. toimintasuunnitelma, osavuosisraportit, toimintakertomus, budjetti, asiakastyytyväisyyskysely ja henkilöstökysely. Työskentelyssä voidaan hyödyntää SWOT-analyysiä, (vahvuudet, uhat, heikkoudet, mahdollisuudet), ASPA Palvelut Oy:n työhyvinvointidioja ja Varman Evita-peiliä (Varma-yhtiön työhyvinvoinnin arviointimenetelmä). Muodostetaan yhteinen näkemys asioista, joita työsetään ja muutetaan tarvittaessa varsinaisessa keskustelussa. Sovitaan tulevan ryhmätavoitekeskustelun sisältö ja ajankohta.

Ryhmätavoitekeskustelu aloitetaan virittäytymisellä. Sen tavoitteena on luoda yhteinen ymmärrys tarkoituksesta ja tavoitteista. Ryhmätavoitekeskustelussa käsitellään ryhmän perustehtävä ja rooli, edellytykset ja vaatimukset, ryhmän onnistuminen tavoitteiden saavuttamisessa, mennyt kausi, ryhmän työtehtävien organisointi ja työnjako, ryhmän työskentelyilmapiiri ja yhteistyösuhteet sekä yhteiset toimintaa ohjaavat pelisäännöt. Siinä käydään myös työyhteisöasiat, työhyvinvointi, ryhmän työskentelyilmapiiri ja yhteistyösuhteet ja miten jäsen edistää omalla toiminnallaan ryhmän toimintaa sekä toimintaa ohjaavat pelisäännöt. Lisäksi käsitellään yhtiön, alueiden ja yksikön johtaminen sekä lähiesimiestyö ja työyhteisötaidot.

Ryhmätavoitekeskustelussa käydään läpi tulevan kauden tavoitteet ja niiden saavuttamisen edellytykset, ryhmän haasteet lähitulevaisuudessa, vahvuudet, kehittämiskohteet, kehittämisideat, ryhmän toimintapuitteiden ja osaamisen kehittäminen. (liite 1) Sovitaan tavoitealueet, työtehtävät, vastuuhenkilöt, toimintasuunnitelma, aikataulu, seuranta ja tavoitteiden toteutumisen arviointi. Jälkihoitovaiheessa tehdään dokumentointi ja muistiot sekä sovitaan seurannasta ja aikataulusta. Arviointikeskustelussa arvioidaan ryhmätavoitekeskustelun toteutumista. Arviointikeskustelu voidaan käydä HILKAN kautta.

6.2.2 Ryhmätavoitekeskustelun runko

Ryhmätavoitekeskustelussa aiheet käsitellään asiakas-, talous-, henkilöstö- ja prosessi näkökulmista:

1. Mennyt kausi

- toimintakertomus
- tavoitteet ja suoriutuminen
- miten ryhmä on toiminut viimeisen kauden aikana
- onnistuminen tavoitteiden saavuttamisessa

2. Osaaminen

- ryhmän perustehtävä, edellytykset ja vaatimukset perustehtävän täyttämiseksi
- ryhmän työtehtävien organisointi ja työnjako

3. Työyhteisöasiat ja työhyvinvointi

- ryhmän työskentelyilmapiiri ja yhteistyösuhteet
- miten jäsen edistää omalla toiminnallaan ryhmän toimintaa
- toimintaa ohjaavat pelisäännöt

4. Johtaminen

- lähiesimiestyö
- työyhteisötaidot
- alueiden ja yhtiön johtaminen

5. Tulevan kauden tavoitteet (liite 1)
 - toimintasuunnitelma ja budjetti
 - seuraavan kauden tavoitteet ja niiden saavuttamisen edellytykset
 - ryhmän haasteet lähitulevaisuudessa
 - vahvuudet ja kehittämiskohteet sekä kehittämisideat
 - ryhmän toimintapuitteiden ja osaamisen kehittäminen
6. Muut asiat
7. Suullinen yhteenveto ja keskustelun päättäminen
8. Arvioinnista ja seurannasta sopiminen. Arviointikeskustelu (Hilkan tai p-
aseman kautta)
9. Jälkihoitovaiheessa tehdään ryhmätavoitekeskustelun dokumentointi, muistiot
ym. (Aarnikoivu 2010,79 – 109.)

6.3 Kehittämistyön seuranta ja arviointi

Esimiehet kokoavat palautteet ja kirjaavat kehittämisideat syyskuun loppuun mennessä minulle. Sen jälkeen teen niistä koonnin henkilöstöpäällikölle.

Ryhmätavoitekeskustelujen toteuttamista arvioidaan loppuvuodesta 2012.

8 POHDINTA

Tein kehittämistyönä ryhmätavoitekeskusteluohjeet ja materiaalit ASPA Palvelut Oy:lle. Hyödynsaajina ovat koko ASPA Palvelut Oy ja henkilöstö. ASPA Palvelut Oy:ssä keskusteluista käytetään nimeä: ryhmätavoitekeskustelu.

Toimin ASPA Palvelut Oy:n työsuojeluvaltuutettuna ja olen havainnut ryhmätavoitekeskustelujen tarpeen. Toimintayksiköt ovat ympäri Suomea ja yhden alueen palvelupäällikön alaisuudessa on useita toimintayksiköitä. Toimintayksiköiden väliset etäisyydet voivat olla pitkiäkin. Toimintayksiköt ovat pieniä ja keskisuuria. Työntekijämäärät ovat 3 – 15.

Ryhmätavoitekeskustelujen toteuttamista olin pohtinut jo ennen opiskelujani ja pidin ryhmätavoitekeskustelun Ylä-Savon toimintayksikössä keväällä 2011. Ylä-Savon toimintayksikössä oli kolme työntekijää, minä asumispalveluvastaavana ja kaksi asumispalvelutyöntekijää. Työntekijät pitivät ryhmätavoitekeskustelua hyvänä työvälineenä, koska käsitelimme yhdessä toimintayksikön toimintaa kokonaisuudessaan, perustettavaa, osaamista ja koulutustarpeita sekä työhyvinvointiin liittyviä asioita. Totesimme, että ryhmätavoitekeskustelua voidaan käyttää toiminnan ja työyhteisön kehittämiseen, sekä työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Aloitin opinnäytetyöni heti opiskelujeni alkuvaiheessa. Syyskuussa 2011 esitin ideaperin ohjaavalle opettajalle ja koulutusryhmälleni. Sen jälkeen oli tiedonhankintavaihe ja lukeminen. Suunnitelmaseminaari oli maaliskuussa 2012, jonka jälkeen tuli kuukauden tauko työskentelyyn. En päässyt etenemään juuri ollenkaan. Tuli väsyminen koko työhön. Siinä vaiheessa omassa toimintayksikössäni tuli muutoksia ja ne vaikuttivat myös opinnäytetyön etenemiseen. Tuli ”kantoja ja kiviä” matkan varrelle, mutta niistäkin pääsin yli.

Tein opinnäytetyötä usein aamuisin. Junamatkat Mikkeliin ja Helsinkiin tuli käytettyä myös tehokkaasti. Toisaalta työn, opiskelun ja oman elämän yhteensovittaminen vaativat suunnittelua, aikataulutusta ja itsensä johtamista sekä kärsivällisyyttä. Huomasin, että opinnäytetyöskentelyssä oli hyötyä aikaisemmista opinnoistani.

Tauko työskentelyssä oli hyvä, sain pohtia ja lukea. Tutustuessani kirjallisuuteen johtamiseen, esimiestyöhön ja alaistaitoihin liittyvät teoriat tulivat tutuiksi. Samalla huomasin, että oma johtajuus, ammatillinen kehittyminen ja kasvu saivat lisukkeita sekä vahvistusta. Pohdin paljon omaa johtamisosaamistani. Pohdin mitä pitäisi kehittää. ”Tuli niitä tärkeitä löytökiiviä, jotka voin laittaa taskuun.”

Työni työelämälähtöisyyden koin mielekkäänä. Mielestäni ryhmätavoitekeskusteluilla luodaan ryhmän yhteistä työ- ja toimintakulttuuria. Työntekijät kokevat arvostusta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Ryhmätavoitekeskustelulla saadaan yrityksen yhteiset tavoitteet liitettyä perustehtävään ja näin myös yrityksen johdon ja työntekijöiden työskentely lähentyy. Oma rooli asumispalveluvastaavana/esimiehenä on olla innostaja, kehittäjä ja mahdollisuuksien antaja. Opinnäytetyötä tehdessäni koin tärkeänä oman organisaation ja esimieheni tuen. Jatkossa minua kiinnostaisi kehittää henkilöstön osaamista, jossa hyödynnettäisiin ryhmätavoitekeskustelujen tavoitteita ja tuloksia. Tavoitekortin mallia voisi hyödyntää yksilötasolla. Tavoitekortin avulla voisi pohtia esim. mikä on työntekijän osaamisessa kehittämisen kohde, hankintatapa, aikataulu, tärkeys, mahdollisuudet, miten ja milloin arvioidaan.

Ryhmätavoitekeskustelussa on tärkeää avoin vuorovaikutus, ryhmän yhteinen työskentely ja yhteiset pelisäännöt.

LÄHTEET

Aarnikoivu, Henrietta. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Edita Prima Oy: Helsinki.

ASPA Palvelut Oy.2012. WWW-dokumentti. <http://aspapalvelut.fi/>. Ei päivitystietoa. Luettu 14.2.2012

FastROI HILKKA- Hoiva-alan toiminnanohjausjärjestelmä. 2011. Käyttöohje. Joensuu: FastROI Oy.

Juholin, Elisa. 2009. Viestintä strategiasta käytäntöön. WS Bookwell Oy: Porvoo.

Kujala, Helinä. 2012. Porukalla kehityskeskusteluun. Työ Terveys Turvallisuus 2, 47–48.

Kärkkäinen, Merja. 2005. Yhteisöllinen johtaminen. Edita Priima Oy: Helsinki

Lahti, Kari. 2008. Ryhmäkehityskeskustelut. WWW-dokumentti. <http://www.kehityskeskustelu.blogspot.com/>. Ei päivitystietoa. Luettu 18.2.2012.

Lahti, Kari. 2011. Sosiaalisen median hyödyntäminen kehityskeskustelujen toteutuksessa. WWW-dokumentti. <http://kehityskeskustelu.wikispaces.com>. Ei päivitystietoa. Luettu 15.2.2012.

Lerssi-Uskelin, Johanna & Vanhala, Anna. 2011. Kohti innostunutta työyhteisöä. Työterveyslaitos. Helsinki

Nyrhinen, Sari. 2011. Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen välineenä. Opinnäytetyö. Mikkeli: Mikkelin ammattikorkeakoulu.

Näsi, Ella. 2001. Kehityskeskustelut työyhteisön johtamisen ja sisäisen viestinnän välineenä. Pro gradu – tutkielma. Viestintätieteen laitos. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Ronthy - Österberg Marika & Rosendahl, Suzanne. 1998. Keskustelu kehittää. Juva: Tietosanoma.

Sistonen, Samuli. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Talentum Media Oy: Helsinki.

Sosiaalihuoltolaki 710/1982. 2011. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi/fi/laki. Ei päivytystietoa. Luettu 27.2.2012>.

Työturvallisuuskeskus. 2009. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. TTK.

Vesterinen, Pirkko 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Ws Bookwellw Oy: Juva

Väntönen, Päivi-Pauliina. 2009. Sosiaalinen media työyhteisöviestinnässä. Opinnäyte-työ. Espoo: Metropolia.

TAVOITEKORTTI 2013				
Toimintayksikön nimi:				
TULEVAN VUODEN TAVOITTEET				
Tavoite	Vastuuhenkilö/t	Toimenpiteet ja aikaraja	Seuranta, korjaustoimet ja huomiot	Valmis

(Aarnikoivu, Henrietta. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Edita Prima Oy.Helsinki.)