

Opinnäytetyö YAMK

Terveysala

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2014

Satu Maria Raikunen

# KEHITYSKESKUSTELUT ENSIHOIDON PALVELUYKSIKÖSSÄ



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Raikunen Satu

## KEHITYSKESKUSTELUT ENSIHOIDON PALVELUYKSIKÖSSÄ

Kehityskeskustelut ovat oleellinen osa yritysten ja organisaatioiden henkilöstö- ja strategista johtamista. Ne ovat esimiehen ja alaisen välisiä, luottamuksellisia ja avoimia keskusteluja. Yksilökehityskeskusteluilla pyritään tukemaan työntekijän ammatillista kasvua ja kehittymistä sekä asettamaan yhdessä henkilökohtaisia tavoitteita ja päämääriä. Ryhmäkehityskeskustelujen avulla voidaan vahvistaa ymmärrystä organisaation arvoista ja toiminnan tavoitteesta sekä jalkauttaa strategiaa ja visiota koko organisaatioon.

Tämän kehittämisprojektin tavoitteena oli tuottaa ohjeistus kehityskeskustelujen pitämisestä ensihoidon palveluyksikössä. Tarkoituksena oli lisätä henkilöstön tietoa kehityskeskusteluista sekä helpottaa kehityskeskustelujen organisointia ja toteutusta.

Projektin soveltavan tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa kehityskeskustelujen nykytila V-S pelastuslaitoksen ensihoidon palveluyksikössä, sekä miten muissa pelastuslaitoksissa on organisoitu kehityskeskustelujen järjestäminen. Soveltava tutkimus koostui kahdesta kyselystä. Ensimmäinen kysely sisälsi sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä ja oli suunnattu Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen ensihoidon palveluyksikön operatiiviselle henkilöstölle (N = 138). Tämän kyselyn vastausprosentti oli 55 % (N = 76). Toinen kysely sisälsi seitsemän avointa kysymystä liittyen kehityskeskustelujen organisointiin ja oli suunnattu neljän muun pelastuslaitoksen ensihoidon lähiesimiehille. Näistä pelastuslaitoksista palautui yhteensä kymmenen vastausta. Strukturoidut kysymykset analysoitiin SPSS20-tilasto-ohjelman avulla ja avoimet kysymykset soveltaen sisällön analyysiä.

Tulosten mukaan Varsinais-Suomen pelastuslaitoksella suurin osa vastaajista oli käynyt kehityskeskusteluita. Niiltä toivottiin säännöllisyyttä ja tasapuolisuutta sekä henkilökohtaisten tavoitteiden ja päämäärien asettamista ja niiden toteutumisen seuraamista, sillä nykytilan kartoituksen mukaan nämä asiat todettiin puutteellisiksi. Kehityskeskusteluista koettiin olevan hyötyä työn, uran ja jaksamisen, mutta ei niinkään ammatillisen osaamisen kehittymisen kannalta. Niissä toivottiin eniten käsiteltävän jaksamista, kehittymistarpeita, työhyvinvointia ja ammatillista osaamista. Ryhmäkehityskeskustelujen pitäminen sai myös kannatusta. Esimiesten mukaan kehityskeskusteluihin ei ole varattu riittävästi aikaa eikä resursseja. He toivoivat myös lisäkoulutusta ja tukea kehityskeskustelujen pitämiseen.

Muissa pelastuslaitoksissa pidettiin kehityskeskusteluiden säännöllistä käymistä tärkeänä ja niitä pyrittiin käymään kerran vuodessa. Keskusteluun osallistuva henkilö pyrittiin irrottamaan operatiivisesta työstä rauhallisen ja häiriöttömän keskustelutilanteen luomiseksi, esimerkiksi käyttämällä sijaisia. Kehityskeskusteluihin motivoitiin antamalla lisäkoulutusta aiheesta.

Ohjeistus kehityskeskustelujen pitämiseen syntyi aikaisempien tutkimusten ja kirjallisuuden sekä kehittämisprojektin kyselyjen tulosten pohjalta. Se sisältää seuraavat pääkohdat: tuki ja koulutus, kehityskeskusteluihin valmistautuminen, kehityskeskustelujen pitäminen, dokumentointi ja seuranta.

ASIASANAT:

Ensihoito, kehityskeskustelu, johtaminen

Raikunen Satu

## PERFORMANCE APPRAISALS IN EMERGENCY CARE UNIT

Performance appraisals are an essential part of personnel- and strategic management. They are between the manager and the employee, confidential and open discussions. Individual development discussions will aim to support the employee's professional growth and development, and to set together personal goals and objectives. Group development discussions can help to enhance understanding of the organization's values and goals as well as put into practice the strategy and vision of the organization.

The aim of this project was to produce guidelines for performance appraisals in the emergency care service unit. The purpose was to increase the knowledge of performance appraisals among personnel and to facilitate the implementation and organization of the performance appraisals.

The applied study consisted of two queries. The first query included both structured and open-ended questions and was directed to the Rescue Services department of Southwest Finland's emergency care service unit (N = 138). The response rate of this inquiry was 55 % (N = 76). The second query consisted of seven open-ended questions about the organization of the performance appraisals and was aimed at four other rescue services emergency care units' supervisors. They returned a total of ten the answers. Structured questions were analyzed with SPSS20-statistics program and open-ended questions by applying content analysis.

The results showed that majority of the respondents had engaged in development discussions in Rescue Services department of Southwest Finland. Respondents hoped the regularity and fairness of the discussions, as well as personal goals and objectives setting and the implementation of these, as the current survey stated that these issues were considered deficient. Performance appraisals were considered to be beneficial to the work, careers and job satisfaction, but not so much for the development of professional skills. They hoped general well-being, development needs, well-being at work and professional skills to be discussed. Group development discussions were also supported. The immediate supervisors thought there is not enough time or resources to keep the discussions. They also hoped more training and support.

Other rescue services thought that regular performance appraisals were very important and tried to keep them once a year. People involving the discussion were removed from operational work, for example by using substitutes, to create a peaceful and trouble-free situation. Development discussions were motivated by providing training.

The guidelines are based on previous studies and literature, as well as the survey results. The guidelines includes the following main elements: support and training, preparing for performance reviews, giving performance appraisals, documentation and follow-up.

### KEYWORDS:

Performance appraisal, development discussion, emergency care service, management

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 KEHITTÄMISPROJEKTIN TAUSTA JA TAVOITE</b>	<b>7</b>
<b>3 KEHITYSKESKUSTELUT</b>	<b>9</b>
3.1 Yksilökehityskeskustelut	10
3.2 Ryhmäkehityskeskustelut	12
3.3 Kehityskeskustelujen kolme viitekehystä	13
3.4 Vuorovaikutuksen ja kuuntelemisen merkitys	14
3.5 Kehityskeskustelujen kulku	16
3.5.1 Valmistautumisen kautta keskusteluun	17
3.5.2 Kehityskeskustelulomake ja keskusteltujen asioiden seuranta	18
<b>4 KEHITYSKESKUSTELUT OSANA JOHTAMISTA</b>	<b>20</b>
4.1 Strategia kehityskeskustelujen pohjana	20
4.2 Kehityskeskustelu - johtamisen työkalu työhyvinvoinnin edistäjänä	22
4.3 Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen toimintavälineenä	23
<b>5 KEHITTÄMISPROJEKTI PROSESSINA</b>	<b>25</b>
5.1 Projektiorganisaatio ja projektipäällikkö	25
5.2 Ohjaus- ja projektiryhmä	26
5.3 Kehittämisprojektin eteneminen	27
<b>6 SOVELTAVAN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b>	<b>30</b>
6.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	30
6.2 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen kohderyhmä	30
6.3 Aineistonkeruu	32
6.4 Aineiston analysointi	33
6.5 Tulokset	34
6.5.1 Vastaajien tausta Varsinais-Suomen pelastuslaitoksella	34
6.5.2 Kokemuksia kehityskeskusteluista Varsinais-Suomen pelastuslaitoksella	36

6.5.3 Toiveita kehityskeskusteluista Varsinais-Suomen pelastuslaitoksella	38
6.5.4 Ryhmäkehityskeskustelut Varsinais-Suomen pelastuslaitoksella	42
6.5.5 Kehityskeskustelujen organisointi Varsinais-Suomen pelastuslaitoksella	45
6.5.6 Esimiesten kokemuksia kehityskeskustelujen pitämisestä Varsinais-Suomen pelastuslaitoksella	47
6.5.7 Kehityskeskustelujen organisointi muiden pelastuslaitosten ensihoidon palveluyksiköissä	48
6.6. Luotettavuus ja eettiset kysymykset	50
<b>7 OHJEISTUS KEHITYSKESKUSTELUJEN PITÄMISESTÄ</b>	<b>53</b>
<b>8 POHDINTA JA ARVIOINTI</b>	<b>60</b>
8.1 Kehittämiprojektin tavoitteen saavuttaminen	61
8.2 Kehittämiprojektin prosessin arviointi	62
8.3 Kehittämiprojektin tuotoksen hyödynnettävyys ja jatkokehittämisideat	62
<b>LÄHTEET</b>	<b>65</b>
<b>LIITTEET</b>	
Liite 1. Kyselylomake	
Liite 2. Kyselylomake muille pelastuslaitoksille	
Liite 3. Tutkimustiedote	
Liite 4. Saatekirje	
Liite 5. Saatekirje muille pelastuslaitoksille	
<b>KUVIOT</b>	
Kuvio 1. Kehittämiprojektin eteneminen	27
Kuvio 2. Vastaajien koulutus	34
Kuvio 3. Vastaajien työnkuva	35
Kuvio 4. Kehityskeskustelussa käsitellyjä asioita	37
Kuvio 5. Kehityskeskustelutilanteen luonne	38
Kuvio 6. Kehityskeskustelussa käsiteltäväksi toivottuja asioita	39
Kuvio 7. Aiheita, joissa ryhmäkehityskeskustelut voisivat toimia	44
Kuvio 8. Kehityskeskustelujen eteneminen	54
Kuvio 9. Yksilökehityskeskustelussa käsiteltäviä asioita	57
Kuvio 10. Ryhmäkehityskeskustelussa käsiteltäviä asioita	58

# 1 JOHDANTO

Kehityskeskustelut rantautuivat Suomeen kansainvälisten yritysten kautta 1970-luvun alkupuolella. Kehityskeskustelukulttuuri on kehittynyt ja yleistynyt siitä lähtien. Tänä päivänä kehityskeskusteluilla on merkittävä rooli suomalaisessa työelämässä sekä yrityskulttuurissa. Ne ovat loistavia johtamisen apuvälineitä niin henkilöstöjohtamisessa kuin strategisessa johtamisessakin. Kehityskeskusteluilla on todettu olevan työhyvinvointiin liittyviä myönteisiä vaikutuksia. Niiden pitämiseen liittyy kuitenkin haasteita. Näitä ovat muun muassa tietämättömyys kehityskeskusteluista, niiden tavoitteista ja tarkoituksesta, tuen ja kouluttautumisen vähäisyys sekä motivoituminen ja asenneongelmat keskusteluita kohtaan.

Onnistuneet kehityskeskustelut ovat ammatillisia, ennalta suunniteltuja ja sovittuja keskusteluja, joiden lähtökohtana ovat dialogisuus, vuorovaikutteisuus sekä avoimuus ja luottamus. Yksilökehityskeskustelut käydään työntekijän ja esimiehen välillä. Ryhmäkehityskeskustelut liittyvät strategiseen johtamiseen, ja niiden avulla voidaan vahvistaa muun muassa yhteistä ymmärrystä arvoista, visioista, strategiasta ja toiminnan tavoitteesta.

Kehityskeskustelujen tarkoituksena on antaa työntekijälle mahdollisuus ilmaista omia tunteitaan, ajatuksiaan sekä toiveitaan ja ideoitaan. Myös ammatillinen kehittyminen ja siinä tukeminen kuuluvat kehityskeskusteluihin. Niissä asetetut henkilökohtaiset tavoitteet ja päämäärät auttavat työntekijää hahmottamaan ja ymmärtämään omat kehittämiskohteensa ja asemansa työyhteisössä.

Esimiehille ja organisaation johdolle kehityskeskustelut puolestaan ovat oiva mahdollisuus kehittää koko työympäristöä eteenpäin ja varmistaa yhteisiin tavoitteisiin pyrkiminen. Esimiehille keskustelut ovat mahdollisuus saada tietoa työntekijän osaamisesta, työssä suoriutumisesta ja yksikön kehittämisestä ja myös palautetta omasta työskentelystä, jotta he pystyvät itse kehittymään.

## 2 KEHITTÄMISPROJEKTIN TAUSTA JA TAVOITE

Kehittämiprojektin tavoitteena oli tuottaa ohjeistus kehityskeskustelujen pitämiseksi Varsinais-Suomen (V-S) pelastuslaitoksen ensihoidon palveluyksikössä. Tarkoituksena oli lisätä henkilöstön tietoa kehityskeskustelujen sisällöstä, tarkoituksesta ja tavoitteesta sekä helpottaa kehityskeskustelujen organisointia ja toteutusta.

Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen ensihoidon palveluyksikön tämän hetkinen kehityskeskusteluohje on vuodelta 2004. Siinä todetaan, että kehityskeskustelut tulisi käydä kaksi kertaa vuodessa, keväällä ja syksyllä (Rajamäki 2004). Suullisesti ohjetta on muokattu siten, että kehityskeskusteluita tulisi käydä noin kerran vuodessa (M. Rajamäki, henkilökohtainen tiedonanto 30.1.2013). Organisaatiossa monet asiat, kuten lukuisat ja koko ajan lisääntyvät hälytystehtävät, lähiesimiesten osallistuminen operatiiviseen työhön, ensihoitohenkilökunnan sijainti ympäri Varsinais-Suomea sekä erilainen työrytmi tasoitusvapaineen, asettavat haasteita niiden pitämiseen. Lisäksi jaoskohtainen ensihoitohenkilöstön määrä on suuri: lähiesimiehellä on noin 33 työntekijää, joiden kanssa hänen pitäisi käydä kehityskeskustelu säännöllisesti.

Varsinais-Suomen pelastuslaitos vastaa pelastustoiminnasta 28 kunnan alueella Varsinais-Suomessa ja on yksi Suomen 22 aluepelastuslaitoksesta. Toiminta-alue on hieman yli 20 000 neliökilometriä. Pelastuslaitos tuottaa myös ensihoitopalveluja Turussa, Raisiossa, Naantalissa, Kaarinassa ja Paraisilla. Vuoden 2013 loppuun palveluja tuotettiin myös Uudessakaupungissa. Palveluja tuotetaan kolmen arvon mukaisesti: ammattitaitoisesti, nopeasti ja tasapuolisesti. Aluepelastuslaitoksen perustehtäviin kuuluvat ihmisten, eläinten, omaisuuden ja ympäristön pelastaminen ja suojaaminen sekä onnettomuuksien ennaltaehkäisy ja turvallisuuskulttuurin edistäminen. Aluepelastuslaitosta johtaa pelastusjohtaja. Laitoksen toiminta on jaettu kolmen pelastuspäällikön johtamiin alueisiin, joita ovat riskienhallinta (onnettomuuksien ennaltaehkäisy, palotarkastukset ja väestönsuojelu), operatiivinen toiminta (pelastustoiminta ja ensihoitopalvelut) sekä tukipalvelut (hallinto- ja henkilöstötehtävät, koulutus,

viestintä ja tekniset palvelut). (Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen vuosikertomus 2012.)

Kehittämistyö keskittyy Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen ensihoidon palveluyksikköön. Se vastaa ensihoitopalvelujen järjestämisestä, toiminnan laadun arvioinnista ja palvelujen kehittämisestä. Toimintaa johtaa ensihoitopäällikkö apunaan kaksi sairaankuljetusmestaria. Vuonna 2012 hälytystehtäviä oli Varsinais-Suomen alueella noin 40 000 ja päivässä noin sata. (Rajamäki 2011.) Vuonna 2013 ensihoitotehtävämäärät lisääntyivät ja niitä oli jo noin 42 000 vuodessa (Sainio 2014).

Kehittämisprojekti liittyy Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen strategiaan ”Strategia 2020”, jossa yhtenä painopisteenä on motivoitunut, osaava ja toimintakykyinen henkilöstö (Sainio 2012). Vision mukaisesti Varsinais-Suomen pelastuslaitos on ”kehittyvä alansa valtakunnallinen suunnannäyttäjä ja laadukkaiden pelastus-, turvallisuus- ja ensihoitopalveluiden tuottaja” (Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen vuosikertomus 2012.)

Toukokuussa 2011 voimaan tulleessa terveydenhuoltolaissa ensihoitopalvelujen järjestämisvastuu siirtyi kunnilta sairaanhoitopiireille vuoden 2013 alusta (Paavilainen 2013). Tämän muutoksen myötä organisaatiosta poistui lähiesimiehen eli lääkintäesimiehen oma työyksikkö. Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri on vastannut kenttäjohtotoiminnasta vuoden 2013 alusta lähtien. V-S Pelastuslaitos jatkaa ensihoitopalveluiden tuottajana. Lähiesimies työskentelee edelleen myös operatiivisessa toiminnassa, mutta hän keskittyy ajoittain vain hallinnollisten tehtävien tekemiseen työntekijävahvuuksien salliessa. Tämän toivotaan ja uskotaan helpottavan kehityskeskustelujen pitämistä tulevaisuudessa.



### 3 KEHITYSKESKUSTELUT

Kehityskeskustelujen alkuperä on Peter Druckerin lanseeraamassa amerikkalaisessa tavoitejohtamismallissa, joka vaikutti 1960- ja 1970-luvuilla (Wink 2006, 141). Suomeen kehityskeskustelut tulivat kansainvälisten organisaatioiden kautta 1970-luvun alussa. Tavoitejohtaminen muuttui sittemmin tulosjohtamiseksi ja toi johtamisprosessiin vaatimuksen esimiehen ja alaisen välisestä tehokkaasta viestinnästä. Tällöin Suomessa puhuttiin tavoite- ja tuloskeskusteluista. Vuosien mittaan keskusteluja on kutsuttu erilaisilla nimillä kuten suunnittelu-, tilannearviointi-, budjetointi-, työsuhde-, henkilösuhde-, esimies-alais- sekä kehityskeskustelu. (Wink 2006, 141-142 ; Aarnikoivu 2011, 14.)

Kehityskeskustelut ovat nykyään oleellinen osa johtamista ja organisaatioiden johtamisjärjestelmiä. Suomessa kehityskeskustelu-nimi alkoi vakiintua 1990-luvulla, koska kilpailukykyisenä pysymisen ehtona oli, että työyhteisön oli entistä enemmän kehitettävä toimintaansa sekä yksilöiden ammattitaitoa. Kehityskeskustelut ovat yleistyneet jatkuvasti, ja nykyään suurin osa käy niitä työpaikallaan. Niiden laatu vaihtelee kuitenkin suuresti ja suurin osa jää valitettavasti huonolle tasolle. (Autio, Juuti & Wink 2011, 21.) Isossa-Britanniassa sekä Yhdysvalloissa keskusteluja pidetään vielä tänäkin päivänä ensisijaisesti esimiehen puhutteluina. Ruotsissa puolestaan ollaan paljon pidemmällä muuhun maailmaan verrattuna, sillä siellä korostetaan erityisesti vastavuoroisuuden merkitystä keskusteluissa ja nimitys ”kehityskeskustelu” on siellä ollut käytössä jo pitkään. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 95-96.)

Kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän välinen ammatillinen, ennalta sovittu ja suunniteltu keskustelu, jolla on tietty päämäärä. Sen avulla pyritään kehittämään työntekijän osaamista ja/tai ammattitaitoa organisaatioon soveltuvaksi. Siinä esimies toteuttaa omaa perustehtäväänsä eli johtamista.

Keskustelussa molemmilla on mahdollisuus tutustua toisiinsa sekä kehittää esimies-alaissuhdetta. Kehityskeskusteluissa keskitytään työntekijän työssä suoriutumiseen, ammatissa kasvamiseen ja kehittymiseen sekä esimiehen ja alaisen väliseen yhteistyöhön. Esimiehen rooli työntekijän ammatillisen kasvun ja kehityksen tukemisessa onkin merkittävä. (Autio ym. 2011, 29, 35.) Hyvä esimies-oppaassa (Kaistila 2013) todetaan kehityskeskustelujen olevan tärkeä osa yhteistoimintaa ja niiden säännöllisen käymisen olevan jokaisen työntekijän oikeus. Kehityskeskustelun onnistumisen edellytyksenä pidetään vuorovaikutusta, joka helposti jää puuttumaan, jos keskustelua pidetään ainoastaan suorituksena ja velvollisuutena. (Wink 2006, 145.)

Kehityskeskustelujen tarpeellisuus organisaatioiden johtamisjärjestelmissä on todettu lukuisissa tutkimuksissa, mutta lisäksi on havaittu, että alaisten kokemukset kehityskeskusteluista eivät ole aina pelkästään myönteisiä (Wink 2006, 144). Oikeudenmukaisuus ja reiluus kehityskeskusteluprosessissa ja tunne oikeudenmukaisesti kohdelluksi tulemisesta vaikuttavat selvästi siihen, pidetäänkö kehityskeskusteluista vai ei ja halutaanko niihin osallistua (Hui & Qin-Xuan 2009, 1755; Vasset 2010, 33; Tuytens & Devos 2012, 756). Kielteisenä kokemuksena pidetään myös sitä, jos kehityskeskusteluiden antia ei pystytä hyödyntämään omassa työssään (Näppä 2011, 81). Pettymystä lisää se, jos niillä ei koeta olevan vaikutusta urakehitykseen (Spence & Wood 2007, 55 -59). Usein valitettavasti käydään kehityskeskusteluja, joissa kaikkia mahdollisuuksia ei hyödynnetä. Se, että keskusteluissa ei saada kaikkea hyödynnettyä, saattaa johtua kielteisestä asenteesta, ymmärtämättömyydestä niiden sisällöstä, luottamuksen puutteesta esimiehen ja alaisen välillä tai puutteellisista vuorovaikutustaidoista. (Aarnikoivu 2013, 171).

### 3.1 Yksilökehityskeskustelut

Kehityskeskustelun tarkoituksena on antaa työntekijöille mahdollisuus ilmaista ajatuksiaan, ideoitaan ja toiveitaan. He saavat myös ilmaista mielipiteensä työyhteisön pelisäännöistä ja niiden noudattamisesta. Esimieheen tutustuminen ja oman työryhmän toiminnan selvittäminen ovat tärkeitä. Keskustelut tarjoavat työntekijälle mahdollisuuden vaikuttaa omaan ammatilliseen kehittymiseensä,

mikä on ensiarvoisen tärkeä asia. Lisäksi työntekijä voi kehityskeskustelujen avulla ymmärtää paremmin oman roolinsa organisaatiossa kuin aikaisemmin. Kehityskeskustelujen tarkoitus on auttaa työntekijää selvittämään omat kehitystarpeensa ja henkilökohtaiset päämääränsä. Oman suorituksen arviointi on välttämätöntä, jotta työntekijä pystyy kehittymään. (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 56-57; Ronthy-Ötsberg & Rosendahl 2004, 100.) Kehityskeskustelussa työntekijät odottavat käsiteltävän ammatillista osaamista, työntekijän koulutustoiveita, työssä jaksamista, työn kuormittavuutta ja vaativuutta sekä erityisesti työhyvinvointia (Carlsson 2011, 45).

Kehityskeskustelut ovat johdon kannalta keino kehittää organisaatiota eteenpäin, varmistaa yhteisiin päämääriin pyrkiminen, seurata erilaisten työpanosten vaikutuksia, selvittää yhteistyömuotoja ja varmistaa oikeiden henkilöiden työskentely oikeissa tehtävissä. Esimiehen ja johdon tulee saada palautetta omasta toiminnastaan, jotta he voivat kehittyä esimiehinä ja johtajina. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 99.) Kehityskeskustelut antavat esimiehille hyödyllistä tietoa työntekijän osaamisesta ja työssä suoriutumisesta sekä yksikön tai osaston kehittämistä (Rintala 2011, 34). Esimiehiltä odotetaan keskusteluissa avoimuutta, erilaisten alaisten ymmärtämistä, keskustelun selkeää johtamista, keskustelevaa ilmapiiriä, kannustamista, tukea sekä työntekijän kehittymisen seuraamista (Karppinen 2010, 58; Lappalainen 2012, 63). He tarvitsevat koulutusta, aikaa ja vertaistukea kehityskeskustelujen pitämisen tueksi (Koski 2008, 52- 53; Näppä 2011, 64).

Esimiehen persoona vaikuttaa pitkälti kehityskeskusteluihin ja siihen, voidaanko mukavuusraja ylittää keskusteluissa eli uskalletaanko puhua tunteista, arvoista, asenteista ja ihmissuhteista. Mikäli mukavuusrajaa ei ylitetä, kyse on tavallisesta työkeskustelusta, jossa keskustellaan pelkästään loogisista, järkeivistä työasioista, koulutuksista, päämääristä ja tuloksista. (Wink 2006, 144-145).

### 3.2 Ryhmäkehityskeskustelut

Yksilökehityskeskustelun ohella voidaan käydä myös ryhmäkehityskeskusteluja. Ne eivät kuitenkaan koskaan korvaa esimiehen ja alaisen välistä yksilökehityskeskustelua. Ryhmän kehityskeskustelut voidaan järjestää vuosittain, ennen tai jälkeen yksilökeskustelun. (Aarnikoivu 2011, 120; Lindholm ym. 2012, 71.) Nyrhisen (2011, 60-61) mukaan ryhmäkehityskeskustelut liittyvät strategiseen johtamiseen ja henkilökohtaiset kehityskeskustelut henkilöstöosaamiseen.

Tehokkaasti keskustelevan ryhmän ideaali-koko on noin kymmenen henkeä, jotta keskustelun laatu ei heikkene liian suuren ryhmäkoon vuoksi. Esimiehen on tärkeää varmistaa, että kaikki osallistujat saavat äänensä kuuluviin ja tehtävät päätökset koetaan yhteisiksi. Toimiva ryhmäkehityskeskustelu kehittää koko työyhteisöä. Sen tavoitteena on yhteisen ymmärryksen vahvistaminen arvoista, visioista, strategiasta ja toiminnan tavoitteista. Sen avulla pyritään avaamaan kaikille kuvaa ryhmän perustehtävästä ja asemasta organisaatiossa sekä tarkastelemaan työtapoja ja erilaisia prosesseja. (Nyrhinen 2011, 70; Lindholm ym. 2012, 67-68 71.)

Ryhmäkehityskeskusteluja voidaan hyödyntää muutostilanteissa muutosta tukevana toimenpiteenä ja tilanteissa, joissa ryhmä kaipaa kiinteytymistä. Myös yhteistyössä ilmenevien pulmien ja ongelmien ratkaisemiseen ryhmäkehityskeskustelu tarjoaa yhden apuvälineen. (Aarnikoivu 2011, 120; Lindholm ym. 2012, 71.) Siinä voidaan käydä läpi ryhmän haasteet, menestystekijät, kehittymistavoitteet, resurssit, vahvuudet ja niiden hyödyntäminen. Yhteenkuuluvuuden tunne yleensä vahvistuu keskusteluissa. (Lindholm ym. 2012, 71). Ryhmäkehityskeskustelu antaa ryhmälle mahdollisuuden ja tilaisuuden nykytilan tavoitteiden tarkasteluun sekä tulevaisuuden kehittämiseen. Tilaisuuden tulisi olla avoin ja tasavertainen. Ryhmäkehityskeskustelut on toimiva menetelmä moniammatillisen yhteistyön syventämiseen. (Laine & Leskinen 2012, 37-42).

### 3.3 Kehityskeskustelujen kolme viitekehystä

Kehityskeskustelut voidaan jakaa kolmeen erilaiseen viitekehykseen: pinnalliset keskustelut, määrämuotoiset keskustelut sekä aito dialogi. *Pinnalliset kehityskeskustelut* käydään, koska ne kuuluu käydä ja ne on organisaatiossa sovittu käytäväksi. Keskustelut ovat yleensä lyhyitä ja toteavia, ja tyypillisesti eri osapuolet yrittävät saada yliotteen toisesta. Keskustelu on yleensä monologi. Osapuolet eivät ole läsnä keskustelussa, ja tyypillisesti näistä keskusteluista halutaan päästä nopeasti eroon. *Määrämuotoisessa kehityskeskustelussa* yritetään päästä pinnallisten keskustelujen monologista kohti vuoropuhelua, jossa molemmat osapuolet voivat esittää näkemyksiään. Pyritään myös asettamaan tavoitteita ja saamaan yhteisiä päätöksiä aikaan toiminnan tueksi – ainakin näennäisesti molempien hyväksyessä ne. *Aito dialogi* syntyy vain tasa-arvoisessa suhteessa, jossa arvostetaan toisen erilaisuutta ja itsenäisyyttä. Jos työelämässä esimiehellä on runsaasti enemmän valtaa kuin alaisella, aidon dialogin syntyminen on epätodennäköistä ilman systemaattista ja runsasta työntekoa sen eteen. Tämä vaatii jatkuvaa keskustelutaitojen opettelua. (Autio ym. 2011, 21-23.)

Jotta henkilöstö kokisi kehityskeskustelut uskottavina, niiden tulisi olla motivaatiota synnyttäviä esimiehen ja työntekijän välisiä keskusteluja, aitoja dialogeja ja vuorovaikutteisia kohtaamisia. Aidolle dialogille tunnusomaista on tasavertaisuus, myönteinen suhtautuminen toiseen, ajatusten vapaa virta, uusien merkityksien sekä uusien toimintojen syntyminen keskustelukumppanien välille. (Autio ym. 2011, 32-33.) Dialoginen kommunikaatio on tapa olla olemassa. Kuunteleminen on paras palvelus, mitä esimies voi kehityskeskusteluissa tehdä, sillä kokemus kuunnelluksi tulemisesta on erittäin tärkeä ja energiaa antava. Esimiesten dialoginen suhtautumistapa työntekijöihin edistää hyvinvointia työssä ja auttaa ihmisiä jaksamaan, motivoitumaan sekä sitoutumaan työhönsä ja organisaatioonsa. (Wink 2006, 150-151.)

### 3.4 Vuorovaikutuksen ja kuuntelemisen merkitys

Työyhteisön ristiriidat ja henkilöstön motivaatio-ongelmat johtuvat lähes poikkeuksetta puutteellisesta viestinnästä ja vuorovaikutuksesta. Joissakin tapauksissa vuorovaikutus saattaa puuttua kokonaan. Myös väärinymmärrykset saattavat olla motivaatio-ongelmien ja ristiriitojen syynä. Väärinymmärryksetkin saattavat johtua puutteellisesta vuorovaikutuksesta. Mikäli työntekijällä on motivaatio-ongelmia ja työn ilo uupuu, hän ei koe työtään, omaa työpanostaan eikä itseään arvostetuksi ja merkitykselliseksi. Merkityksettömyyden tunne saattaa aiheutua siitä, ettei oman työpanoksen nivoutumista kokonaisuuteen ymmärretä tai osata hahmottaa. Tämän ymmärtäminen ja hahmottaminen edellyttävät vuorovaikutusta ja vuoropuhelua esimiehen ja alaisen välillä. (Aarnikoivu 2011, 35.)

Kyky hyvään vuorovaikutukseen kehittyy harjoittelun myötä. Työelämässä vuorovaikutustaitoja kehitetään vähän, vaikka ne ovat keskeinen tekijä ja vaikuttavat onnistumiseen esimiehen ja alaisen työssä. Tärkeintä on keskustelukumppanin aktiivinen kuunteleminen. (Nurmeksela, Koivinen, Asikainen & Hupli 2011, 26; Lappalainen 2012, 70; Lindholm ym. 2012, 111.) Pelkästään yksikin turhautuminen siitä, että työntekijä ei koe tulevansa kuulluksi, aiheuttaa kielteisen ennakoasenteen seuraavaa kehityskeskustelutilannetta kohtaan (Lappalainen 2012, 70).

Kehityskeskustelujen toimivuuden ja aidon kehittymisen takana ovat keskustelukumppanien rehellisyys sekä luottamus. Haasteellisetkin asiat on uskallettava sanoa ja tuoda esiin hyvien asioiden rinnalla. Luottamusta pidetään vuorovaikutuksen kivijalkana esimiehen ja työntekijän välillä. Se rakentuu avoimuudesta, arvojen mukaisesta toiminnasta, kunnioituksesta toista kohtaan, halusta auttaa sekä siitä, että sanat ja teot tukevat toisiaan. Avoimet ja luottamukselliset kehityskeskustelut ovat omiaan sekä avaamaan että syventämään organisaation sisäistä vuorovaikutusta. (Lindholm ym. 2012, 121, 124-125, 151.)

Pietilän (2004, 40-41) mukaan kehityskeskusteluissa ilmennyt vuorovaikutus vaikuttaa työssä oppimiseen. Hän tutki kehityskeskusteluita sairaanhoitajan työssä oppimisen tukijana. Sairaanhoitajien antama ja saama palaute, arviointi ja tavoitteiden asettaminen riippuivat vuorovaikutuksesta keskustelukumppanien välillä. Tasavertainen vuorovaikutus perustui hyvään arkipäivän suhteeseen, mikä koettiin edellytykseksi keskustelulle. Sen taustalla oli esimies-alais- suhteen lujittuminen ja avoimuus. Myös Aarnikoivun (2011, 18) mukaan kehityskeskustelussa toteutuva avoin vuorovaikutus edellyttää tiivistä vuoropuhelua muutoinkin kuin vain itse kehityskeskustelutilanteessa.

Kehityskeskustelut toimivat yhtenä uuden tiedon muodostumisen apuvälineinä. Avoin, vaaliva ilmapiiri, tavoitteisiin ja sovittuihin toimintakäytäntöihin sitoutuminen, moniääninen osallistuminen ja runsas tiedon saanti edistävät uuden tiedon muodostamista yhteisen toiminnan ja keskustelun kautta. Nämä lisäävät luottamusta ja sitoutumista. Organisaation avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri sekä runsas tiedon jakaminen ja välittäminen lisäävät johdon ja työntekijöiden vastavuoroista keskustelua. (Kivinen 2008, 157,161,169,174.)

Kehityskeskustelujen perustana oleva kuunteleminen voidaan jakaa neljään tasoon. *Ensimmäinen taso* tarkoittaa, ettei henkilö kuuntele, mitä toinen sanoo, vaan on jossakin muualla omissa ajatuksissaan, muuhun keskittyneenä. *Toinen taso*, joka on yleisin, on itsekeskeisen kuuntelemisen taso. Henkilö kuulee, mitä toinen sanoo, mutta on kiinnostunut vain siitä, mikä on hänen itsensä kannalta hyödyllistä. Suurin osa sanomasta jää kuulematta tai tulkitsematta, koska se ei kiinnosta kuulijaa. *Kolmas taso* on vaativa taso. Siinä kuunnellaan sanoman sisältämiä merkityksiä ja vivahteita. Tämä vaatii herpaantumaton mielenkiintoa sanomaa kohtaan. Tällä tasolla pyritään eläytymään kertojan elämissä maailmaan sellaisena kuin hän sen kokee. *Neljäs taso* on puolestaan eietietävä kuuntelu. Tämä on arvostettua kuuntelemista, jota käytetään yleensä teraatioissa. Tällä tasolla kuunteleminen on niin intensiivistä, että kuuntelija pystyy esittämään kertojalle sellaisia kysymyksiä, jotka ehkä muuttavat kertojan omia käsityksiä jostakin asiasta tai ilmiöstä. Tasolle neljä ei tule pääsemään

ilman pitkäjänteistä ja kestäväää, intensiivistä harjoittelua. (Autio ym. 2011, 87-88.)

Tavallisessa kanssakäymisessä ja hyvässä vuorovaikutuksessa riittää, mikäli pyrkii yleisimmältä kakkostasolta kohti kolmatta tasoa. Sinne pääsemiseen auttavat muun muassa seuraavat asiat: keskitytään siihen, mitä toinen sanoo, pyritään ymmärtämään sanoma, ei keskeytetä puhujaa, tehdään tarkentavia kysymyksiä ja pyritään kuuntelemaan empaattisesti ja hyväksyvästi. (Autio ym. 2011, 89.)

### 3.5 Kehityskeskustelujen kulku

Se, kuinka usein kehityskeskusteluja käydään, saattaa vaihdella paljonkin eri organisaatioiden ja työyksiköiden välillä. Nurmekselan ym. (2011, 25) tutkimuksen tulosten mukaan niitä käydään pääsääntöisesti kerran vuodessa, mutta suurimmissa yksiköissä vaihteluväli saattaa venyä jopa puolestatoista vuodesta kahteen vuoteen. Aution ym. (2011, 29) mukaan kehityskeskustelu tulisi käydä yhdestä kahteen kertaan vuodessa aina tiettyinä ajankohtina. Rönthy-Östbergin ja Rosendahlin (2004, 101) mukaan niitä tulisi käydä ainakin kaksi kertaa vuodessa. He toteavat kuitenkin, että tavallisimmin niitä käydään vain kerran vuodessa. Mahdollisuus keskustelujen käymiseen useammin on silloin, kun alaisia on vähän. Mitä useammin niitä käydään, sitä suurempi mahdollisuus on muutokseen ja kehittymiseen. Rönthy-Östberg ja Rosendahl (2004, 101) korostavat kuitenkin yksilöllisiä kehityskeskustelujen ratkaisuja. Toiset tarvitsevat niitä useammin kuin toiset. Keskustelukertojen tiheys voidaan myös sovittaa organisaation kehitysvaiheisiin. Muutostilanteissa tiheään käytävät keskustelut voivat olla tarpeellisia ja hyvin palvelevia. Kehityskeskusteluiden säännönmukaisuus edistää kaikkien osapuolten ymmärrystä niiden tavoitteista ja tarkoituksesta sekä edistää niiden onnistumista (Laakso 2010, 14; Väyrynen 2012, 21.)

Esimiehen tulisi pystyä käymään keskustelut kaikkien työntekijöidensä kanssa. Jotta ne onnistuisivat, hän voi toimittaa yhteisesti tavoitettavaan paikkaan listan,



jossa on hänelle sopivia aikoja varattavaksi kehityskeskusteluun ja jokainen työntekijä varaa listalta itselleen sopivimman ajan. Myös esimiehellä on oikeus kehityskeskusteluun oman esimiehensä kanssa. (Kaistila 2013, 9.)

### 3.5.1 Valmistautumisen kautta keskusteluun

Kehityskeskusteluiden kulku alkaa ennakkosuunnittelulla ja valmistautumisella. Niiden ajankohtaisuudesta ja niihin valmistautumisesta tulisi ilmoittaa työntekijälle noin kahta viikkoa ennen keskustelua. (Autio ym. 2011, 75.) Huolellista valmistautumista pidetään erittäin tärkeänä keskustelun onnistumisen kannalta. Se on suoraan yhteydessä keskustelujen antiin. Sekä esimiehet että työntekijät pitävät valmistautumista tärkeänä, mutta turhauttavana, mikäli niihin ei ole valmistauduttu asianmukaisesti. (Nurmeksela ym. 2011, 23; Nyrhinen 2011, 37; Näppä 2011, 80,83; Rintala 2011, 33;Lappalainen 2012, 74, Sydänmaalakka 2012, 94.)

Valmistautumisvaiheeseen kuuluu keskustelussa tukena toimivan lomakkeen laatiminen tai mahdollinen päivittäminen. Esimiehen olisi hyvä pitää koko työyksikölle tiedotustilaisuus, jossa kerrataan yhteisesti kehityskeskusteluiden sisältö, tarkoitus ja toteutukseen liittyvät asiat. Valmistautumisvaihe on hyvä ajankohta ohjata työntekijöitä keskusteluihin valmistautumisessa. Keskusteluajankohta tulisi sopia etukäteen, mikäli mahdollista. (Aarnikoivu 2011, 91; Lindholm ym.2012, 64.) Rintalan (2011, 45) tutkimuksen tulosten mukaan valmistautuminen onnistuu esimiehiltä usein sujuvasti, mutta työntekijöiden valmistautumisen ohjaukseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota.

Keskusteluihin tulisi varata riittävästi aikaa (vähintään tunti) sekä rauhallinen paikka. Keskustelua ei ole pakko käydä esimiehen huoneessa. Puolueettomalla alueella käydyistä keskusteluista on hyviä kokemuksia. Lisäksi keskustelijan asenne vaikuttaa keskusteluihin (Nyrhinen 2011, 71; Autio ym. 2011, 75; Kaistila 2013,9). Kaistilan (2013) mukaan keskustelijan asenteen on oltava kiinnostunut, innostunut ja avoin. Mikäli toisen osallistujan asenne keskusteluun

on kielteinen, se näkyy selvästi motivaation puuttumisena ja passiivisuutena keskustelutilanteessa (Aarnikoivu 2013, 171).

Itse kehityskeskustelu on hyvä aloittaa verryttelykeskustelulla, jonka tavoite on saattaa keskustelijat samalle aaltopituudelle ja saada heidät rentoutumaan vaikka keskustelemalla aiheesta, josta keskustelun aloitteentekijä (usein esimies) tietää toisen osapuolen olevan kiinnostunut. Verryttelykeskustelusta siirrytään pikkuhiljaa varsinaiseen kehityskeskusteluun ja sen aiheisiin. Liian pitkiä puheenvuoroja tulee välttää samoin kuin muminaa ja vaikeaselkoisten sanojen käyttämistä. ( Autio ym. 2011, 75-76, Kaistila 2013, 9.)

### 3.5.2 Kehityskeskustelulomake ja keskusteltujen asioiden seuranta

Keskustelut on hyvä käydä yhteisesti sovitun keskustelurungon pohjalta. Tarvittava kehityskeskustelulomake mahtuu yksinkertaisimmillaan yhdelle arkille. Lomake toimii apuvälineenä, jotta kaikki keskeiset pääkohdat muistetaan käydä läpi. Näitä voivat olla esimerkiksi päätehtävä ja siitä suoriutuminen, tulevat tavoitteet, osaaminen ja sen kehittäminen, työkykyyn liittyvät asiat sekä arviointi omasta ja esimiehen toiminnasta. (Kaistila 2013, 9.) Kielteiset kokemukset kehityskeskusteluista liittyvät usein vaikeaselkoiseen kehityskeskustelulomakkeeseen (Carlsson 2011, 34; Näppä 2011, 73-74; Lappalainen 2012, 70). Mikäli lomake on vaikeaselkoinen eivätkä kysymykset ole ymmärrettävissä, lomake saatetaan jättää kokonaan täyttämättä (Näppä 2011, 73-74).

Lomakkeen muotoiluun ja sisältöön kannattaa kiinnittää huomiota, mutta on hyvä muistaa, ettei lomakkeiden täyttamisestä saa tulla itse tarkoitus. Lomakkeet voivat pahimmillaan rajoittaa keskustelun vuorovaikutteisuutta, mikäli niitä seurataan orjallisesti. Laakson (2010, 14) kehittämistyöstä tulee esille, että lomakkeet voivat olla erilaisia eri esimiehillä, vaikkakin sisällöltään samantyyppisiä. Vaikka lomake toimii vain keskustelun apuvälineenä, keskustelu tulee kuitenkin kirjata. Aidosti hyödylliseen kehityskeskusteluun kuuluu keskustelun dokumentointi. (Aarnikoivu 2011, 91-92, 114.)

Keskustelun onnistumisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että keskustelussa sovittuja asioita seurataan ja edistetään. Onnistuneeseen kehityskeskusteluun kuuluu sovittujen asioiden systemaattinen seuraaminen (Nurmeksela ym. 2011, 25; Lindholm ym. 2012, 116, Aarnikoivu 2013, 183). Varsinaista kehityskeskustelua olisi hyvä seurata puolen vuoden kuluttua tapahtuva seurantakeskustelu, jossa tarkastellaan, miten sovitut asiat ovat toteutuneet ja kehitystavoitteet edenneet. Parhaimmillaan keskusteluissa sovitut asiat muodostuvat esimiehen ja alaisen väliseksi normaaliksi toiminnaksi ja vuorovaikutukseksi, osaksi normaalia tavoiteasettelua ja tavoitteiden seuranta. (Nurmeksela ym. 2011, 25; Lindholm ym. 2012, 116.)

Kehityskeskustelun seuranta osoittaa, että keskustelu on otettu todesta ja keskustelukumppanista välitetään. Varsinaisten kehityskeskustelujen ja niitä seuranneiden seurantakeskusteluiden jälkeen ylimmälle johdolle voi esittää ideat ja tiedot, jotka organisaatiossa ovat tarjolla. Tämä edellyttää kuitenkin, että kehitys- ja seurantakeskustelut on käyty ensin jokaisella esimiestasolla. (Rönthy-Östberg & Rosendahl 2004, 157-158.) Aarnikoivun (2011, 115) mukaan kehityskeskusteluilla tulee olla ylimmän johdon lisäksi suora liitos organisaation koulutussuunnitteluun ja henkilöstön kehittämisyksikköön, mikäli sellainen on olemassa. Seurantaan kuuluu dokumentoitujen lomakkeiden toimittaminen ja tallentaminen siten, että ne ovat asianosaisten hyödynnettävissä. Mikäli kehityskeskustelu sisältää hyvin arkaluonteisia tai henkilökohtaisia asioita, esimiehen ja alaisen tulee tehdä valintoja siitä, mitä kirjataan tai millä tavalla asia ilmaistaan (Aarnikoivu 2013, 184).

Kehityskeskustelun laadun turvaamiseksi ja kehittämiseksi keskustelun jälkeen, vaikka seuraavana päivänä tarvittavan etäisyyden saamiseksi, keskustelijat voisivat tehdä itsearviointin omasta toiminnastaan kehityskeskustelussa. Tämä tukisi henkilökohtaisten vahvuuksien ja kehityskohteiden tiedostamista. (Aarnikoivu 2013, 185.)

## 4 KEHITYSKESKUSTELUT OSANA JOHTAMISTA

Johtaminen kohdistuu organisaatioihin ja ihmisiin. Se on toimintaa, jonka avulla vaikutetaan muihin ihmisiin ja jonka avulla saadaan aikaan yhteisiä saavutuksia ja tuloksia. Se toteutuu ihmisten välisenä suhteena. Myös ympäristö, jossa työskennellään, vaikuttaa voimakkaasti toimintaan, jonka aikana esiin nousevat tilanteet voivat vaikuttaa suotuisasti johtajuuden syntymiseen. (Autio ym. 2011, 11.)

Johtamisen merkitys korostuu organisaatioissa. Sille annetaan painoarvoa tuottavuuden ja tuloksellisuuden aikaansaamisessa sekä haetaan vastauksia johtamisen kehittämiseen. Organisaatiot ansaitsevat rahaa ihmisten tekemien työtoimintojen avulla, joita ohjataan johtamisella ja johtajuudella. Organisaatiota ei voi olla ilman johtamista. Sitä syntyy aina siellä, missä on ihmisiä, jotka työskentelevät yhdessä. Perustehtävä on se, minkä kautta organisaatio on olemassa eli mitä organisaatio tekee ja/tai tuottaa. Organisaatiossa toimivat suorittavat erilaisia työtehtäviä perustehtävän toteuttamiseksi, ja johdon tehtävä on säädellä näitä työtehtäviä ja niitä tekeviä ihmisiä. Muutostilanteet ovat sellaisia, joissa johtamisen ja johtajan roolit korostuvat, koska hallitsematon muutos vaikuttaa heikentävästi työn tuloksellisuuteen ja työntekijöiden hyvinvointiin. (Nivala 2006, 94-95, 131.)

### 4.1 Strategia kehityskeskustelujen pohjana

Strategialla tarkoitetaan päämäärää, mutta myös sitä tapaa ja polkua, jolla organisaatio pyrkii päämääräänsä. Visiolla puolestaan tarkoitetaan mielikuvaa organisaation tulevaisuudesta. Sen pitäisi olla realistinen ja perusteltavissa. Strategia vie nykyisyydestä kohti visiota. Visio voi elää organisaation ja ympäristön valintojen mukana, mutta strategia on suunnitelmassa sille, miten lopputulokseen päästään. (Sydänmaalakka 2012, 136, Lindholm ym. 2012, 29, 37.) Strategia tulisi saattaa ymmärrettävään muotoon, sillä sen ymmärtäminen on organisaation täysipainoisen työskentelyn edellytys. Strategian suunnittelua

pidetään usein vain ylimmän johdon tehtävänä, mutta toteutus jää keskijohdolle ilman näiden välisten yhteyden pohtimista. (Lindholm ym. 2012, 30.)

Kehityskeskustelut ovat strategiaprosessin suunnittelun ja toteutuksen apuväline. Kuitenkaan kehityskeskusteluja ei läheskään aina käytetä hyväksi strategiatyössä. Strategiakytköksen puute on yksi osasy siihen, että kehityskeskusteluja ei arvosteta eikä niihin suhtauduta vakavasti. Rintalan (2011, 45) kehittämishankkeen tulosten mukaan esimiehillä on vielä parannettavaa siinä, että he osaisivat yhdistää organisaation strategian ja tavoitteitteet työntekijöiden tavoitteisiin. Strategian tulisi olla kehityskeskustelujen pohjana, koska vain silloin työntekijät voivat aidosti ymmärtää, miksi kehityskeskusteluja käydään ja miksi strategiatyöskentely on tärkeää organisaation menestyksen kannalta. Kehityskeskustelut tarjoavat hyvän mahdollisuuden auttaa organisaation jäseniä ymmärtämään valittuja kehityssuuntia sekä osallistaa henkilöstöä toiminnan kehittämiseen seuraten samalla strategisen ajattelun edistymistä. (Lindholm ym. 2012, 31-36, 38.)

Mitä enemmän työntekijää osallistetaan tavoitteisiin ja mitä selkeämmin ne ohjaavat työtä, sitä motivoituneempi työntekijä on (Karppinen 2010, 60.) Kansten (2005) tutkimusten tulosten mukaan kehityskeskusteluja käyvät henkilöt olivat sitoutuneempia tavoitteisiin ja heidän ammatillista osaamistaan hyödynnettiin monipuolisemmin kuin henkilöiden, jotka eivät käyneet kehityskeskusteluja. Etenkin nuorten ja vasta-alalle tulleiden hoitajien todettiin saavan apua kehityskeskusteluista sitoutettaessa heitä työyksikköön ja organisaatioon. Tulosten mukaan kehityskeskustelut olivat yhteydessä myös työhyvinvointia edistäviin tekijöihin, joista yhtenä tekijänä oli juuri työyksikön tavoitteiden selkeys. Kanste tutki moniulotteisen hoitotyön johtajuutta ja hoitohenkilöstön työuupumusta terveydenhuollossa.

#### 4.2 Kehityskeskustelu – johtamisen työkalu työhyvinvoinnin edistäjänä

Organisaatiot ja töiden luonne muuttuvat alati ja jatkuvat muutokset kuormittavat ihmisiä. Johtamisella on oleellinen vaikutus työhyvinvointiin. (Juuti 2006, 83.) Se on nykypäivänä varsin ajankohtainen aihe, sillä työuupumus ja työssä viihtymisen ongelmat toistuvat keskusteluissa (Nivala 2006, 93).

Lähijohtajat ovat avainasemassa työhyvinvoinnin ja johtajuuden välisessä tarkastelussa, sillä he toimivat ihmisten lähellä työyhteisöissä. He vastaavat työntekijöiden henkisistä ja aineellisista toimintaedellytyksistä. Tietoisuus toimintaympäristöstä auttaa lähijohtajaa perustelemaan henkilöstölle muuttuvia tilanteita ja vaikeitakin ratkaisuja. Viisautta on pitää työntekijät jatkuvasti ajan tasalla tulevaisuuden näkymistä. Henkilöstö on menestyvän organisaation tärkein voimavara. Lähijohtaja konkretisoi henkilöstöstrategiassa määritellyjä linjauksia arkeen työyhteisön kehitys- ja työhyvinvointisuunnitelmissa. Hänen työssään on keskityttävä työyhteisön päätehtävissä pitämiseen, työskentelyolosuhteiden luomiseen, työntekijöiden kuuntelemiseen ja ohjaamiseen sekä arkisten työn ongelmien ratkaisemiseen. Johtamistyössä esimiehillä on käytössä erilaisia johtamisen välineitä, joista kehityskeskustelu on keskeinen. (Wink 2006, 141, Romppanen & Kallasvuo 2011, 12, 15, 17, 51.)

Kehityskeskustelun laatutekijät muodostuvat dialogisesta vuorovaikutuksesta, esimies- ja alaistaidoista, hyvinvointijohtajuuden elementeistä, kehityskeskustelukoulutuksesta ja organisaation keskusteluihin osoittamista resursseista. Laatutekijät toteutuessaan tuottavat hyvinvointivaikutuksia työntekijöille. Niitä ovat muun muassa työtyytyväisyys, motivoituneisuus, voimavaraistuminen sekä työuupumus-, masennus- ja sairauslomariskien väheneminen. Kehityskeskustelujen luomilla työhyvinvointivaikutuksilla saattaa olla jopa kansantaloudellisia seurauksia. (Alastalo 2009, 68.) Niiden koetaan edistävän työhyvinvointia, jota toivotaan painotettavan ja pohdittavan keskusteluissa (Carlsson 2011, 46; Nurmeksela ym. 2011, 24).

### 4.3 Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen toimintavälineenä

Osaamisen johtaminen on toiminnan strategista johtamista, henkilöstön osaamisen systemaattista arviointia ja tavoitteista toiminnan kehittämistä. Sen tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen, jotta organisaatio on kykenevä suoriutumaan tehtävistään. Osaamisen johtamisella ennakoidaan osaamiseen ja henkilöstöön liittyviä tulevia tarpeita, jolloin ehditään ajoissa varmistamaan riittävät ja tarpeen mukaiset henkilöstöresurssit sekä kehittämään osaamista ja koulutusta oikeaan suuntaan. Samalla tunnistetaan organisaation kannalta keskeiset osaamiset, joilla turvataan organisaation kilpailu- ja toimintakyky pitkällä aikavälillä. (Osaamisen johtaminen kuntasektorilla - Kuntaosaaja 2012-työkirja, 22.) Osaamisen johtaminen vaatii johtamisvalmiuksia. Näitä taitoja ovat huomioon ottaminen, tukeminen, rakentaminen, arvioiminen ja osaamisen ilmenemisen hyödyntäminen organisaatioissa. (Huotari 2009, 98-99.)

Kehityskeskustelut ovat yksi toimintaväline osaamisen johtamisessa. Ne ovat toimenpiteitä, joilla pyritään kartoittamaan henkilöstön osaamista ja osaamistarpeita. Ne toimivat myös koulutussuunnittelun pohjana ja palautteenantoprosessina. (Ollila 2006, 221.) Ollilan (2006, 222) mukaan osaamiskartoitukset ovat edelleen suhteellisen tuntematon käsite molemmissa organisaatioryhmissä (julkisissa ja yksityisissä) kuten myös johtamistyön arviointi johtamisvalmiuksien kehittämislähtökohtana. Numekselan ym. (2011, 26) tutkimustulosten mukaan nykypäivänä osaamiskartoituksia tehdään jonkin verran, mutta ne eivät välttämättä ole työntekijäkohtaisia, vaan ne on tehty ammattiryhmittäin tai tehtäväkohtaisesti. Osaamiskartoitus paljastaa nykytilan henkilöstön osaamisesta suhteessa määriteltyihin osaamistavoitteisiin ja vaatimukseen. Osaamisen kehittämissuunnitelma on osa strategian realisointia, ja osaamiskartoituksen jälkeen on vasta mahdollista tehdä henkilökohtainen kehittämissuunnitelma. Kehityskeskustelut ovat tärkeä osa osaamiskartoituksen tulosten läpikäyntiä ja kehittämissuunnitelman tekoa. (Kontio 2012, 21–22.) Ongelmana on se, että kehityskeskustelut eivät yleensä johda kehittämissuunnitelmiin tai ainakin niiden täytäntöönpano on puutteellista. (Koskinen 2008, 48; Kontio 2012, 21–22.) Kontio (2012, 63) tuo esille

näkemyksen joustavien urapolkujen tärkeydestä. Julkisen sektorin aloilla työntekijöiden ikääntyminen tulee olemaan haaste ja siten osaamisen kehittämisen tärkeys kasvaa, sillä vaihtoehtoisia urapolkuja on luotava aktiivisesti.

Kehityskeskusteluissa on tärkeää esimiehen osaaminen, mikä muodostuu työntekijän tukemisesta, kannustamisesta ja kehittymisen seurannasta sekä kehityskeskusteluiden tavoitteellisuudesta. Kehittymistä tukevaan keskusteluun vaaditaan sekä esimiehen että työntekijän sitoutumista ja työntekijän halua kehittää itseään ja osaamistaan. (Lappalainen 2012, 67-68.)

Esimiehet pitävät kehityskeskusteluja tärkeänä apuvälineenä osaamisen johtamisessa ja mieltävät ne luottamuksellisiksi, myönteisiksi ja hyödyllisiksi kahdenkeskisiksi tilanteiksi, joiden avulla työntekijän osaamista voidaan kehittää. Kehityskeskustelut toimivat osaamisen johtamisen keskiössä, kun arvioidaan, kehitetään ja suunnataan henkilöstön osaamista kohti organisaation tavoitteita. (Koski 2008, 44; Koskinen 2008, 45-46). Kehityskeskusteluilla voidaan Poikkeuksen (2010) mukaan myös varmistaa ja arvioida hoitajien eettistä osaamista, sillä hoitotyön johtajat ovat vastuussa hoitohenkilökunnan osaamisesta sekä eettisesti korkeatasoisesta hoitotyöstä. Esimiehet ajattelevat usein työntekijöitä myönteisemmin kehityskeskusteluista osaamisen johtamisen työvälineinä, mutta niiden tehokkaassa hyödyntämisessä koetaan vielä olevan parantamisen varaa (Koskinen 2008, 52, 68.)



## 5 KEHITTÄMISPROJEKTI PROSESSINA

### 5.1 Projektioorganisaatio

Projektilla on oltava organisaatio, jossa eri osapuolten roolit sekä vastuut on määritelty selkeästi. Projektioorganisaatioon kuuluvat ohjaus- ja projektiryhmä, projektin taustaorganisaatio sekä mahdolliset yhteistyökumppanit (Silfverberg 2007, 98.) Projektioorganisaatio vastaa projektin toteutuksesta, mutta projektipäällikkö on aina päävastuussa siitä. Hän pitää projektin langat käsissään. Hänen tehtävänä on myös olla ajan tasalla projektin tehtävien kulusta ja edistymisestä sekä varmistua siitä, että toiminnalla saavutetaan tavoiteltu päämäärä. Myös ongelmakohtiin puuttuminen on olennainen osa projektipäällikön tehtäviä. (Paasivaara, Suhonen & Virtanen 2013, 89.)

Tässä kehittämissuorituksessa projektipäällikkö vastasi projektin eri prosessivaiheiden laatimisesta, projektin etenemisestä ja sen seuraamisesta sekä arvioinnista ja projektin raportoinnista sekä viestinnästä. Projektin etenemisen ja käynnistymisen edellytys on aito, suunnitellulle projektille muutostarpeeseen perustuva tarve/tilaus (Paasivaara ym. 2013, 84). Projektipäällikkö toimi tässä suorituksessa myös muutosjohtajana. Muutoksen tarkoituksena on luoda uutta ja muutosprosessi toimii samalla myös oppimisprosessina (Vanharanta 2012, 10,15). Tieto edistää ymmärrystä muutoksen toteuttamisesta ja sen onnistumisesta ja sen avulla ymmärretään paremmin muutoksen tarve (Stenvall & Virtanen 2007, 15). Tässä kehittämissuorituksen soveltavan tutkimuksen osassa projektipäällikkö pyrki muutosjohtajana ensin kartoittamaan ensihoidon palveluyksikön henkilökunnan kehityskeskusteluihin liittyviä kokemuksia ja toiveita. Kartoituksen avulla pyrittiin muuttamaan kehityskeskustelujärjestelmää toimivaksi. Kehityskeskustelujärjestelmässä jonkun toiminnon pitäisi muuttua, jotta se toimisi ja palvelisi niin työntekijöitä kuin organisaatiotakin.

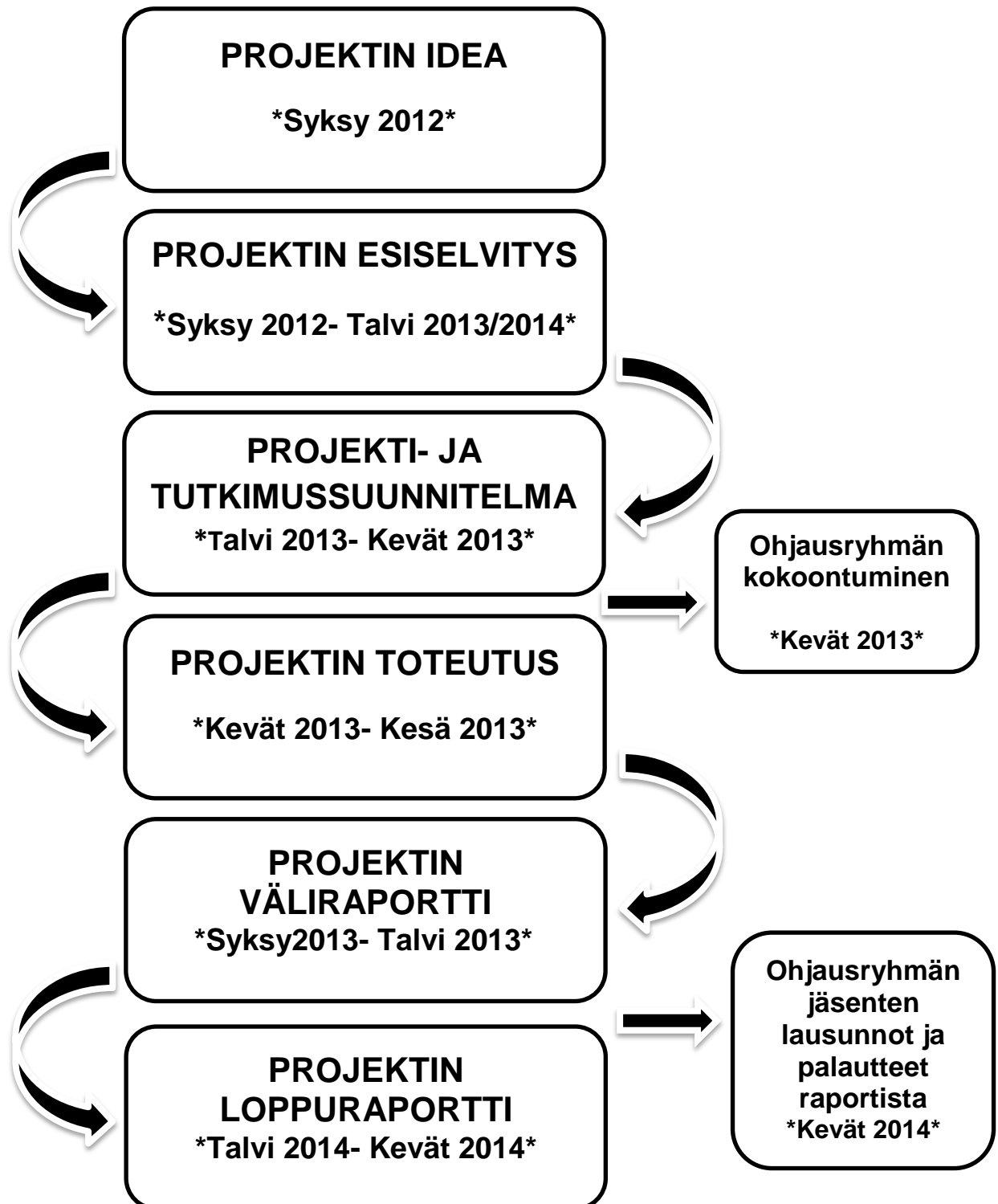
## 5.2 Ohjaus- ja projektiryhmä

Ohjausryhmää voidaan kutsua myös johtoryhmäksi. Se koostuu usein projektin tärkeimmistä rahoittaja- ja sidosryhmissä toimivista henkilöistä. Ohjausryhmä valvoo projektin etenemistä ja arvoi saatuja tuloksia, edesauttaa tarvittaessa verkostoitumista sekä tukee projektipäällikköä projektin läpi viemisessä. (Silfverberg 2007, 98-99.) Tässä kehittämisprojektissa ohjausryhmään kuuluivat pelastuspäällikkö, ensihoitopäällikkö, sairaankuljetusmestari, mentorina toimiva entinen lääkintäesimies ja nykyinen VSSHP:n kenttäjohtaja sekä tuutor-opettaja. Ohjausryhmän roolina oli hyväksyä tutkimussuunnitelma sekä mahdollistaa aineiston kerääminen ja antaa lupa sen keruuseen. Ohjausryhmä toimi myös projektipäällikön tukena kehittämisprojektin aikana. Se kokoontui kerran projektisuunnitelman valmistuttua. Projektin loppuraportin valmistuttua ohjausryhmän jäseniltä pyydettiin kirjalliset lausunnot ja palautetta raportista. Palautetta käytettiin loppuraportin muokkaamiseen. Varsinaista tapaamista ei enää järjestetty ohjausryhmän kanssa keväällä 2014, koska se katsottiin aikataulullisesti erittäin haastavaksi.

Tavallisesti projektiryhmään kuuluu alle kymmenen henkeä ja nämä henkilöt tekevät yhteistyötä projektin päämäärän saavuttamiseksi. Aina ei kuitenkaan tarvitse nimetä pienissä projekteissa erillistä projektiryhmää, vaan silloin tehtävät hoidetaan ilman tarkkaa vastuun jakamista. Projektiryhmän jäsenten valinta on haasteellista, ja jäseneten ammattitaitoon panostamisella on suora vaikutus projektin onnistumiseen. (Paasivaara ym. 2013, 90.) Tämän kehittämisprojektin projektiryhmään kuuluivat kaksi lähiesimiestä sekä yksi ensihoitaja. Projektiryhmä osallistui kyselylomakkeen muotoiluun ja suunnitteluun sekä auttoi tarvittaessa kehittämisprojektin eri vaiheissa ilmenevien ongelmien ratkaisemisessa. Se ei kokoontunut yhdessä kertaakaan projektin aikana johtuen aikataulujen yhteensovittamisen vaikeudesta ja jäsenten työskentelystä eri jaoksissa projektiorganisaation sisällä. Projektipäällikkö tapasi tarvittaessa projektiryhmän jäseniä yksi kerrallaan. Lisäksi yhteyttä pidettiin sähköpostilla.

### 5.3 Kehittämiprojektin eteneminen

Kehittämisprosessi koostui idea-, esiselvitys-, suunnittelu- ja toteutusvaiheesta sekä väli- ja loppuraporteista (Kuvio 1).



Kuvio 1. Kehittämiprojektin eteneminen

Kehittämiprojektin prosessi alkoi ideavaiheella. Se on luovaa työtä, ja idea saattaa kypsyä pikkuhiljaa tai hyvinkin nopeasti. Mikäli kyseessä on pieni projekti, on mahdollista alkaa ideavaiheen jälkeen nopeasti työstämään projektia eteenpäin. Laaja projekti vaatii pientä enemmän ideointia ja suunnittelua. (Paasivaara ym. 2013, 82.) Idea voi tulla monelta taholta, kuten henkilöstöltä, asiakkailta tai yhteistyökumppaneilta. On tärkeää hyväksyttää idea organisaatiossa ennen sen eteenpäin vientiä. (Silfverberg 2007, 36.) Tässä kehittämiprojektissa idea lähti taustaorganisaation lähiesimiestasolta, jossa oli huomattu kehityskeskusteluiden organisoinnissa olevan haasteita. Organisaation yksikön johto hyväksyi projekti-idean.

Ideavaihe täydentyi esiselvitysvaiheella. Tässä vaiheessa tehdään taustaselvitystä projektin ideaan liittyen: lähtökohtatilanne, projektin tarpeen arviointi sekä projektin aiheeseen liittyviin strategioihin ja muihin mahdollisiin aikaisempiin tutkimuksiin ja projekteihin tutustuminen (Silfverberg 2007, 36).

Seuraava projektin vaihe oli suunnitteluvaihe, jossa luotiin projekti- ja tutkimussuunnitelma. Suunnitelma sisältää projektin tavoitteet, projektiryhmän esittelyn, toteutussuunnitelman ja ohjaussuunnitelman. Projektin suunnittelu keskittyy yleensä tavoiteltavan lopputuloksen kuvaamiseen ja siihen, millä keinoin lopputulos saavutetaan. Tärkeintä on kirkastaa projektin tavoite ja keskeinen idea ja turvata resurssit projektin aikana. Perinteisesti suunnittelu keskittyy aikataulun ja resurssien suunnitteluun, mutta laajemmissa projekteissa myös henkilöstön ja projektiorganisaation suunnittelu ja tarkempi analysointi on yleensä tarpeen. (Paasivaara ym. 2013, 82-83, 85.) Tähän projektin vaiheeseen kuuluvat myös taustaselvitysten tarkentaminen, budjetin laskenta sekä rahoitussuunnitelman laatiminen, hankkeen toteutettavuuden arviointi, lopullisen hyväksynnän hakeminen projektille organisaatiosta sekä raportointi projektin ohjausryhmälle ja tarvittaessa muille tahoille (Silfverberg 2007, 36-37).

Projekti- ja tutkimussuunnitelman valmistuttua ja ohjausryhmän hyväksytyä ne, projektin varsinainen toteutusvaihe käynnistyi suunnitelman mukaisesti. Projektin aineistonkeruun jälkeen analysoitiin projektin tulokset ja laadittiin

ohjeistus kehityskeskustelujen pitämisestä. Tämän jälkeen kirjoitettiin väliraportti ja loppuraportti. Raportoinnissa tulisi erottaa havainnot, johtopäätökset sekä kehittämissuositukset toisistaan. Raportti sisältää tiivistelmän keskeisistä havainnoista, johtopäätöksistä ja suosituksista, projektin tavoitteet, toimintamallin sekä osalliset ja metodin sekä projektin mahdolliset liitteet ja muun aineiston. (Paasivaara ym. 2013 105, 167.)

## 6 SOVELTAVAN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 6.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa siitä, miten kehityskeskustelut nähtiin Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen ensihoidon palveluyksikössä sekä kartoittaa, miten muiden pelastuslaitosten ensihoidon palveluyksiköt olivat organisoineet kehityskeskustelujen järjestämisen. Tarkoituksena oli käyttää saatuja vastauksia kehityskeskustelujen ohjeistuksen laadintaan.

Tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

- Miten kehityskeskustelut koetaan?
- Mitä kehityskeskusteluista toivotaan?
- Miten ryhmäkehityskeskustelut koetaan?
- Miten kehityskeskustelut tulisi organisoida V-S pelastuslaitoksen ensihoidon palveluyksikössä?
- Miten kehityskeskustelut on organisoitu muiden pelastuslaitosten ensihoidon palveluyksiköissä?

### 6.2 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen kohderyhmä

Aineisto kerättiin kahdella kyselyllä. Ensimmäisessä kyselyssä oli strukturoituja sekä avoimia kysymyksiä (LIITE 1) ja tämä kysely oli suunnattu V-S pelastuslaitoksen ensihoidon palveluyksikön operatiiviselle henkilöstölle. Toisessa kyselyssä oli seitsemän avointa kysymystä (LIITE 2) ja kysely oli suunnattu toisille pelastuslaitoksille. Kyselylomakkeiden kysymykset pohjautuivat aikaisempiin tutkimuksiin sekä kirjallisuuteen kehityskeskusteluista.

Ensimmäisessä kyselyssä oli 63 kysymystä, joista suurin osa oli strukturoituja. Vastausvaihtoehtoina olivat kyllä, ei ja en osaa sanoa sekä muu, mikä”. Lisäksi oli kysymyksiä, joissa vastaaja sai valita useita vaihtoehtoja annetuista vastausvaihtoehdoista. Kyselyissä oli myös avoimia kysymyksiä, joilla tarkennettiin jotakin kysymystä, sekä kysymyksiä, joihin vastaaja sai vapaasti kirjoittaa vastauksensa.

V-S pelastuslaitoksen kyselyn kohdassa yksi kartoitettiin ensin vastaajien taustaa, kohdassa kaksi kokemuksia kehityskeskusteluista, kohdassa kolme toiveita kehityskeskusteluista ja kohdassa neljä käsiteltiin ryhmäkehityskeskusteluja. Kohta viisi muodostui yhdestä avoimesta kysymyksestä, joka käsitteli kehityskeskustelujen organisointia. Viimeinen kohta kuusi oli suunnattu vain lähiesimiehille ja siinä käsiteltiin lähiesimiesten kokemuksia kehityskeskusteluista.

Toinen kysely, joka sisälsi seitsemän avointa kysymystä, käsitteli kehityskeskustelujen organisointiin liittyviä asioita, kuten miten usein niitä järjestetään, miten tärkeiksi ne koetaan, millaisena ajankohtana ne yleensä järjestetään, millaisia järjestelyjä keskustelujen suhteen tehdään sekä miten henkilökuntaa motivoidaan ja tiedotetaan kehityskeskusteluihin liittyvissä asioissa.

Molempien kyselyiden kysymykset testattiin V-S pelastuslaitoksen tämän kehittämisprojektin ohjaus- ja projektiryhmällä. Testin mukaan suurin osa kysymyksistä oli ymmärrettäviä ja mittasivat haluttuja asioita. Muutaman kysymyksen kohdalla kysymysten sanamuotoja muutettiin paremmin kyselyyn sopivaksi.

Ensimmäisen kyselyn kohderyhmänä olivat Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen ensihoidon palveluyksikön työntekijät: sairaankuljettajat, ensihoitajat ja lähiesimiehet (N = 138). Mukaan valittiin myös kaksi talossa pitkään toiminutta lähiesimiestä, vaikka he kyselyä tehdessä olivatkin jo ehtineet työskennellä muualla noin kaksi kuukautta. Toisena kohderyhmänä olivat neljä muuta pelastuslaitosta. Kehittämisprojektin ohjausryhmän kanssa käydyn

neuvottelun pohjalta mukaan valittiin muista pelastuslaitoksista Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen kanssa samaan verrokkiryhmään kuuluvat pelastuslaitokset, joita oli neljä. Verrokkiryhmittelyssä on otettu huomioon asukastiheys (asukasluku, pinta-ala, asukkaiden määrä), väestökehitys sekä hälytystehtävien, kuntien maksuosuuksien ja ensivastetehtävien määrä. Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen kanssa samaan verrokkiryhmään kuuluvat Helsingin pelastuslaitos, Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos, Keski-Uudenmaan pelastuslaitos sekä Pirkanmaan pelastuslaitos. (Pelastuslaitosten verrokkiryhmittely 4.8.2013.)

### 6.3 Aineistonkeruu

Aineisto kerättiin kevään ja alkukesän 2013 aikana. Tutkimuksesta tiedotettiin Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen ensihoidon palveluyksikön henkilökuntaa noin kaksi viikkoa ennen tutkimuksen alkua tutkimustiedotteella (LIITE 3). Tutkimustiedote oli esillä jokaisen aseman ilmoitustaululla.

Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen ensihoidon palveluyksikön työntekijöille kysely suoritettiin sähköisen Webropol®-kysely- ja tiedonkeruusovelluksen avulla. Kyselyn saatekirje on liitteessä neljä. Webropol® on selaimella käytettävä kysely- ja tiedonkeruuhjelma. Se on kansainvälinen ohjelmisto ja sijaitsee Webropolin palvelimella. (Humanistinen ammattikorkeakoulu 21.6.2013.) Mukaan valituille muille pelastuslaitoksille lähetettiin kyselylomake sähköpostitse. Se lähetettiin valittujen pelastuslaitosten ensihoito- tai sairaankuljetuspäälliköille, jotka välittivät kyselyn eteenpäin ensihoidon lähiesimiehille. Tämän kyselyn saatekirje on liitteessä viisi.

Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen ensihoidon palveluyksikön vastausprosentti oli 55 % (n = 76). Muilta pelastuslaitoksilta saatiin yhteensä kymmenen vastausta. Tähän kyselyyn olivat vastanneet ensihoidon palveluyksikön operatiiviset lähiesimiehet, mutta osasta pelastuslaitoksia myös ensihoitopäälliköt, joiden oli katsottu kuuluvan ensihoidon palveluyksikön lähiesimiehiin. Mikäli kaikki neljän muun pelastuslaitoksen operatiiviset



lähiesimiehet olisivat vastanneet kyselyyn, arvioitu kokonaisvastausmäärä olisi ollut 16 vastausta. Mikäli operatiivisten lähiesimiesten lisäksi myös heidän esimiehensä olisivat vastanneet kyselyyn, arvioitu kokonaisvastausmäärä olisi ollut 20.

#### 6.4. Aineiston analysointi

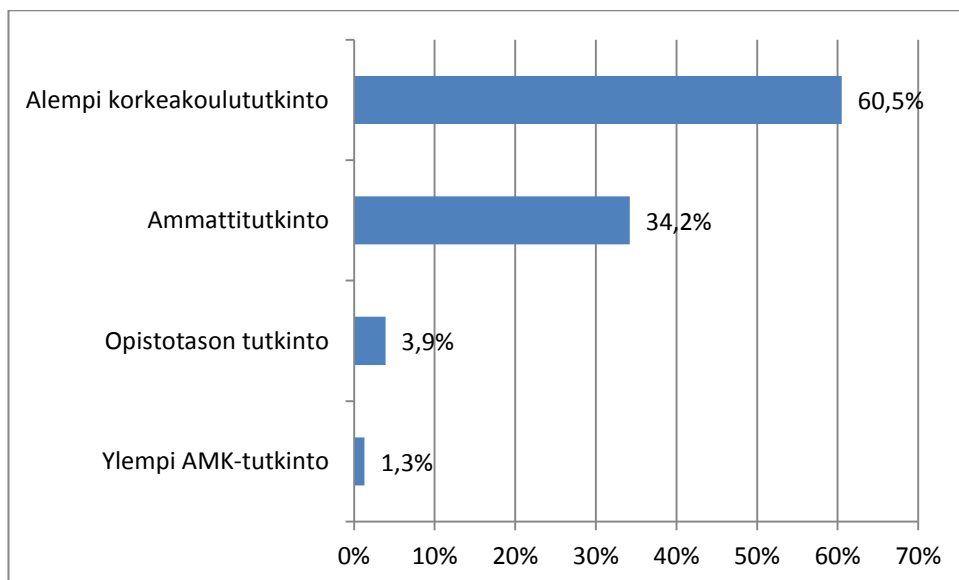
Strukturoidut kysymykset analysoitiin SPSS20 - tilasto-ohjelmalla. Vastauksista laskettiin frekvenssit sekä prosentit. Avoimet kysymykset analysoitiin soveltaen sisällön analyysia. Sisällön analyysillä pyritään aineisto järjestämään tiiviiseen sekä selkeään muotoon kuitenkin kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Laadullisen aineiston analysoinnin tarkoituksena onkin informaatioarvon lisääminen pyrkimällä luomaan hajanaisesta aineistosta selkeää ja yhtenäistä informaatiota. Sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa empiirisestä aineistosta edetään kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta asiasta/ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108, 112.)

Jokaisen avoimen kysymyksen vastaukset käsiteltiin jaotteleamalla vastaukset. Jaottelun perusteena käytettiin jakoa myönteisiin ja kielteisiin näkemyksiin sekä jaotteleamalla samoja asioita sisältävät vastaukset yhteen. Muilta pelastuslaitoksilta palautuneiden avoimien kysymysten vastaukset siirrettiin ensin excel-taulukoon, jonne vastaukset kirjattiin kunkin kysymyksen sekä pelastuslaitoksen osalta. Tämän jälkeen vastaukset jaoteltiin yhtenäisiin ja eriäviin vastauksiin. Jaottelun jälkeen vastaukset aukikirjoitettiin yhteenvedoksi.

## 6.5 Tulokset

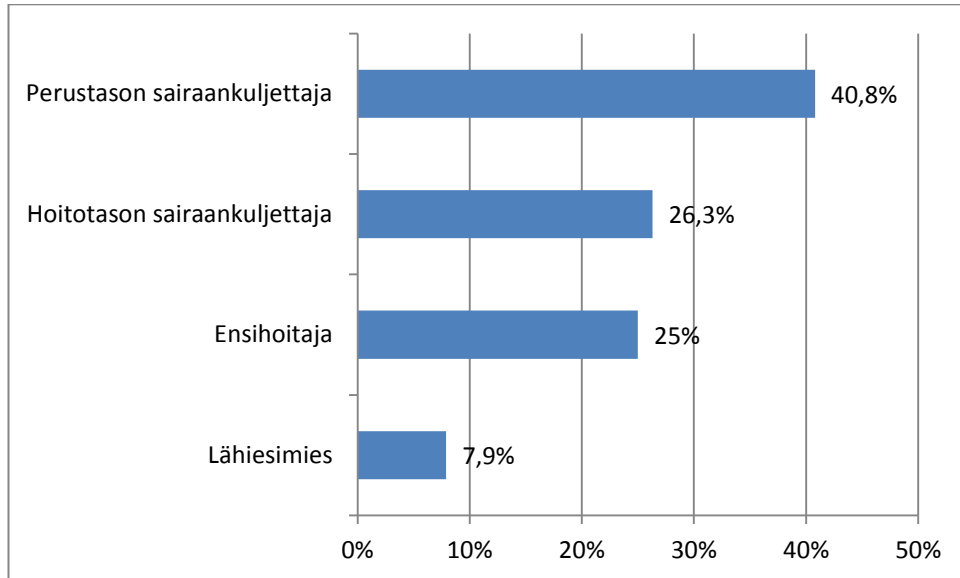
### 6.5.1 Vastaajien tausta Varsinais-Suomen pelastuslaitoksella

Kyselyyn vastasi yhteensä 76 henkilöä (55,0 %), joista naisia oli 31 (40,8 %) ja miehiä 45 (59,2 %). Vastaajista alle 25-vuotiaita ja yli 40-vuotiaita oli 10,5 % (n = 8) ja 25-40-vuotiaita 78,9 % (n = 60). Koulutukseltaan (Kuvio 2) suurin osa vastaajista oli alemman korkeakoulututkinnon suorittaneita (n = 46, 60,5 %). Toiseksi eniten oli ammattitutkinnon suorittaneita eli lähihoitajia (n = 26, 34,2 %). Loput vastaajista olivat suorittaneet opistotason tutkinnon (n = 3, 3,9 %) tai ylempään ammattikorkeakoulututkinnon (n = 1, 1,3 %).



Kuvio 2. Vastaajien koulutus.

Työnkuva (Kuvio 3) oli suurimmalla osalla vastaajista perustason sairaankuljettaja (n = 31, 40,8 %) ja toiseksi eniten oli hoitotason sairaankuljettajia (n = 20, 26,3 %). Työnkuvaltaan ensihoitajia oli vastaajista 25,0 % (n = 19) ja lähiesimiehiä 7,9 % (n = 6). Mikäli oli toiminut tai toimi tällä hetkellä lähiesimiehenä V-S pelastuslaitoksella, työkokemus vaihteli puolesta vuodesta kymmeneen vuoteen. V-S pelastuslaitoksen strategian kertoi tuntevansa 69,3 % kysymykseen vastanneista (n = 52).



Kuvio 3. Vastaajien työnkuva.

Alle kaksi vuotta työkokemusta oli 11,8 %:lla (n = 9), 2-5 vuotta 46,1 %:lla (n = 35), 6-10 vuotta 31,6 %:lla (n = 24) ja yli kymmenen vuotta työkokemusta oli 10,5 %:lla vastaajista (n = 8). Määräaikaista työntekijöitä oli 22,4 % (n = 17) ja vakinaisia 77,6 % (n = 59).

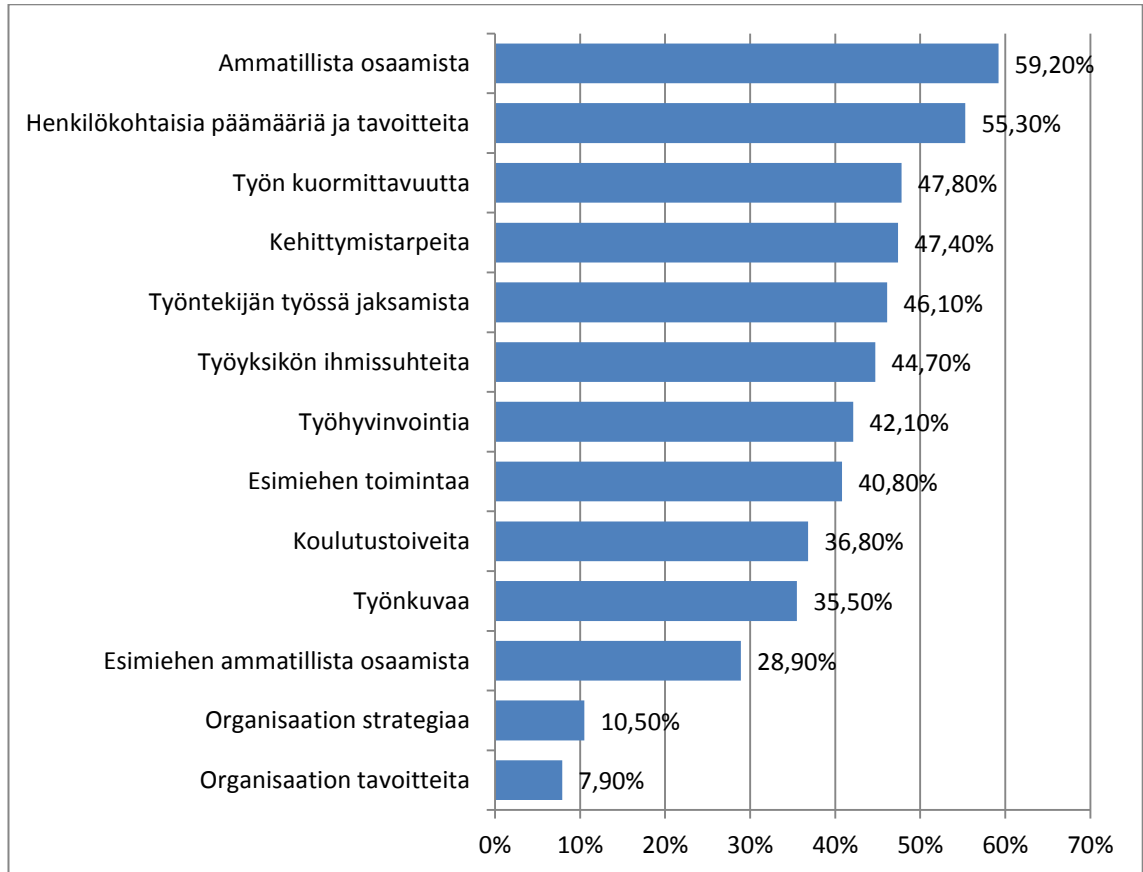
Näkemyksen kehityskeskusteluiden tarkoituksesta oli kertonut 68 vastaajaa. Kehityskeskustelut nähtiin lähiesimiehen ja työntekijän välisenä kahdenkeskisenä keskusteluna, jonka tarkoitus oli kehittää työyhteisön hyvinvointia, työmotivaatiota, työtapoja sekä työjärjestystä ja esimiehen ja alaisen välistä kanssakäymistä. Ne nähtiin myös välineenä ammatillisen kehityksen tukemisessa ja seuraamisessa. Lisäksi ne nähtiin välineenä kuulla työntekijöiden mielipiteitä ja ajatuksia toimintamalleista, motivaatiosta sekä työntekijän omista tavoitteista. Joistakin vastauksista kävi ilmi, ettei vastaaja tiennyt, mikä kehityskeskustelun tarkoitus oli, ja osa (n = 5, 7,4 %) vastasi, ettei heidän kanssaan oltu käyty yhtäkään kehityskeskustelua, joten heillä *"ei ole hajuakaan"* mitä ne olivat. Kehityskeskustelut nähtiin arvokkaana tiedonsiirtona esimiesten ja alaisten välillä ja ennen kaikkea yhdessä kehittämisen ja suunnittelun sekä vuorovaikutuksen parantamisen välineinä.

### 6.5.2 Kokemuksia kehityskeskusteluista Varsinais-Suomen pelastuslaitoksella

Kysymykseen vastanneista 69,3 % (n = 52) kertoi käyneensä kehityskeskusteluja esimiehensä kanssa. Selkeä enemmistö vastaajista (76,9 %, n = 40) oli käynyt kehityskeskusteluja harvemmin kuin kerran kahdessa vuodessa ja kehityskeskustelulomakkeen oli täyttänyt ennen keskustelua 67,3 % (n = 35). Vastaajista 13,5 % (n = 7) ei ollut saanut kehityskeskustelulomaketta ennen keskustelua. Kehityskeskustelulomakkeen kysymyksiä piti selkeinä ja ymmärrettävinä 46,3 % (n = 19). Kysymyksiä ei pitänyt selkeinä eikä ymmärrettävinä 31,7 % (n = 13). Vastaajista 22 % (n = 9) oli vastannut ”en osaa sanoa”. Vastaajista suurin osa (47,2 %, n = 25) ei ollut valmistautunut mitenkään kehityskeskusteluun, ja 22,6 % (n = 12) ei tiennyt, miten olisi valmistautunut. Kehityskeskusteluun valmistautuneista (30,2 %, n = 16) suurin osa oli valmistautunut lukemalla ja pohtimalla kehityskeskustelulomakkeen kysymyksiä. Osa oli pohtinut omia tavoitteitaan ammatillisessa kehittämisessä, osaamista sekä osa-alueita, joissa olisi kehitettävää. Myös pelastuslaitoksen toimintaan liittyviä parannusehdotuksia ja vuorovaikutustaitoja oli pohdittu valmistautumisessa.

Vastaajista 88,5 % (n = 46) koki, että esimies oli hyvin valmistautunut kehityskeskusteluun, ja lähes kaikkien vastaajien mielestä (98,1 %, n = 51) kehityskeskustelutila oli rauhallinen. Häiriötön kehityskeskustelutilanne oli ollut 88,5 %:lla (n = 46) vastaajista, ja aikaa oli varattu 86,5 %:n (n = 45) mukaan riittävästi keskustelua varten.

Kehityskeskustelussa oli käsitelty selkeästi eniten työntekijän ammatillista osaamista, työntekijän henkilökohtaisia päämääriä ja tavoitteita, työn kuormittavuutta, työntekijän kehittymistarpeita, työntekijän työssä jaksamista sekä työyksikön ihmissuhteita. Kaikkein vähiten oli käsitelty organisaation strategiaa ja tavoitteita sekä esimiehen ammatillista osaamista (Kuvio 4.)



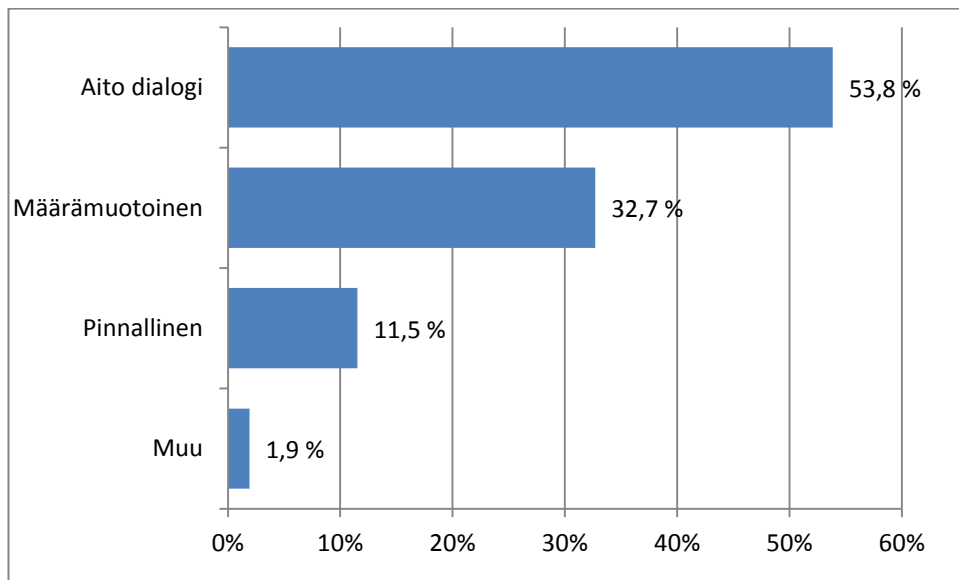
Kuvio 4. Kehityskeskustelussa käsitellyjä asioita.

Kehityskeskustelu oli dokumentoitu 65,4 %:lla (n = 34) kysymykseen vastaajista, mutta kopioita dokumenteista ei otettu eikä annettu keskustelun osapuolille. Kehityskeskustelua ei ollut lainkaan dokumentoitu 21,2 % (n = 11) vastaajan osalta.

Kehitystavoitteita ei asetettu kehityskeskustelussa 61,5 % (n = 32) kysymykseen vastaajan osalta ja niiden kohdalla (38,5 %, n = 20), joille kehitystavoitteita asetettiin, tavoitteiden toteutumista ja etenemistä ei seurattu 65,2 %:lla (n = 15) ollenkaan. Vain 34,8 %:n (n = 8) kohdalla asetettujen tavoitteiden toteutumista ja etenemistä seurattiin seuraavassa kehityskeskustelussa. Saman vuoden aikana pidettävää seurantakeskustelua ei pidetty.

Vastanneista 92,3 % (n = 48) sai esimieheltä myönteistä palautetta kehityskeskusteluissa. Kehityskeskustelusta koki itselleen olevan hyötyä työn kannalta 55,8 % (n = 29), uran kannalta 40 % (n = 20) ja jaksamisen kannalta 53,8 % (n = 28). Kysymykseen vastanneista 47,1 % (n = 24) ei kokenut kehityskeskustelujen kehittävän ammatillista osaamistaan. Lähes kaikki (86,5 %, n = 45) kokivat kehityskeskustelujen toteutuvan luottamuksellisina.

Kehityskeskustelutilannetta piti pinnallisena 11,5 % (n = 6), määrämuotoisena 32,7 % (n = 17) ja aitona dialogina 53,8 % (n = 28). Yhden vastaajan mielestä kehityskeskustelutilanne oli ollut *”vaivaantunut arvostelutilaisuus”* (Kuvio 5).



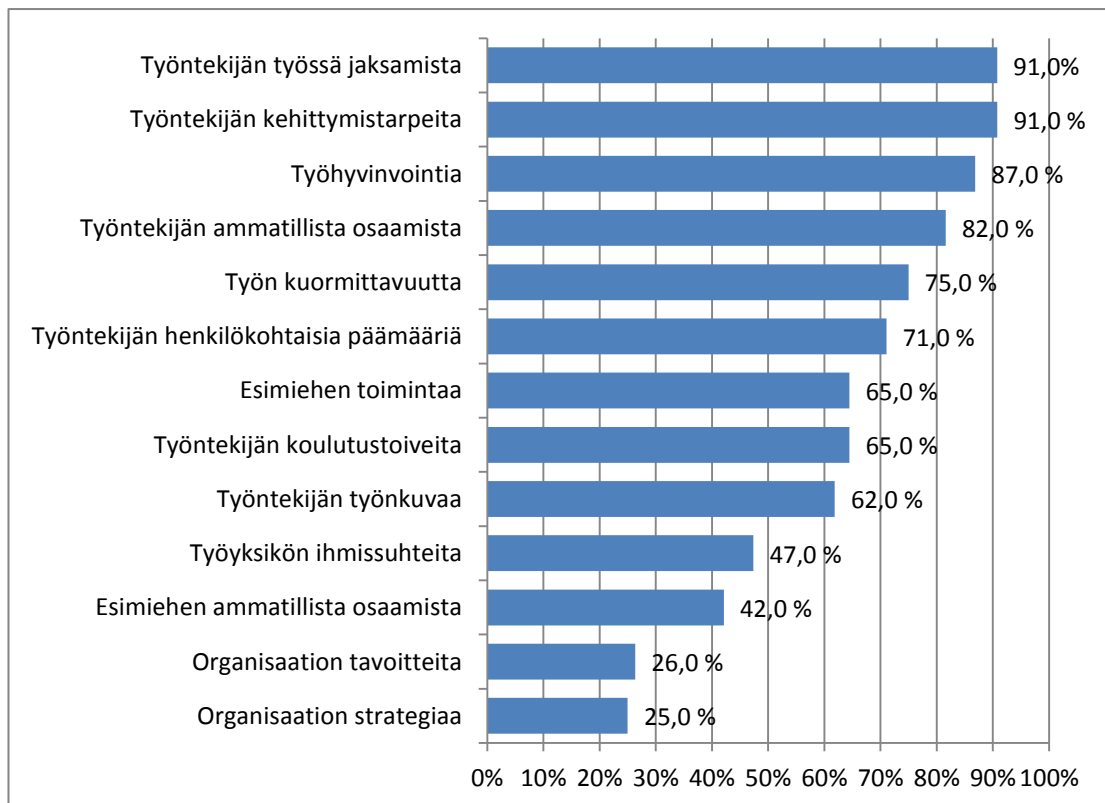
Kuvio 5. Kehityskeskustelutilanteen luonne.

### 6.5.3 Toiveita kehityskeskusteluista Varsinais-Suomen pelastuslaitoksella

Suurin osa (58,7 %, n = 44) toivoi kehityskeskusteluja käytävän kerran vuodessa. Kaksi kertaa vuodessa keskusteluja toivoi 9,3 % (n = 7) ja kerran kahdessa vuodessa 22,7 % (n = 17). Yksi toivoi, ettei kehityskeskusteluja pidetä lainkaan. ”Muu, mikä?”- kysymykseen oli vastannut kuusi henkilöä (8 %). Vastauksissa toivottiin keskusteluja käytävän tarpeen mukaan kerran vuodessa, mutta antaen mahdollisuus toiseen keskusteluun, mikäli työntekijän tai työnantajan mukaan siihen on tarvetta. Työsuhteen alussa kehityskeskustelut koettiin tärkeiksi ja ehdotettiin, että niitä käytäisiin kahden viikon ja kuukauden

päästä ja tämän jälkeen puolen vuoden välein. Yksi vastaajista toivoi, että edes joskus pääsisi kehityskeskusteluun. Yksi ei halunnut tämän hetkisen esimiehen kanssa käydä kehityskeskustelua, mutta muuten hän kannatti niiden käymistä kerran vuodessa.

Kehityskeskusteluissa toivottiin käsiteltävän eniten seuraavia asioita: työntekijän työssä jaksamista, työntekijän kehittymistarpeita, työhyvinvointia, työntekijän ammatillista osaamista, työn kuormittavuutta, työntekijän henkilökohtaisia päämääriä ja tavoitteita, esimiehen toimintaa sekä työntekijän koulutustoiveita. Vähiten toivottiin käsiteltävän organisaation strategiaa ja organisaation tavoitteita. Lisäksi toivottiin käsiteltävän keskustelussa esiin nousevia asioita ja työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä (Kuvio 6).



Kuvio 6. Kehityskeskustelussa käsiteltäväksi toivottuja asioita.

Vastanneista 65,8 % (n = 50) toivoi, että kehityskeskustelussa asetettaisiin yhdessä henkilökohtaisia tavoitteita ja päämääriä, kun 34,2 % (n = 26) ei toivonut tätä. Tavoitteiden ja päämäärien asettamista toivottiin, koska koettiin, että näin työntekijä voisi kehittää itseään, ammattitaitoaan ja työ olisi

mielekkäämpää, kuin jos tavoitteita ja päämääriä ei olisi asetettu. Myös ensihoidon laadun katsottiin parantuvan, mikäli tavoitteita ja päämääriä asetettaisiin. *”Tämä edistäisi laadukasta ensihoitoa ja hyvää työilmapiiriä, kun tietäisi, että jokaiselle on asetettu tavoitteita ja päämääriä ja kehittymistä tapahtuu.”* Motivaatio pysyisi yllä ja työhön leipäännyttämistä voitaisiin ehkäistä, mikäli asetettaisiin yhdessä tavoitteita ja päämääriä. Niiden asettamisen katsottiin palvelevan sekä työnantajan että työntekijän tarpeita. Työ koettaisiin mielekkäämmäksi, kun tiedettäisiin, että organisaatiolla ja työntekijällä ovat samat tavoitteet. Työnantajan ja esimiehen tuen avulla työntekijä voisi kehittää itseään. *”Jotta jaksaa ajaa pakettiautolla Alman luota Alman luokse, pitää olla tavoitteita, joita tavoiteilla. Muuten jämähtää paikalleen ja työstä ei saa enää mitään. Yhdessä asetetut tavoitteet auttavat tavoittelemaan jotain ja yhteistyössä muovatut tavoitteet ovat realistisempia, kuin omassa päässä luodut tavoitteet. Toisaalta yhdessä esimiehen kanssa asetetut tavoitteet sitovat esimiestä ja hän on yhtäläillä velvollinen tekemään töitä tai tukemaan tavoitteen saavuttamisessa.”* *”Vaikka ”jokainen työvuoro on erilainen”, työ toistaa itseään silti aika vahvasti. Uusien tavoitteiden avulla työhön avautuu vähän uutta näkökulmaa ja pystyy näkemään selkeämmin kehittymismahdollisuuksia ammatissaan. Motivaatio kohenee, kun on jotain tähtäimessä.”*

Vastaajat, jotka eivät toivoneet asetettujen tavoitteiden ja päämäärien asettamista, perustelivat asiaa siten, ettei työpaikalla ole mahdollista edetä uralla mitenkään eikä vaikutusmahdollisuuksia oman työn tekemiseen tai työtehtäviin ole juurikaan olemassa. Uskottiin, että jokainen osaa itse muodostaa omat tavoitteensa ja päämääränsä eikä esimiehen näkemystä tähän tarvita. Vastauksista kävi ilmi luottamuspuola esimiehiin ja organisaation johtoon. Tavoitteiden asettamisen ei katsottu johtavan mihinkään myöskään siitä syystä, että katsottiin pelastuspuolen viimekädessä sanelevan kaiken. *”Taitaa tässä talossa olla aivan turhaa. Kaikki asiat päätetään kabineteissa eikä ammattitaitoa ja motivaatiota arvosteta.”* *”Mukavahan se olisi, että siellä voisi sopia tavoitteita ja päämääriä ja vielä, kun työntekijä voisi niiden edistymiseen vaikuttaa. Valitettavasti talon johto torpedoi kuitenkin kaikki ajatukset ja ideat. Mutta*



*oishan se hienoa, että kokisi edes illuusion siitä, että voisi itse vaikuttaa omiin päämääriinsä ja tavoitteisiinsa.”*

Asetettujen tavoitteiden ja päämäärien seuraamista toivoi 94,2 % (n = 49) kysymykseen vastanneista. Enemmistö vastaajista (47,2 %, n = 25) toivoi niitä seurattavan seuraavassa kehityskeskustelussa. Vuoden kuluttua niitä toivoi seurattavan 32,1 % (n = 17) vastaajista ja puolen vuoden kuluttua 18,9 % (n = 10). Niitä tulisi seurata riippuen tavoitteiden ja päämäärien haasteellisuudesta. Ajankohdan voisi tällöin sopia kehityskeskustelussa, missä tavoitteet annetaan.

Kehityskeskusteluihin valmistautumisessa toivoi saavansa neuvoja 37,8 % (n = 28) kysymykseen vastanneista. Enemmistö (40,5 %, n = 30) ei kuitenkaan toivonut neuvoja ja 21,6 % (n = 16) vastasi ”en osaa sanoa”. Kehityskeskustelulomakkeen koki auttavan keskusteluihin valmistautumisessa 64,9 % (n = 48). ”Ei” puolestaan vastasi 9,5 % (n = 7) ja ” en osaa sanoa” 25,7 % (n = 19) kysymykseen vastanneista. 47,3 %:n (n = 35) mukaan kehityskeskustelulomakkeen tulisi olla selkeämpi kuin mitä tämän hetkinen lomake on. Kysymykseen vastanneista 27 %:lla (n = 20) ei ollut asiaan kantaa, koska he eivät olleet koskaan nähneet lomaketta ja 25,7 % (n = 9) oli sitä mieltä, että lomakkeen ei tarvitse olla selkeämpi, kuin tämän hetkinen lomake on.

Ensisijaisesti kehityskeskusteluihin tulisi varata aikaa yksi tunti. Tätä mieltä oli 37 % (n = 27) vastaajista. Toiseksi eniten kannatusta sai 1,5 tuntia, jota kannatti 30,1 % (n = 22). Muu, mikä? -kohtaan oli vastannut 11 henkilöä (15,1 %). Ehdotuksia oli 10 minuutista 30:een ja 60:n minuuttiin. Kaksi tuntia tai yli kaksi tuntia sai myös kannatusta. *”Kokemuksesta tiedän kunnan kehityskeskustelun vievän yli kaksi tuntia.”* Osan mielestä aikaa ei tulisi määritellä sen tarkemmin, jotta keskustelusta ei muodostuisi tahattomasti väkinäistä ajan venyttämistä. Lisäksi koettiin, että aikaa on vaikea määritellä, koska tarpeet ovat yksilöllisiä. Yksi vastaaja näki, että mikäli kehityskeskusteluja pidetään esimerkiksi vain viiden vuoden välein, niin siinä kertyy paljon sanottavaa. Mikäli ne olisivat vuoden välein, saattaisi tunti hyvinkin riittää.

Paras kehityskeskustelutila -kysymykseen oli vastannut 47. Yleisesti vastauksien perusteella paras tila kehityskeskusteluihin olisi rauhallinen, taustahälytön, häiriötön ja molemmille osapuolille neutraali tila. Vastauksissa toivottiin, että tilaisuutta ei kukaan pääsisi keskeyttämään ja että kehityskeskustelut järjestettäisiin ilman riskiä ensihoitotehtävistä eli ilman viranomaispuhelinta. Sopiviksi tiloiksi ehdotettiin esimiehen toimistoa sekä neuvottelu- ja kokoustiloja. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että esimiehen toimisto ei ole hyvä paikka, ” *koska siinä on pahviseinät ja joskus saattaa olla niin, että tulee sanottua jotain, jota ei halua sohvalta päivystävien kuulevan*”. Eli toivottiin luottamuksellista tilaa, jossa uskaltaa keskustella ilman, että pitää pelätä kenenkään muun kuulevan.

#### 6.5.4 Ryhmäkehityskeskustelut Varsinais-Suomen pelastuslaitoksella

Ryhmäkehityskeskusteluja piti hyvänä lisänä ja tukena yksilökehityskeskustelun rinnalla 53,3 % (n = 40) kysymykseen vastaajista. 46,7 % (n = 35) ei nähnyt ryhmäkehityskeskusteluita hyvänä vaihtoehtona. Perusteluja puolesta ja vastaan oli esittänyt 49 vastaajaa.

Ryhmäkehityskeskusteluja hyvänä lisänä ja tukena pitävät perustelivat vastaustaan muun muassa sillä, että ryhmä voisi yhdessä laatia tavoitteita, joiden avulla työnteko olisi mielekkäämpää kaikille. Ryhmästä voisi saada uusia tuulia työntekoon, kehittämistarpeita voitaisiin tällöin pohtia isommalla porukalla, useita näkökulmia ja mielipiteitä tulisi esille ja asiat voisi tulla sanottua suoraan eikä seläntakana. Ne lisäisivät avoimuutta työyhteisössä ja tällöin voisi muiden jutuista kehittyä omiakin kehitysajatuksia. Lisäksi oltiin sitä mieltä, että ryhmässä ihmiset saattaisivat uskaltaa rohkeasti kommentoida ja analysoida käsiteltävää aihetta. Näin muiden kommentit aiheesta voisivat auttaa paremmin jäsentämään kyseistä aihetta ja oman mielipiteen muodostaminen olisi helpompaa. Perusteluissa viitattiin myös työhyvinvointiin ja arvokeskusteluun. ”*Työhyvinvoinnin kehittäminen vaatii koko työyhteisön halua ja panosta. Työtehtävien ja työympäristön kehitys olisi ryhmässä ehkä jopa*

*hedelmällisempää.” ”Laitoksellamme ei juurikaan käydä arvokeskustelua, joka on kuitenkin tärkeä osa terveydenhuollon työtä. Laitoksen strategiat ovat kopioituja suoraan amerikkalaisen mainonnan ja markkinoinnin kirjasta. Niiden jalkauttaminen käytäntöön on hankalaa ja vierasta. Lisäksi on joskus hyvä palata perustehtävän äärelle ja pyrkiä selkeyttämään sitä, miksi olemme täällä töissä. Yhteisen näkemyksen kehittyminen auttaa myös niitä, kenellä on väärät käsitykset laitoksen arvoista ja työnteosta ylipäättään. Lisäksi yhteisten toimintatapojen jakaminen uusille helpottaa uutena työyhteisöön tulemistä.”*

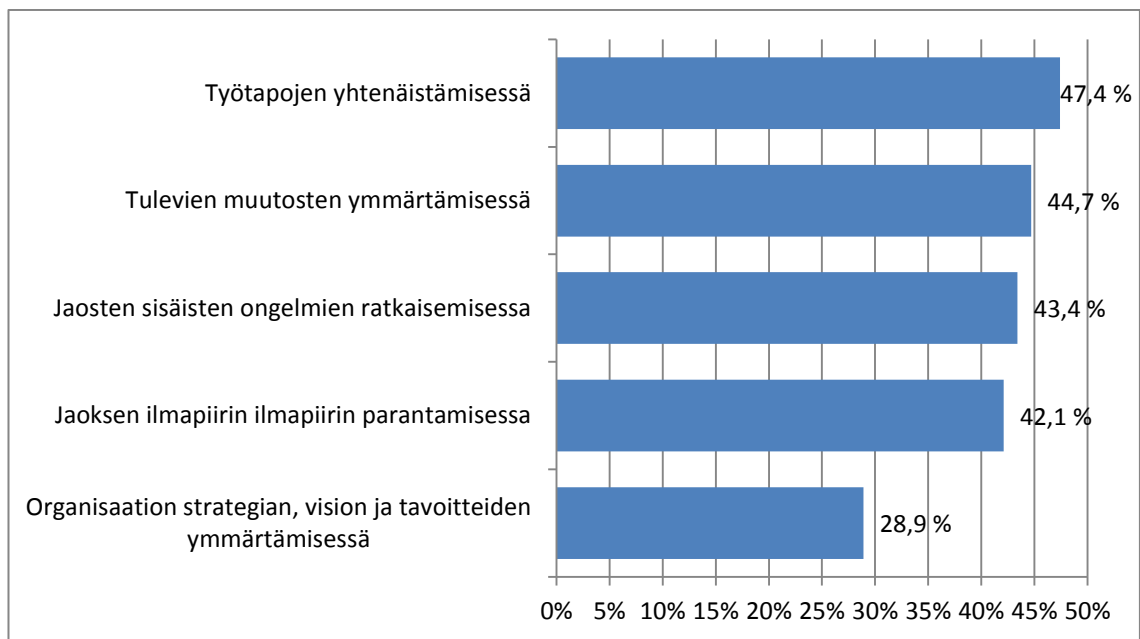
He, jotka eivät pitäneet ryhmäkehityskeskusteluja hyvänä lisänä yksilökehityskeskusteluille, perustelivat kantaansa sillä, että ryhmätilanteessa helposti vain osan mielipiteet huomioidaan tai vain osa uskaltaa tuoda mielipiteensä julki ryhmässä. Lisäksi asiaa perusteltiin sillä, että aika ei riitä eikä kehityskeskusteluihinkaan ole riittävästi aikaa, sekä sillä, että se ei ole tarpeeksi henkilökohtaista. Ryhmäkehityskeskustelua käydään vastausten mukaan nyt jo kahvipöydässä päivittäin. Ryhmäkehityskeskustelua ei vastausten mukaan koeta tarpeelliseksi tai siinä ei nähdä mitään etua. *”Kaikki on kuitenkin eri mieltä ja omasta mielestään oikeassa. Tuntien talon jääräpäät se menisi vain huutamiseksi eikä siitä hyötyisi ketään. Tuloksena olisi enemmän vahinkoa kuin hyötyä.” ”Itse en ainakaan saa sanotuksi asioita ryhmässä.”*

Koko jaosta ryhmäkehityskeskustelussa 41,5 % (n = 17) piti sopivana kokona. Seuraavaksi eniten kannatusta sai kuusi henkeä, jota kannatti 36,6 % (n = 15) vastaajista. 17,1 % (n = 7) vastaajista kannatti kymmenen hengen ryhmäkokoja ja muu, mikä? -kysymykseen oli vastannut kaksi henkeä eli 4,9 % vastaajista. Näiden vastausten mukaan sopiva koko olisi koko jaos, mutta siten, että paikalla tosiaan olisi koko jaos eivätkä vain ne, joita asia kiinnostaa.

Ryhmäkehityskeskustelua haluttiin ensisijaisesti vetämään jaoksen lähiesimies. Tätä kannatti 55 % (n = 22) vastaajista. Sairaankuljetusmestaria ja ensihoitopäällikköä kannatti 15 % (n = 6) vastaajista. Muu, kuka? -vaihtoehtoon oli niin ikään vastannut kuusi (15 %) henkilöä. Selkeästi eniten tähän kohtaan oli vastattu *”ulkopuolinen henkilö”*. Eli toivottiin ulkopuolista, puolueetonta ja auktoriteettia yli jaosrajojen omaavaa vetäjää ryhmäkehityskeskusteluille. Muita

ehdotuksia olivat jaoksen lähiesimies ja sairaankuljetusmestari yhdessä sekä ulkopuolinen puolueeton henkilö ja jaoksen lähiesimies yhdessä.

Ryhmäkehityskeskustelut voisivat toimia vastaajien mukaan kaikissa annetuissa vastausvaihtoehtoina esitetyissä tilanteissa. Kaksi eniten ääniä saanutta tilannetta olivat ”työtapojen yhtenäistäminen” ja ”tulevien muutosten ymmärtäminen” (Kuvio 7).



Kuvio 7. Aiheita, joissa ryhmäkehityskeskustelut voisivat toimia.

Jaoskokoukset eivät vastaa tällä hetkellä ryhmäkehityskeskustelua vastaavaa tilannetta 52 %:n (n = 39) mielestä ja puolestaan 48 % (n = 36) näki jaoskokouksen samana asiana kuin ryhmäkehityskeskustelut. Vastaajista 59,5 % (n = 44) ei uskonut, että kaikki uskaltaisivat tuoda mielipiteensä julki, mikäli kuviossa neljä (Kuvio 4) esitetyjä asioita käsiteltäisiin jaoskokouksessa. Päinvastaista mieltä oli 40,5 % (n = 30) vastaajista.

### 6.5.5 Kehityskeskustelujen organisointi Varsinais-Suomen pelastuslaitoksella

Kysymys kehityskeskustelujen organisoinnista oli ymmärretty kahdella tavalla. Osa oli antanut konkreettisia ideoita siihen, miten ne tulisi organisoida, ja osa oli vastannut yleisemmin esittäen toiveita muun muassa siitä, miten usein niitä tulisi käydä ja minkälaisia niiden toivottaisiin olevan sekä mitä keskusteluilta odotetaan. Yhteensä kysymykseen oli vastauksensa antanut 47 vastaajaa.

Ehdotettiin, että kehityskeskustelut käytäisiin siten, että sovittaisiin selkeät ajat ja sijaiset tilalle, jotta saataisiin rauhallinen kokonaisuus. *”Työnantaja voisi tarjota joka jaokselle tietyn kuukauden vuodessa, jossa keskusteluja varten lisättäisiin vuorovahvuuksia vaikkapa sijaisia käyttämällä”*. Osa ehdotti kehityskeskustelujen käymistä työvuorojen ulkopuolella ennen tai jälkeen työvuoron, mutta myös vapaapäivältä keskusteluihin tulemistä ehdotettiin. Tästä ei oltu yksimielisiä, ja suurin osa haluaisikin, että ne käytäisiin ehdottomasti työaika käyttäen. Esimiehelle ehdotettiin toimistopäivää, jolloin voisi rauhassa pitää keskusteluja. Myös se, että nykyään esimiehillä saattoi olla huomattavasti enemmän ”toimistoaikaa” kuin aiemmin, pyydettiin ottamaan huomioon ja hyödyntämään kehityskeskustelujen pitämistä ajatellen. *”Keskustelut pitäisi pitää ympäri vuotta pikkuhiljaa muutama henkilö kuukaudessa...yksinkertainen malli olisi, että jaetaan henkilöt pieniin ryhmiin ja yhdelle ryhmälle pidetään keskustelut vaikka jokaisen vuoden tammikuussa.”*

Keskustelujen organisoiminen vuosikalenteriin oli yksi ehdotus. Tällöin henkilöille ilmoitettaisiin ajankohta, jolloin keskustelu on käytävä ja miten sillä ajankohdalla on tilaa ja vahvuuksia. Jokainen saisi sitten valita mieleisensä ajan. Lähes jokaisessa vastauksessa, joka käsitteli selkeästi keskustelujen konkreettista organisoimista, tuli esiin se, että kehityskeskusteluja käytäessä ei saisi olla hälytysvalmiudessa. *”Esimies ja työntekijä tulisi irrottaa yksiköstä ilman paineita, että työhön tulisi palata mahdollisimman pian. Keskustelun ajankohdan tulisi olla ennalta sovittu, eikä silloin kun kerkiää”*.

Kehityskeskusteluja toivottiin käytävän lähinnä kerran tai kaksi vuodessa. Erityisesti toivottiin niiden säännöllistä pitämistä aikavälistä riippumatta.

Tavoitteiden asettamista ja seuraamista toivottiin myös. *”...dokumentointi ja tavoitteiden seuraaminen olisi mieleen, kuitenkin itsensä kehittäminen tällä alalla kannattaa.”* *”Edellinen kehityskeskustelukaavake kopioidaan, joten sitä voitaisiin käyttää seuraavassa keskustelussa jolloin pystyttäisiin esim. seuraamaan tavoitteiden täyttymistä/saavuttamista. Toimisi myös pohjana uudelle kehityskeskustelulle.”* Hyvää valmistautumista ja aikaa valmistautumiseen toivottiin sekä työntekijälle että esimiehelle, kuten ennalta sovittuja ja varattuja aikoja keskustelujen käymiseen. Myös käytännöllistä ja juuri ensihoidon palveluyksikköä palvelevaa kehityskeskustelulomaketta toivottiin. Keskusteluihin toivottiin varattavan reilusti aikaa ja häiriötön tila. Kehityskeskustelujen tasapuolista käymistä korostettiin vastauksissa. *”...jokaisella tulisi olla oikeus päästä kehityskeskusteluun. Eikä niin kuin nyt, että joka vuosi aloitetaan samoista ihmisistä ja kun viisi on käynyt on esimies niin tatti otsassa, että ei loppuvuotena viitsi pitää enää keskusteluja.”* *”...ei voi olla niin, että ihmisiä on talossa 5-7-8 vuotta eikä ole ikinä ollut kehityskeskustelussa ja toiset ovat 1-2 vuoden välein.”* Luottamuksellisuutta korostettiin ja ehdotettiin, että selvitetäisiin edeltävästi, miksi monet kokevat kehityskeskustelut ”pakollisena pahana”. Kehityskeskusteluihin myönteistä asennoitumista toivottiin puolin ja toisin.

Osa ei osannut kertoa, miten keskustelut tulisi organisoida, koska he eivät olleet olleet keskustelussa. *”Olisi mukavaa edes päästä kehityskeskusteluun, se olisi jo alku.”* *”Aluksi nyt vaikka siten, että pääsisi tällaiseen keskusteluun, vaikeata sanoa tähän mitään, kun ei ole kokemusta kyseisestä asiasta. Nykyinenkin voi siis toimia ihan hyvin, mene ja tiedä.”*

Ryhmäkehityskeskusteluja ehdotettiin myös ja osa piti niitä hyvänä ideana ja hyvänä lisänä esimerkiksi kahden vuoden välein pidettävänä. Niitä ehdotettiin pidettäväksi suurempien kokonaisuuksien osalta, esimerkiksi ensihoitopäällikön vetämänä. *”Ryhmäkehityskeskusteluja tulisi kokeilla, mikäli tilanteeseen saadaan luoduksi välitön ilmapiiri. Välittömän ilmapiirin takaamiseksi tulisi sopia, että keskustelut ovat ja pysyvät henkilöiden välisinä ja niihin ei sotkettaisi henkilökohtaisia kahnauksia.”*

Kritiikkiä sai yksikön johto siitä, että he eivät näytä esimerkkiä kehityskeskusteluiden pitämisessä, ja toivottiinkin, että he kävisivät kaikki omat kehityskeskustelunsa. *”Organisaatio tuntuu pitävän niitä läpihuutojuttuna, johtuen ehkä siitä, ettei johto ole niitä itse käynyt kummassakaan roolissa, joten sen lainalaisuuksia ei tunneta. Puuttuu myös ohjeistus ja informaatio tulosalueelle, mitä on tarkoitus puhua. Asiaa pitäisi yleisellä tasolla avata paremmin.”*

#### 6.5.6 Esimiesten kokemuksia kehityskeskustelujen pitämisestä Varsinais-Suomen pelatuslaitoksella

Kaiken kaikkiaan kysymyksiin oli vastannut seitsemän esimiestä. Neljä oli käynyt kehityskeskusteluja alaistensa kanssa. Kolme ei ollut käynyt kehityskeskusteluja alaistensa kanssa, koska he olivat toimineet esimiehen sijaisena vasta vähän aikaa. Myös esimieskokemuksen vähäisyys oli perusteluna.

Kehityskeskusteluja käyneistä esimiehistä yksi ilmoitti käyneensä keskusteluja kerran kahden vuoden aikana ja kolme oli käynyt keskusteluja harvemmin kuin kerran vuodessa. Kaikki pitivät kehityskeskusteluja hyödyllisinä tilanteina esimiehelle. Perusteluna esitettiin muun muassa seuraavia asioita: epäselvät asiat voidaan selventää, molempien rooli kirkastuu, niistä saa arvokasta tietoa työntekijän suhtautumisesta työyhteisöön ja saa mahdollisuuden antaa palautetta molempiin suuntiin. Puolet esimiehistä, jotka olivat käyneet keskusteluja alaistensa kanssa, pitivät niitä enemmän velvollisuutena kuin oikeutena ja puolet enemmän oikeutena kuin velvollisuutena.

Ne esimiehet, jotka olivat käyneet keskusteluja, kokivat, että heillä oli valmiuksia valmistautua itse kehityskeskustelujen pitämiseen kuin myös neuvoa alaisiaan valmistautumaan keskusteluihin. Neljä esimiestä oli sitä mieltä, että kehityskeskustelujen pitämiseen ei löydy riittävästi aikaa. Syyksi he kertoivat operatiivisen päivystämisen, erilaiset hallinnolliset työt sekä erilaisten tietojärjestelmien täyttämisen ja päivittämisen (promeron, ess, populus). Myös

työvuoro- ja lomasuunnittelu sekä päivittäisten tehtävien valvominen, vuorovahvuuksien heikkous ja hajallaan olevat ihmiset olivat syitä, miksi aikaa ei löytynyt riittävästi. Resurssit koettiin riittämättömiksi, eikä kehityskeskusteluihin ollut varattu riittävästi säännöllistä aikaa, joka olisi mahdollistanut niiden pitämisen.

Kolme esimiestä koki tarvitsevansa koulutusta pystyäkseen pitämään kehityskeskusteluja. Kolme esimiestä oli sitä mieltä, että he eivät koe tarvitsevansa koulutusta pitääkseen kehityskeskusteluja, mutta he osallistuisivat mielellään päivityskoulutukseen aiheesta. Tukea kehityskeskustelujen pitämiseen koki tarvitsevansa kaksi vastaajaa. Tukea toivottiin joltakin kokeneelta henkilöltä, joka kertoisi yleiset tavat ja kokemuksia kehityskeskusteluista.

Kolme esimiestä oli sitä mieltä, että organisaatio ei tue kehityskeskustelujen järjestämistä, yksi oli sitä mieltä, että organisaatio tukee ja kaksi ei osannut sanoa mielipidettään. Kolme oli käynyt kehityskeskusteluja oman esimiehensä kanssa.

#### 6.5.7 Kehityskeskustelujen organisointi muiden pelastuslaitosten ensihoidon palveluyksiköissä

Kehityskeskusteluja pidettiin vähintään kerran vuodessa, osassa jopa mahdollisuuksien mukaan kahdesti vuodessa. Yhden vastauksen mukaan niitä pitäisi käydä kerran vuodessa, mutta nyt ne olivat olleet käymättä kolme vuotta. Kehityskeskustelujen säännöllinen käyminen koettiin useimmissa pelastuslaitoksissa tärkeiksi tai melko tärkeiksi. Ne koettiin erityisesti esimiesnäkökulmasta tärkeiksi, jotta esimies tietää, missä henkilöstö menee ja minkälaisia tuntemuksia sillä on. Vastauksissa todettiin, että henkilöstö ei välttämättä ole innostunut keskusteluista, koska se ei näe sitä hyötyä, mikä kehityskeskusteluilla voitaisiin saavuttaa. Kehityskeskusteluja pidettäisiin tärkeämpinä, mikäli niissä esiin nousseet asiat muuttuisivat todellisiksi ja



konkreettiseksi kenttätyöntekijän näkökulmasta eivätkä jäisi ilmaan leijumaan vailla merkitystä ja seurausta.

Ensihoitoyksiköiden toiminta oli organisoitu monella tavalla kehityskeskustelujen pitämisen ajaksi. Ensihoitohenkilöstö saatettiin ottaa pois hälytysvalmiudesta tai heidän tilalleen ottaa sijainen tai sijoittaa toinen henkilö yksikköön työntekijävahvuuksien salliessa. Useimmiten yksiköt olivat kuitenkin koko ajan hälytysvalmiudessa (tai vähintään taukotilassa = hälytettävissä vain kiireellisiin tehtäviin) tavalla tai toisella, mutta kehityskeskusteluun osallistuva henkilö yritettiin irroittaa kenttätyöstä keskustelun ajaksi.

Suurimmassa osassa pelastuslaitoksia kehityskeskustelut pidettiin työajalla. Joissakin pelastuslaitoksissa oli mahdollista tulla vapaa-ajalla kehityskeskusteluun ennen tai jälkeen työvuoron, mikäli siihen oli halukkuutta. Yhdessä vastauksessa todettiin, että mikäli tulee vapaalta, ylitoita ei makseta, mutta tunnit laitetaan aikapankkiin. Toisessa vastauksessa todettiin erikseen se, että vapaalta tuleminen korvataan työntekijälle, mutta korvaustapaa ei eritelty. Lähes kaikissa kyselyyn vastanneissa pelastuslaitoksissa pyrittiin jollakin tapaa joka tapauksessa järjestämään kehityskeskustelut, vaikka niitä ei aina ehdittäisi työajalla järjestämään.

Mikäli pelastajataustaiset henkilöt työskentelivät myös ensihoitopuolella, he olivat sijoitettuina pelastusyksiköihin kehityskeskustelujen ajaksi. Ensihoitopäällikköiden käymät kehityskeskustelut omien alaistensa kanssa (ensihoitomestarit) eivät vaikuttaneet operatiiviseen toimintaan mitenkään ja näiden keskustelujen ajankohdat sovittiin aina etukäteen.

Selvästi useimmiten kehityskeskusteluja pidettiin syksyisin tai loppuvuodesta. Yhdessä organisaatiossa niitä käytiin ympäri vuoden ja yhdessä ne pyrittiin käymään huhtikuun loppuun mennessä.

Työntekijöiden ja esimiesten motivoituneisuus kehityskeskusteluihin vaihteli motivoituneista vähemmän motivoituneisiin. Joissakin pelastuslaitoksissa oli alkuun ilmennyt motivaatio-ongelmia ja kehityskeskusteluja oli pidetty läpihuutojuttuina, mutta annettu lisäkoulutus niin esimiehille kuin työntekijöillekin oli

saanut nykyisen asennoitumisen ja suhtautumisen pääsääntöisesti myönteiseksi. Henkilöstöä yritettiin lähes kaikissa pelastuslaitoksissa motivoida pitämällä lisäkoulutusta, antamalla kirjallista materiaalia aiheesta, kertomalla kehityskeskustelun aluksi tai sen aikana syvällisesti aiheesta sekä antamalla tietoa sähköpostitse tai puhelimitse. Osassa vastauksia pidettiin nykyistä kehityskeskustelurunkoa täysin sopimattomana omaan yksikköön ja toivottiin motivoimista kehityskeskusteluihin ennemmin ns. ”porkkanalla kuin kepillä” eli motivoimalla siten, että kehityskeskustelussa esiin nousseita toiveita, ideoita ja asioita pyrittäisiin toteuttamaan ja muuttamaan konkreettisiksi.

#### 6.6 Luotettavuus ja eettiset kysymykset

Reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia ja arvioi tulosten pysyvyyttä, vaikka mittaus toistettaisiin. Validius tarkoittaa tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä oli tarkoitus. Reliaabelius ja validius yhdessä muodostavat tutkimuksen kokonaisluotettavuuden. (Vilka 2009, 149.)

Tässä kehittämissuorituksessa ensimmäisen kyselyn vastausprosentti oli 55 % ja toisesta kyselystä palautui yhteensä kymmenen vastausta arvioidun kokonaisvastausmäärän ollessa 16 tai 20. Nämä voivat osaltaan vaikuttaa reliabiliteettiin. Mikäli vastausprosentti olisi ollut korkeampi ensimmäisessä kyselyssä ja toisesta kyselystä olisi palautunut enemmän vastauksia, olisi saatu useamman työntekijän näkemys kysytyihin asioihin ja näin ollen myös tulokset olisivat saattaneet olla erilaisia kuin ne nyt olivat. Työntekijöiden suurehko vaihtuvuus on osaltaan saattanut vaikuttaa ensimmäisen kyselyn vastausprosenttiin, kuten myös sijaisten sekä määräaikaisten työntekijöiden määrä. Kyselyyn vastaamisesta muistutettiin sähköpostitse molempia kyselyn kohderyhmiä: Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen ensihoidon palveluyksikön ensihoitajia, sairaankuljettajia ja lähiesimiehiä kolme kertaa ja muita pelastuslaitoksia kaksi kertaa. Vastausaikaa pidennettiin viikolla vastausprosentin nostamiseksi molempien kyselyjen osalta. Reliabiliteettia paransi tämän kehittämissuorituksen osalta se, että kyselyyn annettiin

mahdollisuus vastata myös työajan ulkopuolella, millä pyrittiin karsimaan mahdollisia virhetekijöitä, kuten kiirettä ja väsymystä.

Validiteettia tässä tutkimuksessa paransi kyselylomakkeen kysymysten suunnittelu ja muotoilu yhdessä projekti- ja ohjausryhmän jäsenten kanssa sekä kyselylomakkeen testaus kahdella testivastaajalla. Tulosten perusteella vain yksi kyselylomakkeen kysymys oli ymmärretty selkeästi kahdella tavalla, joten kysymysten asettelua voidaan pitää varsin onnistuneena. Saatujen tulosten perusteella voidaan myös todeta, että molempien kyselyjen osalta kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset kyselylomakkeiden kysymyksillä, joten kyselyt mittasivat niille asetettuja asioita.

Hyvää tieteellistä käytäntöä tulee noudattaa tehtäessä tutkimusta. Tämä kertoo tutkimuksen eettisyydestä. Yleisiä eettisiä toimintatapoja, jotka liittyvät tiedon hankintaan ja julkaisemiseen, ovat huolellisuus, tarkkuus ja rehellisyys tutkimuksen eri vaiheiden aikana. (Hirsjärvi ym. 2009, 23-25.) Kaikki lähdemerkinnät ja viittaukset tulee olla merkittynä asianmukaisesti, ja tutkimus tulee viedä loppuun ilman vilppiä. Kaikki sen mahdolliset riskit, ongelmat ja hyödyt tutkittaville tulee ottaa huomioon (Paunonen & Vehviläinen-Julkunen 2006, 33 ; Vilka 2009, 89-91.)

Tutkimus on viety loppuun ilman vilppiä ja sen kaikki mahdolliset riskit, ongelmat sekä hyödyt tutkittaville on otettu huomioon. Tutkimukseen vastaajille ei koitunut haittoja osallistumisesta ja hyötynä voidaan pitää sitä, että jokaisella oli yhtäläinen mahdollisuus vastata kyselyyn ja päästä kertomaan oma näkemyksensä ja siten vaikuttamaan lopputulokseen.

Kyselyn saatekirjeessä mainittiin, että vastaaminen on anonyymiä. Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen ensihoidon palveluyksikön sairaankuljettajat, ensihoitajat ja lähiesimiehet vastasivat kyselyyn anonyymisti Webropol®-sovelluksen kautta. Muiden kyselyyn vastanneiden pelastuslaitosten lähiesimiehet lähettivät vastauksensa kyselyn toteuttajalle suoraan sähköpostitse, joten heidän henkilötietonsa tulivat tässä kohtaa esille kyselyn toteuttajalle. Näitä henkilötietoja käsiteltiin kuitenkin luottamuksellisesti eikä niitä

annettu ulkopuolisille. Kyselyn tuloksissa ei myöskään mainita muiden pelastuslaitosten nimiä. Näin tutkimukseen vastaajien yksityisyyttä kunnioitettiin ja anonyymisuus taattiin niin henkilöiden kuin pelastuslaitostenkin osalta.

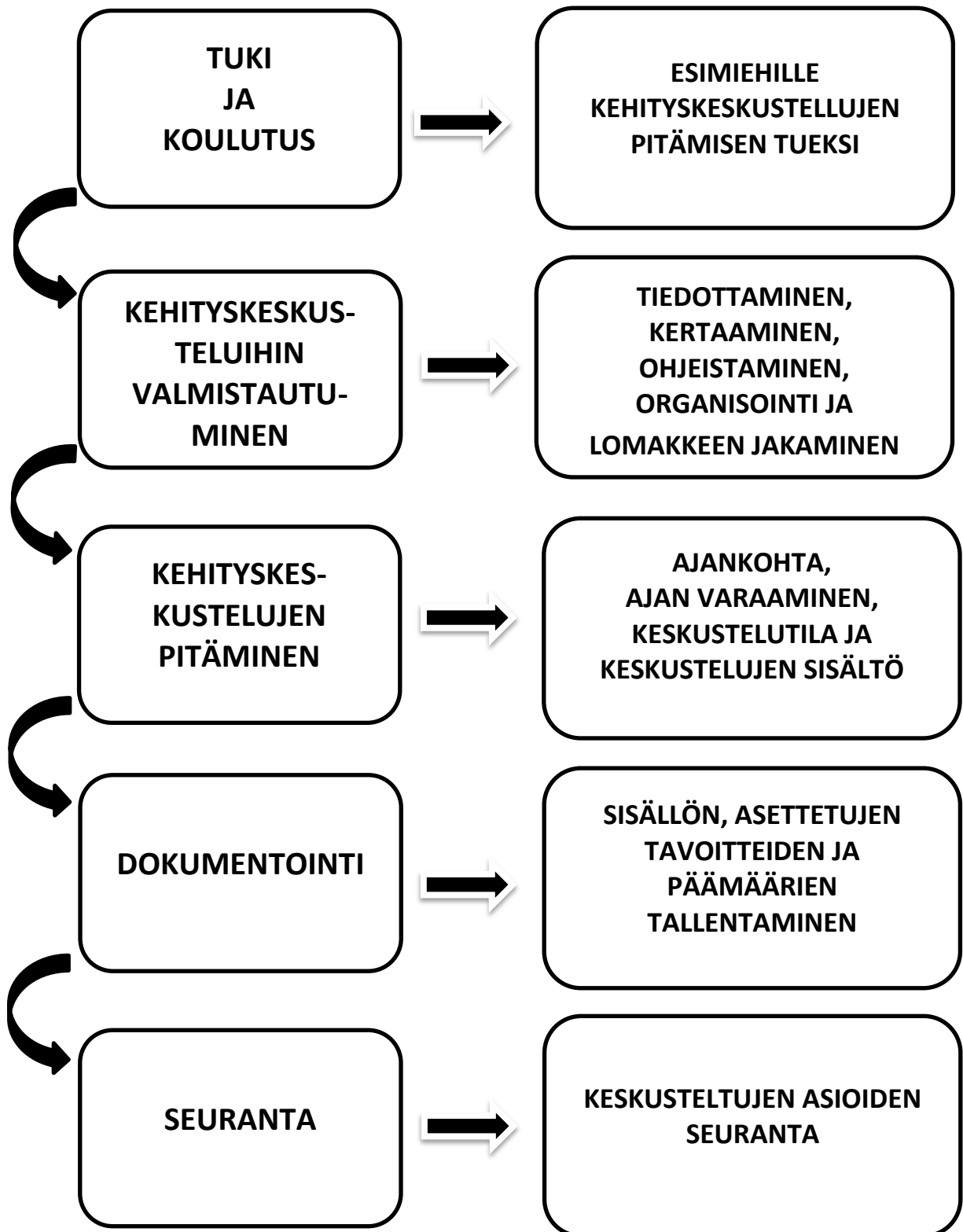
Tutkimukseen osallistuminen oli täysin vapaaehtoista. Tutkimuksen tavoite sekä tarkoitus kerrottiin asianmukaisesti tutkimukseen osallistuville ennen tutkimusta tutkimustiedotteessa. Siinä sekä kyselyn saatekirjeessä annettiin kehittämishankkeen toteuttajan yhteystiedot, joten kohdehenkilöillä oli mahdollisuus saada lisätietoja tutkimuksesta. Kyselyn toteuttaja oli ainoa, joka käsitteli tutkimustuloksia. Tutkimuksen koko aineisto hävitettiin tutkimuksen valmistuttua – ensimmäinen kysely vastauksineen poistettiin Webropol®-sovelluksesta ja toisen kyselyn vastaukset kyselyn toteuttajan sähköpostista sekä vastauksista kootut, aukikirjoitetut taulukot tuhottiin.

Tutkimuksessa noudatettiin hyvää ammattietiikkaa ja tutkimukselle saatiin asianmukainen lupa Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen ensihoitopäälliköltä, joka kuului myös kehittämisprojektin ohjausryhmään yhtenä organisaation edustajana. Yksi mukaan valittu pelastuslaitos halusi lisäksi haettavan heiltä omaa tutkimuslupaa. Tutkimuslupa haettiin asianmukaisesti ja saatiin kyseisen pelastuslaitoksen pelastusjohtajalta.

## **7 OHJEISTUS KEHITYSKESKUSTELUJEN PITÄMISESTÄ**

Ohjeistus perustuu kirjallisuuskatsaukseen eli kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin aiheesta sekä kehittämisprojektin kyselyiden vastauksiin. Kehityskeskustelujen ohjeistus sisältää seuraavat pääkohdat: tuki ja koulutus, valmistautuminen, kehityskeskustelujen pitäminen, dokumentointi ja seuranta (Kuvio 8).

## KEHITYSKESKUSTELUJEN ETENEMINEN



Kuvio 8. Kehityskeskustelujen eteneminen

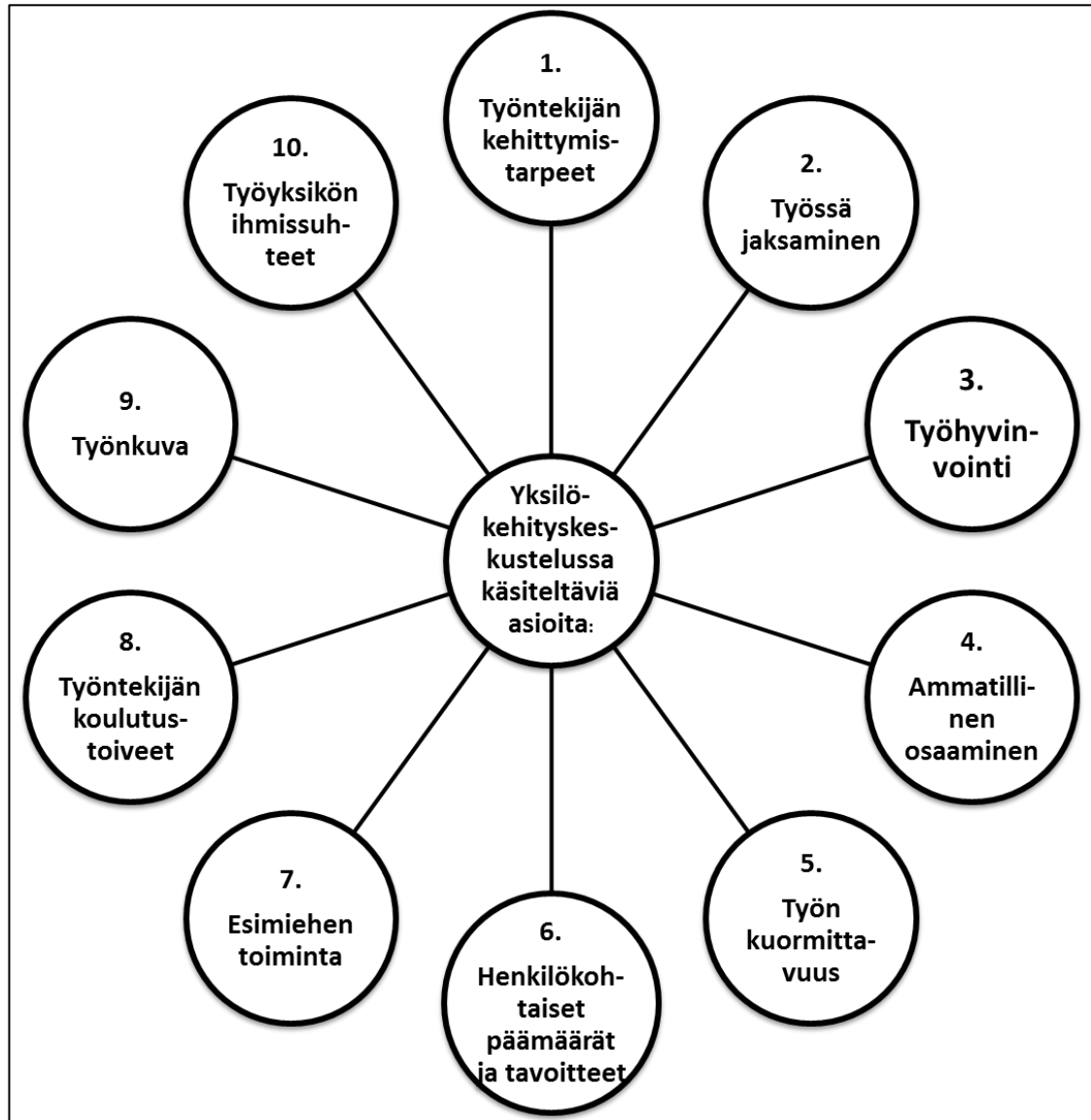
Kosken (2008, 52- 53) ja Näpän (2011, 64) tutkimusten mukaan esimiehet tarvitsevat koulutusta, tukea, aikaa ja verstaistukea kehityskeskustelujen pitämiseen. Kehittämiprojektin kyselyn vastaukset tukivat tätä näkemystä. Esimiehet toivovat lisäkoulutusta ja tukea kehityskeskustelujen pitämisen tueksi. Esimiehille tulee tarjota *tukea ja koulutusta* esimiesuran alussa sekä lisäkoulutusta säännöllisesti vuosien varrella. Lisäkoulutusta ja motivointia keskusteluihin voidaan tarjota muun muassa antamalla kirjallista materiaalia aiheesta, kertomalla kehityskeskustelun aluksi tai sen aikana syvällisesti aiheesta sekä antamalla tietoa sähköpostitse tai puhelimitse. Erillisiä organisaation ulkopuolisia kehityskeskustelukoulutuksia voidaan myös hyödyntää. Kyselystä kävi ilmi, että tukea toivottiin kokeneelta henkilöltä, joka kertoisi yleiset tavat ja kokemuksia kehityskeskusteluista. Henkilö voi olla myös oman organisaation sisältä.

Kehityskeskusteluihin *valmistautumista* pidetään aikaisemmissa tutkimuksissa erittäin tärkeänä keskustelun onnistumisen kannalta, ja sekä esimiehet että työntekijät ovat pitäneet turhauttavana, mikäli keskusteluun ei ole valmistauduttu asianmukaisesti (Nurmeksela ym. 2011, 23; Nyrhinen 2011, 37; Näppä 2011, 80,83; Rintala 2011, 33; Lappalainen 2012, 74, Sydänmaalakka 2012, 94). Esimiehen tulee valmistautumisvaiheessa *tiedottaa* henkilökuntaa kehityskeskusteluista sekä *kerrata* niiden tarkoitus, sisältö ja toteutukseen liittyvät asiat. Valmistautumisvaiheessa esimiehen tulee *ohjeistaa* tarvittaessa työntekijöitään kehityskeskusteluun valmistautumisessa. (Aarnikoivu 2011, 91; Lindholm ym. 2012, 64.) Valmistautumisvaiheessa *kehityskeskustelulomake* tulee jakaa työntekijöille, sillä enemmistö kehittämissuorituksen kyselyyn vastanneista koki lomakkeen auttavan keskusteluun valmistautumisessa. Lomakkeen tulee olla selkeä ja yksinkertainen. Tulee kuitenkin muistaa, että lomake toimii vain apuvälineenä eikä sen orjallinen seuraaminen saa rajoittaa itse kehityskeskustelua. (Aarnikoivu 2011, 91- 91; Näppä 2011, 73- 74; Kaistila 2013, 9.) Valmistautumiseen tulee varata aikaa riittävästi, ja kehityskeskusteluista on hyvä tiedottaa työntekijöitä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.

Valmistautumisvaiheeseen voidaan katsoa kuuluvan kehityskeskustelujen *organisointi*. Esimiehen tulee valmistautua kehityskeskustelujen pitämiseen organisoimalla keskustelujen mahdollisuus siten, että kehityskeskusteluun osallistuva henkilö voidaan irrottaa operatiivisesta työstä keskustelun ajaksi. Kehittämiprojektin kyselyn vastausten mukaan vaihtoehtoina tähän esitettiin muun muassa esimiehelle toimistopäivää, keskustelujen käymistä vuorovahvuuksien ollessa hyvät, sijaisten/tilallisten ottamista autoihin sekä keskustelujen organisoimista vuosikalenteriin. Organisaation tuki esimiehelle on tärkeää, jotta kehityskeskustelujen organisointi onnistuu ja keskustelut saadaan pidettyä.

*Kehityskeskustelujen pitämisen* tulee tapahtua vähintään *kerran vuodessa*, ja niiden tulee olla säännöllisiä. Tätä pidetään erittäin tärkeänä. *Aikaa* niihin tulee varata riittävästi. Kyselyn mukaan aikaa toivottiin varattavan vähintään yksi tunti. *Keskustelutilan* tulee olla rauhallinen, häiriötön ja luottamuksellinen sekä mielellään molemmille osapuolille neutraali. Yksilökehityskeskustelujen *sisältö*, asioita, joita niissä toivotaan käsiteltävän, on esitetty kuviossa yhdeksän (Kuvio 9). Asiat on esitetty siinä numerojärjestyksessä kuin niitä oli kyselyn tulosten mukaan toivottu. Asiaa numero yksi oli toivottu eniten ja niin edelleen.





Kuvio 9. Yksilökehityskeskustelussa käsiteltäviä asioita.

Ryhmäkehityskeskusteluja tulee pitää yksilökehityskeskustelun rinnalla, sillä ne auttavat etenkin muutostilanteissa muutosta tukevana toimenpiteenä sekä tilanteissa, joissa ryhmä kaipaa kiinteytymistä. Ne toimivat myös apuvälineenä ongelmien ratkaisemisessa. (Aarnikoivu 2011, 120; Lindholm ym. 2012, 71.) Kehittämiprojektin kyselyn tulosten mukaan enemmistö vastaajista kannatti ryhmäkehityskeskustelujen käymistä. Tilanteita, joissa ryhmäkehityskeskustelun katsottiin toimivan, on esitetty kuviossa kymmenen (Kuvio 10). Nämä ovat esitetty numerojärjestyksessä kyselyn tulosten mukaan.



Kuvio 10. Ryhmäkehityskeskustelussa käsiteltäviä asioita.

Kehityskeskustelu tulee *dokumentoida* huolellisesti. Aarnikoivun (2011, 114) mukaan kehityskeskustelu on aidosti hyödyllinen vain, jos keskustelu dokumentoidaan. Esimiehiltä odotetaan työntekijän kehittymisen seuraamista Karppisen (2010, 58) ja Lappalaisen (2012, 63) tutkimusten mukaan. Kehityskeskusteluissa tulee asettaa yhdessä henkilökohtaisia tavoitteita ja päämääriä työntekijälle. Tätä toivoi enemmistö kyselyyn vastaajista.

Kehityskeskustelulomake tulee *tallentaa*. Mikäli lomake on paperimuodossa ja se täytetään käsin, tulee siitä ottaa kopiot molemmille keskustelun osapuolille ja

dokumentti tulee tallettaa luotettavaan paikkaan. Mikäli keskustelu on sisältänyt arkaluonteisia asioita, osapuolet voivat yhdessä miettiä, miten asia kirjataan lomakkeeseen (Aarnikoivu 2013, 184). Jos kehityskeskustelulomake on sähköisessä muodossa, se tallennetaan tietojärjestelmään tai verkkolevylle. Turun kaupungin ohjeiden mukaan tämä tulee tallentaa henkilökohtaiselle verkkolevylle (Turun kaupunki 2014).

Kehityskeskustelussa keskusteltuja ja kirjattuja asioita tulee *seurata*. Lähes kaikki kyselyyn vastanneet toivoivat *asetettujen tavoitteiden ja päämäärien seuraamista*. Onnistuneeseen kehityskeskusteluun kuuluu sovittujen asioiden systemaattinen seuraaminen ja on erittäin tärkeää, että keskusteltuja asioita seurataan ja edistetään (Nurmeksela ym. 2011, 25; Lindholm ym. 2012, 116, Aarnikoivu 2013, 183).

Nurmekselan (2011, 25) ja Lindolmin ym. (2012, 116) mukaan varsinaista kehityskeskustelua olisi hyvä seurata puolen vuoden kuluttua tapahtuvana seurantakeskusteluna. Kehittämiprojektin kyselyn mukaan enemmistö vastaajista toivoi kehityskeskustelussa keskusteltujen asioiden seuraamista seuraavassa kehityskeskustelussa. Kehityskeskustelussa voidaan erikseen sopia ajankohta, jolloin käsiteltyjä asioita seurataan. Pääasia on, että niitä tulee seurattua. Tämä osoittaa sitä, että keskustelu on otettu vakavasti ja keskustelukumppanista välitetään.

## 8 POHDINTA JA ARVIOINTI

Aikaisempia tutkimustuloksia juuri ensihoidossa käytävistä kehityskeskusteluista ei tullut esille kirjallisuuskatsausta tehdessä. Kuitenkin yleisesti terveydenhuollossa sekä muilla aloilla käytävistä kehityskeskusteluista oli saatavilla useita tutkimuksia, jotka käsittelivät kehityskeskusteluja jostakin näkökulmasta. Suurin osa näistä tutkimuksista oli suomalaisia. Ulkomailla kehityskeskustelukulttuuri ymmärrettiin eri tavalla. Suurin osa ulkomaisista kehityskeskusteluja käsittelevistä tutkimuksista käsitteli kehityskeskusteluja tai työntekijän kehittymistä lähinnä työntekijän suoriutumisen arviointina ja työn tuloksellisuutena. Näitä varten olivat erikseen lomakkeet, jotka yleensä esimies täytti, eikä siis varsinaisia keskusteluja käyty lainkaan tai vain hyvin vähän.

Kehityskeskustelujen pitämisen tärkeys sekä niiden käytettävyys hyvänä johtamisen välineenä tuli esiin useassa tutkimuksessa. Myös kehityskeskustelujen pitämisen haasteellisuus ja toteuttaminen tuli esille sekä se, että tukea ja koulutusta niiden pitämiseen tarvitaan. Kehityskeskustelujen vaikuttamista työhyvinvointiin sivuttiin lähes jokaisessa tutkimuksessa (muun muassa Carlsson 2011 & Nurmeksela ym. 2011). Näihin tuloksiin verrattaessa tämän kehittämisprojektin tutkimustulokset vastaavat suhteellisen hyvin aikaisempia tutkimustuloksia.

Kehityskeskusteluja käsittelevää kotimaista kirjallisuutta oli tarjolla runsaasti. Se, mitä kehityskeskustelut ovat ja miksi niitä pitäisi käydä, mitkä ovat niiden tarkoitukset ja tavoitteet sekä kehityskeskustelun eri vaiheet olivat kuvattuina hyvin teoksissa. Erityisesti ensihoidossa käytäviä kehityskeskusteluja käsittelevää kirjallisuutta ei tässäkään kohtaa tullut esille. Toki kuitenkin kehityskeskustelujen käymisen alasta ja toimipaikasta riippumatta tulisi varmasti noudattaa samoja pääperiaatteita, joten sinällään sillä ei ollut merkitystä, että juuri ensihoidossa käytävistä kehityskeskusteluista ei löytynyt kirjallisuutta. Kirjallisuudessa todetut kehityskeskustelujen tavoitteet, tarkoitukset sekä niiden sisältö ja erilaiset vaiheet vastasivat suurilta osin tämän kehittämisprojektin tutkimustuloksia sekä sitä, mitä kehityskeskusteluilta toivottiin ja odotettiin.

## 8.1 Kehittämiprojektin tavoitteen saavuttaminen

Kehittämiprojektin tavoite tuottaa ohjeistus kehityskeskustelujen pitämisestä ensihoidon palveluyksikössä Varsinais-Suomen pelastuslaitoksella toteutui hyvin. Myös tämän kehittämiprojektin myötä kehityskeskusteluiden tavoitteet ja tarkoitus selkiytyvät varmasti ensihoidon palveluyksikön työntekijöille sekä kehityskeskustelujärjestelmä kehittyi. Nämä olivat kehittämiprojektin tarkoituksena. Tarkoituksena oli myös selvittää kehityskeskustelujen nykytila sekä helpottaa kehityskeskusteluun liittyviä organisoimien ongelmia. Nämä toteutuivat hyvin. Kehityskeskustelujen organisoimien liittyviin ongelmiin saatiin tämän kehittämiprojektin tulosten myötä parannusehdotuksia, mutta luonnollisesti niiden toteutuminen käytännössä jää organisaation johdon ja esimiesten toteutettavaksi. Toivottavasti kuitenkin niin esimiesten kuin työntekijöidenkin tietoisuus kehityskeskusteluista lisääntyi tämän työn myötä, ja sitä kautta he toivottavasti osaavat tulevaisuudessa vaatia kehityskeskustelujen säännöllistä käymistä ja niihin pääsemistä.

Turun kaupunki päivitti omia kehityskeskusteluohjeitaan ja lomakkeitaan vuoden 2014 alussa. Nämä ohjeet ja lomakkeet koskevat myös Varsinais-Suomen pelastuslaitosta, sillä se on hallinnollisesti osa Turun kaupunkia. Kuitenkaan näiden ohjeiden ja lomakkeiden noudattaminen ei ole täysin orjallista ja tulee muistaa, että tämä lomake ei ole suunnattu erikseen millekään toimialalle, vaan se on kaikkien Turun kaupungin toimialojen yhteisessä käytössä. Näin lomaketta voi käyttää pohjana, mutta ei ole pakko. Lomaketta saa myös muokata. Kaupungin tarjoama monisivuinen lomake vaatisi vielä kehittämistä. Kehittämiprojektin kirjallisuuskatsauksen ja tulosten mukaan lomake mahtuu yksinkertaisimmillaan yhdelle arkille ja on selkeä. Lisäksi lomakkeen tulisi toimia vain apuvälineenä eikä sen täyttämistä saa tulla itse keskustelun tarkoitusta. On toivottavaa, että lomaketta käytettäisiin vain muokattuna tai että pelastuslaitokselle saataisiin oma, entistä paremmin sille soveltuva ja sitä palveleva oma kehityskeskustelulomake. Turun kaupungin ohjeistuksesta löytyvät kuitenkin samat pääkohdat kehityskeskustelujen käymiseen kuin tämän kehittämiprojektin ohjeistuksesta. Ainoa ero on se, että tämän

kehittämisprojektin ohjeistus on suunnattu nimenomaan Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen ensihoidon palveluyksikön käyttöön ja tässä ohjeistuksessa on otettu huomioon muun muassa työntekijöiden ja esimiesten toiveita kehityskeskustelujen suhteen.

## 8.2 Kehittämisprojektin prosessin arviointi

Kehittämisprojekti itse prosessina on ollut mielenkiintoinen ja haasteellinen. Jokainen prosessin vaihe on kuitenkin sujunut hyvin ja projekti saatiin päätökseen aikataulun mukaisesti. Mitään ongelmia ei ilmennyt prosessin läpiviemisen aikana, vaan pystyttiin pitäytymään suunnitelmassa. Aineistonkeruun ja tulosten analysoinnin suhteen oltiin ehkä jopa hieman aikataulua edellä. Ensihoidon palveluyksikköön suuntautuneen kyselyn vastausprosentti oli odotettua parempi samoin kuin vastausmäärä, joka saatiin muista pelastuslaitoksista.

Projektipäällikkyyys on tässä kehittämisprojektissa ollut haastavaa, mutta koen itse suoriutuneeni siitä kunnialla. Ohjaus- ja projektiryhmän hyödyntäminen jäi ehkä hieman liian vähäiseksi. Projektipäällikkönä sain suhteellisen vapaasti viedä työtä eteenpäin itsenäisesti. Toki ohjaus- ja projektiryhmän apu oli aina lähellä, mikäli sitä olisi tarvittu enemmän. Myös mentoritoiminta jäi vähäiseksi osittain varmasti johtuen siitä, että mentori työskenteli eri organisaatiossa ja eri työajalla. Yhteydenpito järjestettiin lähinnä sähköpostitse ja tapaamiset osittain työn ohessa. Mentori-aktori-suhde olisi varmasti ollut aktiivisempi tai hyödynnettävissä paremmin, mikäli mentori olisi ollut samasta organisaatiosta.

## 8.3 Kehittämisprojektin tuotoksen hyödynnettävyys ja jatkokehittämisisideat

Kehittämisprojektin tuotos eli ohjeistus kehityskeskustelujen pitämisestä ensihoidon palveluyksikössä on hyödynnettävissä myös muualla ensihoidossa sekä myös pelastuspuolella. Kehityskeskusteluissa käsiteltäväksi toivotut asiat ovat ainoa kohta, mikä saattaa vaihdella organisaatiosta ja sen työntekijöistä riippuen. Myös keskustelujen organisointiin liittyvät asiat voidaan toteuttaa

muissa organisaatioissa parhaaksi ja toimivimmaksi katsotulla tavalla. Organisoinnissa tulee ottaa huomioon työaika ja organisaation laajuus, jotka voivat vaihdella pelastuslaitoksittain ja vielä pelastuslaitosten sisällä ensihoito- ja pelastuspuolella. Muilta osin ohjeistus on yleispätevä ja sitä voi hyödyntää muualla.

Kehittämiprojektin tuotos esitellään ohjausryhmän lisäksi Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen lähiesimieskokouksessa kaikille lähiesimiehille sekä ensihoidon palveluyksikön päällikölle ja sairaankuljetusmestareille. Projektin tuotosta hyödynnetään ja esitellään myös Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen sisäisessä työryhmässä, joka käsittelee Kunta10-kyselyyn liittyviä vastauksia ja etsii vastausten perusteella esiin tulleisiin ongelmakohtiin ratkaisuja. Yhtenä ongelmakohtana on nähty kehityskeskustelujen pitäminen. Kehittämiprojektista kokonaisuutena sekä sen tuotoksesta on siis hyötyä tässä yhteydessä, ja sitä tullaan esittelemään myös muualla organisaatiossa kuin vain ensihoidon palveluyksikössä. Projektin esittelyn jälkeen sen jalkauttaminen käytäntöön, toteuttaminen ja toteutumisen seuraaminen jää esimiesten ja organisaation johdon vastuulle. Kehittämiprojektista ja sen tuotoksesta tiedotetaan myös kaikkia projektiin osallistuneita tahoja eli koko V-S pelastuslaitoksen ensihoidon palveluyksikön operatiivista henkilökuntaa sekä muita projektiin osallistuneita pelastuslaitoksia.

Turku on lisäksi osallistunut Kuntien Tiera Oy:n SAP ERP HR Kuntaratkaisun valmisteluun. Tämä työ on saatu jo päätökseen. Nyt henkilöstötyön ja henkilöstöjohtamisen tueksi kehitetystä SAP HR -ohjelmasta on allekirjoitettu käyttöönottosopimus. Turku on tehnyt kuluneiden vuosien aikana yhteistyötä Kuntien Tiera Oy:n kanssa valtakunnallisen niin sanotun kuntaratkaisun määrittämiseksi ja testaamiseksi. Seuraavaksi on aika yhdessä neuvotella ja määrittellä, mitkä seikat valtakunnallisesta ratkaisusta ovat sellaisia, joissa toivotaan räätälöintiä Turun osalta. Nämä määrittelyt tapahtuvat niin sanotuissa kuiluanalyysi-työpajoissa, joissa määritellään Turun ja valtakunnallisen version erot ja tarvittavat muutokset. (P. Nenonen, henkilökohtainen tiedonanto 20.9.2013.) Tähän kyseiseen ohjelmaan on tulossa myös osio

kehityskeskusteluille. Ohjelman avulla voidaan tulevaisuudessa valvoa, että kehityskeskustelut käydään, ja myös sitä, että niihin valmistaudutaan asianmukaisesti. Myös kehityskeskustelulomakkeet tulevat tähän ohjelmaan, ja ne täytetään sähköisesti ja tallennetaan tietojärjestelmään. Tässä on jo parannusta odotettavissa tulevaisuudessa kehityskeskustelujen käymiseen, valmistautumiseen sekä seurantaan. Tosin ennen kuin ohjelma saadaan käyttöön, menee todennäköisesti vielä vuosia. On toivottavaa, että tähän ohjelmaan pystytään räätälöimään pelatuslaitokselle, pelastus- sekä ensihoitopuolelle omat muokatut versiot lomakkeista ja käsiteltävistä asioista. Tämä kehittämisprojekti sopii hyödynnettäväksi myös tässä yhteydessä.

Tämän kehittämisprojektin jatkokehittämisideaksi sopisivat uuden, ensihoitoon suuntautuneen kehityskeskustelulomakkeen luominen, osaamiskartoitusten ja koulutussuunnitelmien luominen ja toteutuminen käytännössä sekä niiden toteutumisen seuraaminen.



## LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.
- Alastalo, T. 2009. Kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. Kymenlaakson Ammattikorkeakoulu. YAMK-opinnäytetyö.
- Autio, V-M., Juuti, P. & Wink, H. 2011. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Carlsson, T. 2011. Kokkolan terveyskeskuksen hoitohenkilökunnan kokemuksia ja odotuksia kehityskeskusteluista. Vaasan Ammattikorkeakoulu. YAMK-opinnäytetyö.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Humanistinen ammattikorkeakoulu 2013. Tietohallinto. Viitattu 21.6.2013. Saatavana: <http://tietohallinto.humak.fi/ohjelmistot/webropol>
- Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Hui, L. & Qin-xuan, G. 2009. Performance appraisal: what's the matter with you? *Procedia Earth and Planetary Science* 1: 1751-1756.
- Juuti, P. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa *Työhyvinvointi ja Esimiestyö* (toim. Pirkko Vesterinen) 2006. Helsinki: WSOY, 77-91.
- Kaistila, M. 2013. Hyvä esimiestyö. Työturvallisuuskeskus, Kuntaryhmä ja Kuntien Eläkevakuutus. Viitattu 19.1.2013. Saatavana: [https://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tyossa\\_jatkaminen\\_julkaisut](https://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tyossa_jatkaminen_julkaisut)
- Kanste, O. 2005. Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilökunnan työuupumus terveydenhuollossa. Oulun yliopisto. Väitöskirja.
- Karppinen, M. 2010. Esimiesten kokemuksia kehityskeskusteluista ja tuloskeskusteluista. Itä-Suomen yliopisto. Pro gradu -tutkielma.
- Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Kuopion yliopisto. Väitöskirja.
- Kontio, M. 2012. A competency survey model - Case Regional Rescue Services department of Southwest Finland. Turun yliopisto. Executive Master of Business Administration – eMBA.
- Koski, S. 2008. Kehityskeskustelu hoitotyön osaamisen johtamisen apuvälineenä. Tampereen yliopisto. Pro gradu- tutkielma.
- Koskinen, A. 2008. Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen välineinä. Tampereen yliopisto. Pro gradu -tutkielma.
- Laakso, H. 2010. Kehityskeskustelu osaamisen johtamisen välineenä hoitotyössä. Kymenlaakson Ammattikorkeakoulu. YAM-opinnäytetyö.
- Laine, S. & Leskinen M. 2012. Ryhmäkehityskeskustelu sosiaali- ja terveystoimien moniammatillisissa työyhteisöissä. Mikkelin Ammattikorkeakoulu. YAMK-opinnäytetyö.

- Lappalainen, M. 2012. Kehityskeskustelut osaamista kehittämässä. Savonia-Ammattikorkeakoulu, Kuopio. YAMK-opinnäytetyö.
- Lindholm, T., Pajunen, R. & Salminen, J. 2012. Keskustele ja kehity – Lisää tehoa kehityskeskusteluihin. Helsinki: Kopioniini Oy.
- Nivala, V. 2006. Kokonainen ihminen – ehjä organisaatio. Teoksessa Työhyvinvointi ja Esimiestyö (toim. Pirkko Vesterinen) 2006. Helsinki: WSOY, 93-119.
- Nurmeksela, A., Koivinen, M., Asikainen, P. & Hupli, M. 2011. Kehityskeskustelut hoitotyön johtamisen tukena. Tutkiva Hoitotyö,9: 23-31.
- Nyrhinen, S. 2011. Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen työvälineenä. Mikkelin Ammattikorkeakoulu. YAMK-opinnäytetyö.
- Näppä, M. 2011. Hoitohenkilökunnan kehityskeskustelut Eskoon palvelukeskuksessa. Seinäjoen Ammattikorkeakoulu. YAMK-opinnäytetyö.
- Ollila, S. 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Vaasan yliopisto. Väitöskirja.
- Osaamisen johtaminen kuntasektorilla. Kuntaosaaja 2012-työkirja. Suomen Kuntaliitto. Viitattu 20.2.2013. Saatavana: [www.kuntaliitto.fi](http://www.kuntaliitto.fi)
- Paasivaara, L., Suhonen, M. & Virtanen, P. 2013. Projektijohtaminen hyvinvointipalveluissa. Helsinki: Tietosanoma.
- Paavilainen, M. 2013. Sairaankuljetus ja ensihoito. Viitattu 3.1.2013. Saatavana: <http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/soster>
- Pelastuslaitosten verrokkiryhmittely. Viitattu 4.8.2013. Saatavana: [www.pelastuslaitokset.fi](http://www.pelastuslaitokset.fi)
- Pietilä, N. 2004. Kehityskeskustelu sairaanhoitajan työssä oppimisen tukijana. Tampereen yliopisto. Pro gradu-tutkielma.
- Poikkeus, T. 2010. Hoitotyön eettisyyden johtaminen – rekrytointi ja kehityskeskustelut ja eettisten ongelmien käsittelytavat. Turun yliopisto. Pro gradu-tutkielma.
- Rajamäki, M. 2004. Kehityskeskusteluohje Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen sairaankuljetuksen tuloalueelle. Sisäinen tiedote.
- Rajamäki, M. 2011. Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen vuosikertomus 2011. Viitattu 3.1.2013 Saatavana: [http://issuu.com/turunviestinta/docs/pelastuslaitoksen\\_vuosikertomus\\_2011](http://issuu.com/turunviestinta/docs/pelastuslaitoksen_vuosikertomus_2011)
- Rintala, A. 2011. Kehityskeskustelujen nykytilan selvittäminen ja kehityskeskustelumallin kehittäminen. Lahden Ammattikorkeakoulu. YAMK-opinnäytetyö.
- Romppanen, B. & Kallasvuo, A. 2011. Johtajuuden rakentuminen – eväitä lähijohtamiseen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy
- Ronhy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Sainio, J. 2012. Henkilöstötiedote ”Varsinais-Suomen aluepelastuslaitoksen Strategia 2020”.
- Sainio, J. 2014. Henkilöstötiedote ” Pelastuslaitoksen tehtävämäärissä hienoista kasvua vuonna 2013”.
- Silfverberg, P. 2007. Ideasta projektiksi. Helsinki: Edita Oy.

- Spence, D. & Wood, E. 2007. Registered nurse participation in performance appraisal interviews. *Journal of Professional Nursing*, 23: 55-59
- Stenvall, J & Virtanen, P. 2007. *Muutosta johtamassa*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Sydänmaalakka, P. 2012. *Älykäs organisaatio*. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuytens, M. & Devos, G. 2012. Importance of system and leadership in performance appraisal. *Personnel Review*, 41: 756-776.
- Turun Kaupunki. Kehityskeskusteluohjeistus 2014. Viitattu 23.2.2014. Saatavana: [www.turku.fi](http://www.turku.fi)
- Varsinais-Suomen pelastuslaitos, vuosikertomus 2012. Viitattu 3.1.2014  
Saatavana: [http://issuu.com/turunviestinta/docs/pelastuslaitoksen\\_vuosikertomus\\_2011](http://issuu.com/turunviestinta/docs/pelastuslaitoksen_vuosikertomus_2011)
- Vanharanta, T. 2012. *Tukea muutosjohtamiseen*. Turun ammattikorkeakoulu. YAMK-opinnäytetyö.
- Vasset, F. 2010. Employees' perceptions of justice in performance appraisals. *Nursing Management*, 17: 30-35.
- Vilka, H. 2009. *Tutki ja Kehitä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Väyrynen, O. 2012. *Työhyvinvointia työyhteisötaitoja johtamalla*. Kajaanin Ammattikorkeakoulu. YAMK-opinnäytetyö.
- Wink, H. 2006. Dialoginen kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. Teoksessa *Työhyvinvointi ja Esimiestyö* (toim. Pirkko Vesterinen) 2006. Helsinki: WSOY, 139-153.

# LIITE 1

## KYSELYLOMAKE

Vastaa seuraaviin kysymyksiin ympäröimällä sinun näkökulmastasi sopivin vastausvaihtoehto tai kirjoittamalla vastauksesi sille varattuun tilaan.

### 1) TAUSTA

1. Sukupuoli
    - a. Nainen
    - b. Mies
  2. Ikä:
    - a. Alle 25
    - b. 25- 40
    - c. yli 40
  3. Koulutus:
    - a. Opistotason tutkinto (perushoitaja, lääkintä-vahtimestari)
    - b. Ammattitutkinto (ammatti-koulu, lähihoitaja)
    - c. Alempi korkeakoulututkinto (AMK, kandidaatin tutkinto)
    - d. Ylempi korkeakoulututkinto (ylempi AMK, maisterin tutkinto)
    - e. Muu, mikä? \_\_\_\_\_.
  4. Työnkuva Varsinais-Suomen pelastuslaitoksella:
    - a. Perustason sairaankuljettaja
    - b. Hoitotason sairaankuljettaja
    - c. Ensihoitaja
    - d. Lähiesimies
    - e. Muu, mikä? \_\_\_\_\_.
  5. Mikäli toimit tai olet toiminut lähiesimiehenä, työkokemuksesi lähiesimiehenä Varsinais-Suomen pelastuslaitoksella: \_\_\_\_\_.
  6. Työkokemus Varsinais-Suomen pelastuslaitoksella:
    - a. Alle 2
    - b. 2-5 vuotta
    - c. 6-10 vuotta
    - d. yli 10 vuotta
  7. Työsuhde:
    - a. Määräaikainen
    - b. Vakinainen
  8. Tunnetko Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen strategian?
    - a. Kyllä
    - b. En
  9. Kerro lyhyesti näkemyksesi kehityskeskustelujen tarkoituksesta.
-

---

---

## 2) KOKEMUKSIA KEHITYSKESKUSTELUISTA VARSINAIS-SUOMEN PELASTUSLAITOKSELLE

2.1 Olen käynyt kehityskeskusteluja Varsinais-Suomen Pelastuslaitoksella oman esimieheni kanssa.

- a. Kyllä
- b. Ei

Mikäli vastasit ”Ei”, voit siirtyä kohtaan 3.

2.2 Oletko käynyt kehityskeskusteluja

- a. Säännöllisesti kaksi kertaa vuodessa
- b. Säännöllisesti kerran vuodessa
- c. Säännöllisesti kerran kahdessa vuodessa
- d. Harvemmin kuin kerran kahdessa vuodessa

2.3 Täytitkö kehityskeskustelulomakkeen ennen keskustelua?

- a. Kyllä täytin
- b. En täyttänyt
- c. En saanut lomaketta ennen keskustelua

Mikäli vastasit ”En täyttänyt” tai ” En saanut lomaketta ennen keskustelua”, voit siirtyä kysymykseen 2.5.

2.4 Koin kehityskeskustelulomakkeen selkeänä ja kysymykset ymmärrettävinä.

- a. Kyllä
- b. Ei
- c. En osaa sanoa

2.5 Valmistauduitko kehityskeskusteluun jotenkin?

- a. Kyllä valmistauduin
- b. En valmistautunut
- c. En tiennyt miten olisin valmistautunut

2.5 Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen ”Kyllä”, niin miten valmistauduit?

---

---

---

---

2.6 Oliko esimies mielestäsi valmistautunut hyvin kehityskeskusteluun kanssasi?

- a. Kyllä
- b. Ei

2.7 Kehityskeskustelutila oli rauhallinen?

- a. Kyllä
- b. Ei

2.8 Kehityskeskustelutilanne oli häiriötön?

- a. Kyllä
- b. Ei

2.9 Oliko kehityskeskusteluun varattu riittävästi aikaa?

- a. Kyllä
- b. Ei

2.10 Kehityskeskusteluissa käsiteltiin seuraavia asioita:  
(voit valita useamman vaihtoehdon)

- a. Työntekijän ammatillista osaamista
  - b. Työntekijän kehittymistarpeita
  - c. Työntekijän henkilökohtaisia päämääriä ja tavoitteita
  - d. Työntekijän työssä jaksamista
  - e. Työn kuormittavuutta
  - f. Työntekijän koulutustoiveita
  - g. Työyksikön ihmissuhteita
  - h. Työntekijän työnkuvaa
  - i. Työhyvinvointia
  - j. Esimiehen ammatillista osaamista
  - k. Esimiehen toimintaa
  - l. Organisaation strategiaa
  - m. Organisaation tavoitteita
  - n. Jotain muuta, mitä?
- 
- 
- 
- 

2.11 Kehityskeskustelu dokumentoitiin ja kopiot dokumentista annettiin molemmille osapuolille.

- a. Kyllä dokumentoitiin ja kopiot otettiin
- b. Kyllä dokumentoitiin, mutta kopioita ei otettu
- c. Ei dokumentoitu

2.12 Kehityskeskusteluissa työntekijälle asetettiin kehitystavoitteita?

- a. Kyllä
- b. Ei

Mikäli vastasit ”Ei”, voit siirtyä kysymykseen [2.14](#)

2.13 Kehitystavoitteiden toteutumista ja etenemistä seurattiin?

- a. Kyllä, saman vuoden aikana pidettävässä seuranta-keskustelussa
- b. Kyllä, mutta vasta seuraavassa kehityskeskustelussa

c. Ei seurattu

2.14 Kehityskeskustelussa sai myönteistä palautetta esimieheltä.

a. Kyllä

b. Ei

2.15 Koin kehityskeskustelusta olevan hyötyä itselleni työn kannalta.

a. Kyllä

b. Ei

c. En osaa sanoa

2.16 Koin kehityskeskustelusta olevan hyötyä itselleni uran kannalta.

a. Kyllä

b. Ei

c. En osaa sanoa

2.17 Koin kehityskeskustelusta olevan hyötyä itselleni jaksamisen kannalta.

a. Kyllä

b. Ei

c. En osaa sanoa

2.18 Koin kehityskeskustelujen kehittävän ammatillista osaamistani.

a. Kyllä

b. Ei

c. En osaa sanoa

2.19 Koin kehityskeskustelujen toteutuvan luottamuksellisina?

a. Kyllä

b. Ei

2.20 Kehityskeskustelutilanne oli mielestäni

a. Pinnallinen – keskustelu käytiin vain, koska se oli sovittu käytävän.

Tuntui, että keskustelusta haluttiin nopeasti eroon. Tilanne oli lyhyt ja toteava, kunnan keskustelua ei syntynyt eikä tilanteessa oltu selvästi läsnä. Kunnollista vuorovaikutusta ei syntynyt.

b. Määrämuotoinen – keskustelua ja vuorovaikutusta syntyi jonkin verran. Molemmat saivat esittää näkemyksiään asioista ja joitakin tavoitteita asetettiin yhdessä.

c. Aito dialogi – tilanne oli tasavertainen, vuorovaikutteinen sekä erilaisuutta arvostava ja toista kunnioittava. Molemmat olivat selvästi läsnä ja kuuntelivat toista. Tavoitteita asetettiin yhdessä.

d. Jokin muu,

mikä? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### 3) TOIVEITA KEHITYSKESKUSTELUISTA

3.1 Toivoisin kehityskeskusteluita käytävän

- a. Kaksi kertaa vuodessa
- b. Kerran vuodessa
- c. Kerran kahdessa vuodessa
- d. Ei ollenkaan
- e. Muu, mikä? \_\_\_\_\_.

3.2 Toivoisin, että kehityskeskusteluissa käsiteltäisiin seuraavia asioita:  
(voit valita useamman vaihtoehdon)

- a. Työntekijän ammatillista osaamista
- b. Työntekijän kehittymistarpeita
- c. Työntekijän henkilökohtaisia päämääriä ja tavoitteita
- d. Työntekijän työssä jaksamista
- e. Työn kuormittavuutta
- f. Työntekijän koulutustoiveita
- g. Työyksikön ihmissuhteita
- h. Työntekijän työnkuvaa
- i. Työhyvinvointia
- j. Esimiehen ammatillista osaamista
- k. Esimiehen toimintaa
- l. Organisaation strategiaa
- m. Organisaation tavoitteita
- n. Jotain muuta, mitä? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

3.3 Toivoisin, että kehityskeskusteluissa asetettaisiin yhdessä henkilökohtaisia tavoitteita ja päämääriä.

- a. Kyllä
- b. Ei

3.4 Perustele vastauksesi edelliseen kysymykseen.

---

---

---

Mikäli vastasit kysymykseen 3.3 "Ei", voit siirtyä kysymykseen [3.7](#)

3.5 Toivoisin asetettujen tavoitteiden ja päämäärien toteutumisen seuraamista.

- a. Kyllä
- b. Ei



3.6 Kuinka usein asetettujen tavoitteiden ja päämäärien toteutumista tulisi seurata seurantakeskustelujen avulla?

- a. Puolen vuoden kuluttua kehityskeskustelusta
- b. Vuoden kuluttua kehityskeskustelusta
- c. Seuraavassa kehityskeskustelussa
- d. Muu, mikä? \_\_\_\_\_.

3.7 Toivoisin saavani neuvoja kehityskeskusteluihin valmistautumisessa.

- a. Kyllä
- b. Ei

3.8 Kehityskeskustelulomake auttaa kehityskeskusteluihin valmistautumisessa.

- a. Kyllä
- b. Ei
- c. En osaa sanoa

3.9 Kehityskeskustelulomakkeen tulisi olla selkeämpi kuin tämän hetkinen lomake.

- a. Kyllä
- b. Ei
- C. En osaa sanoa – en ole nähnyt lomaketta koskaan

3.10 Kehityskeskusteluihin pitäisi varata aikaa

- a. 2h
- b. 1,5h
- c. 1h
- d. Muu, mikä? \_\_\_\_\_.

3.11 Paras kehityskeskustelutila olisi mielestäni:

---

---

---

#### 4) RYHMÄKEHITYSKESKUSTELUT

Yksilökehityskeskustelun ohella voidaan käydä myös ryhmäkehityskeskusteluja. Ne eivät kuitenkaan koskaan korvaa esimiehen ja alaisen välistä kehityskeskustelua. (Aarnikoivu 2011, 120; Lindholm ym. 2012, 71.)

Ryhmäkehityskeskustelun tavoitteena on yhteisen ymmärryksen vahvistaminen arvoista, visioista, strategiasta ja toiminnan tavoitteista. Ryhmässä käydyssä keskustelun avulla pyritään myös avaamaan kaikille kuvaa ryhmän perustehtävästä ja asemasta organisaatiossa, tarkastelemaan työtapoja sekä erilaisia prosesseja. (Nyrhinen 2011, 70; Lindholm ym. 2012, 67-68 71.)

4.1 Mielestäni olisi hyvä, että yksilökehityskeskustelun lisäksi/ tukena käytäisiin ryhmäkehityskeskusteluita?

- a. Kyllä
- b. Ei

4.2 Perustele vastauksesi edelliseen kysymykseen:

---

---

---

---

Mikäli vastasit ”Ei”, voit siirtyä kysymykseen 4.6

4.3 Ryhmäkehityskeskustelussa sopiva ryhmäkoko olisi:

- a. 6 henkeä
- b. 10 henkeä
- c. 15 henkeä
- d. Koko jaos
- e. Muu, mikä? \_\_\_\_\_.

4.4 Ryhmäkehityskeskustelua vetäisi ensisijaisesti:

- a. Jaoksen lähiesimies
- b. Sairaankuljetusmestari
- c. Ensihoitopäällikkö
- d. Muu, kuka? \_\_\_\_\_.

4.5 Ryhmäkehityskeskustelut voisivat toimia seuraavissa tilanteissa: (voit valita useamman vaihtoehdon)

- a. jaoksen sisäisten ongelmien ratkaisemisessa
- b. jaoksen ilmapiirin parantamisessa
- c. tulevien muutosten ymmärtämisessä
- d. organisaation strategian, vision ja tavoitteiden ymmärtämisessä
- e. työtapojen yhtenäistämässä
- f. Muu, mikä?

4.6 Mielestäni jaoskokoukset ajavat tällä hetkellä ryhmäkehityskeskustelua vastaavaa tilannetta?

- a. Kyllä
- b. Ei

4.7 Uskotko, että kohdassa 4.5 lueteltuja asioita voidaan käsitellä yhtä hyvin jaoskokouksessa koko jaoksen kesken?

- a. Kyllä uskon
- b. Ei, en usko, että kaikki uskaltaisivat tuoda mielipiteensä julki

## 5) KEHITYSKESKUSTELUJEN ORGANISOINTI

Miten Sinun mielestäni kehityskeskustelut tulisi parhaiten organisoida V-S pelastuslaitoksen ensihoidon palveluyksikössä. Sana on vapaa ja mielipiteesi on arvokas.

---

---

---

---

---

---

---

**6) ESIMIESTEN KOKEMUKSIA KEHITYSKESKUSTELUJEN PITÄMISESTÄ (Mikäli olet toiminut lähiesimiehenä V-S pelastuslaitoksella viimeisen viiden vuoden aikana, ole hyvä ja vastaa kysymyksiin 6.1-6.13)**

6.1 Olen esimiehenä käynyt kehityskeskusteluja alaisteni kanssa Varsinais-Suomen pelastuslaitoksella?

- a. Kyllä
- b. Ei

6.2 Mikäli vastasit "Ei", kerro lyhyesti miksi. Voit sen jälkeen siirtyä kysymykseen 6.9.

---

---

---

6.3 Kuinka usein olet käynyt kehityskeskusteluja yksittäisen työntekijän kanssa?

- a. kaksi kertaa vuodessa
- b. kerran vuodessa
- c. kerran kahdessa vuodessa
- d. harvemmin kuin kerran kahdessa vuodessa

6.4 Kehityskeskustelut ovat mielestäni hyödyllisiä tilanteita esimiehelle.

- a. Kyllä
- b. Ei
- c. En osaa sanoa

6.5 Perustele vastauksesi edelliseen kysymykseen.

---

---

---

6.6 Kehityskeskustelujen pitäminen on minulle enemmän velvollisuus kuin oikeus.

- a. Kyllä
- b. Ei

6.7 Minulla on valmiuksia valmistautua itse kehityskeskustelujen pitämiseen.

- a. Kyllä
- b. Ei

6.8 Minulla on valmiuksia neuvoa alaisiani kehityskeskusteluihin valmistautumisessa.

- a. Kyllä
- b. Ei

6.9 Mielestäni kehityskeskusteluiden pitämiseen löytyy riittävästi aikaa.

- a. Kyllä
- b. Ei

6.10 Mikäli vastasit "Ei", kerro lyhyesti miksi: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

6.11 Koen tarvitsevani koulutusta pystyäkseni pitämään kehityskeskusteluja.

- a. Kyllä
- b. Ei
- c. Ei, mutta osallistuisin mielelläni päivityskoulutukseen aiheesta.

6.12 Koen tarvitsevani tukea pystyäkseni pitämään kehityskeskusteluja.

- a. Kyllä - keneltä ja minkälaista tukea toivoisit? \_\_\_\_\_.
- b. Ei

6.13 Organisaatio tukee kehityskeskustelujen järjestämistä.

- a. Kyllä
- b. Ei
- c. En osaa sanoa

6.14 Olen itse käynyt kehityskeskusteluja oman esimieheni kanssa.

- a. Kyllä
- b. Ei

## LIITE 2

### KYSELYLOMAKE MUILLE PELASTUSLAITOKSILLE

- 7.1 Kuinka usein teillä järjestetään kehityskeskusteluja ensihoidon palveluyksikössä?
- 7.2 Miten tärkeäksi teillä koetaan kehityskeskustelujen säännöllinen käyminen?
- 7.3 Miten kehityskeskustelujen aikana organisoidaan yksiköiden toiminta? (yksiköiden ottaminen pois käytöstä, tason pudottaminen, sijaisten hankkiminen jne.)
- 7.4 Milloin kehityskeskustelut järjestetään ajallisesti? (vuodenajallisesti, työajalla vs.vapaa-ajalla tms.)
- 7.5 Mikäli kehityskeskusteluita ei työajalla ehditä järjestää, miten ne järjestetään?
- 7.6 Miten motivoituneita esimiehet ja työntekijät ovat kehityskeskusteluihin?
- 7.7 Miten olette motivoineet ja tiedottaneet henkilökuntaa kehityskeskustelujen tavoitteesta, tarkoituksesta sekä hyödyistä?

## LIITE 3

### TUTKIMUSTIEDOTE

Kehittämisprojekti on osa Turun ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyötä, joka liittyy Varsinais-Suomen Pelastuslaitoksen strategiaan ”Strategia 2020”. Kehittämisprojektin tavoitteena on tuottaa ohjeistus kehityskeskustelujen pitämisestä V-S pelastuslaitoksen ensihoidon palveluyksikössä ja tarkoituksena on ohjeistuksen avulla kehittää kehityskeskustelujärjestelmää ja lisätä esimiesten sekä työntekijöiden tietoa kehityskeskusteluista, niiden sisällöstä, tarkoituksesta, tavoitteesta sekä hyödyistä.

Tutkimusaineisto kerätään kyselynä V-S pelastuslaitoksen ensihoidon palveluyksikön neljän jaoksen työntekijöiltä sekä lähiesimiehiltä (N = 138). Aineisto kerätään 13.5 - 25.5 2013 välisenä aikana ja se toteutetaan Webropol-kysely- ja tiedonkeruusovelluksen avulla. Aineistoa hyödynnetään ohjeistuksen laatimiseen siitä, miten kehityskeskustelut tulisi ensihoidon palveluyksikössä järjestää. Tutkimukselle on saatu lupa kehittämisprojektin ohjausryhmältä 2.5.2013, johon V-S pelastuslaitokselta kuuluivat pelastuspäällikkö, ensihoitopäällikkö sekä sairaankuljetusmestari.

Tutkimuksesta saa lisätietoja:

Satu Raikunen

Ensihoitaja, yamk-opiskelija

Sosiaali- ja terveystieteiden kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

## LIITE 4

### SAATEKIRJE

#### KEHITYSKESKUSTELUT ENSIHOIDON PALVELUYKSIKÖSSÄ

xx.xx.2013

#### **Hyvä sairaankuljettaja/ensihoitaja ja lähiesimies.**

Kohteliaimmin pyydän Sinua vastaamaan liitteenä olevaan kyselyyn, jonka tavoitteena on kerätä tietoa siitä, miten kehityskeskustelut nähdään tällä hetkellä Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen ensihoidon palveluyksikössä. Vastaamalla vaikutat kehityskeskustelujen ohjeistuksen laadintaan. Vastaaminen vie aikaa 10 -15 minuuttia.

Tarkoituksena on käyttää kerättyä tietoa ohjeistuksen laatimiseen kehityskeskustelujen pitämisestä ensihoidon palveluyksikössä. Tämä aineistonkeruu liittyy itsenäisenä osana Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen strategiaan Strategia-2020. Lupa aineiston keruuseen on saatu 2.5.2013 kehittämisprojektini ohjausryhmältä, johon kuuluivat Varsinais-Suomen pelastuslaitokselta pelastuspäällikkö, ensihoitopäällikkö sekä sairaankuljetusmestari.

Vastaaminen kyselyyn on luonnollisesti vapaaehtoista, mutta vastauksesi ovat ensiarvoisen tärkeitä ohjeistuksen kehittämisen kannalta. Kyselyn tuloksia tullaan käyttämään niin, ettei yksittäinen vastaaja ole tunnistettavissa. Kyselyyn voi vastata työajalla, mutta myös vapaa-ajalla. Vastaaminen tapahtuu alla olevan linkin kautta hyödyntäen Webropol -sovellusta. Ole ystävällinen ja vastaa 25.5.2013 mennessä.

Tämä kysely liittyy osana Turun ammattikorkeakoulussa suorittamaani ylempään ammattikorkeakoulututkintoon kuuluvaan kehittämisprojektiin. Kehittämisprojektini ohjaaja on yliopettaja, Turun amk/Terveysalalta.

Vastauksistanne kiittäen

Satu Raikunen  
Ensihoitaja AMK/ YAMK-opiskelija  
Yhteystiedot:  
sähköpostiosoite

## LIITE 5

# SAATEKIRJE MUILLE PELASTUSLAITOKSILLE

## KEHITYSKESKUSTELUT ENSIHOIDON PALVELUYKSIKÖSSÄ

xx.xx.2013

**Hyvä \_\_\_\_\_ pelastuslaitoksen lähiesimies.**

Työskentelen Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen ensihoidon palveluyksikössä. Koulutukseltani olen ensihoitaja ja suoritan nyt ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Turun ammattikorkeakoulussa sosiaali ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa. Opinnäytetyöni tavoitteena on tuottaa ohjeistus kehityskeskustelujen pitämisestä Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen ensihoidon palveluyksikössä. Tarkoitus on ohjeistuksen avulla kehittää ensihoidon palveluyksikön kehityskeskustelujärjestelmää ja lisätä esimiesten kuin työntekijöidenkin tietoa kehityskeskusteluista – niiden sisällöstä, tarkoituksesta, tavoitteesta sekä hyödyistä. Ohjeistuksen avulla pyritään helpottamaan myös kehityskeskustelujen organisoinnin ongelmia.

Kohteliaimmin pyydän Sinua vastaamaan alla oleviin kysymyksiin, joiden tavoitteena on kerätä tietoa siitä, miten teillä \_\_\_\_\_ pelastuslaitoksen ensihoidon palveluyksikössä organisoidaan kehityskeskustelujen pitäminen. Vastaaminen vie aikaa noin 10 minuuttia.

Tarkoituksena on käyttää kerättyä tietoa ohjeistuksen laatimiseen kehityskeskustelujen pitämisestä Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen ensihoidon palveluyksikössä. Tämä aineistonkeruu liittyy itsenäisenä osana Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen strategiaan Strategia-2020. Lupa aineiston keruuseen on saatu 2.5.2013 kehittämisprojektini ohjausryhmältä, johon kuuluivat Varsinais-Suomen pelastuslaitokselta pelastuspäällikkö, ensihoitopäällikkö sekä sairaankuljetusmestari.

Vastaaminen kyselyyn on luonnollisesti vapaaehtoista, mutta vastauksesi ovat ensiarvoisen tärkeitä ohjeistuksen kehittämisen kannalta. Kyselyn tuloksia tullaan käyttämään niin, ettei yksittäinen vastaaja eikä pelastuslaitos ole tunnistettavissa. Ole ystävällinen ja vastaa 25.5.2013 mennessä. Kysymykset ovat alla, mutta myös ohessa liitetiedostona. Voit vastata suoraan alla oleviin kysymyksiin tai tallentaa vastaukset liitetiedostoon.

Vastauksistanne kiittäen ja lisätietoja tutkimuksesta

Satu Raikunen  
Ensihoitaja AMK/ YAMK-opiskelija  
Yhteystiedot:  
sähköpostiosoite ja puhelinnumero