

Sanna Andersson

KEHITYSKESKUSTELUT DEMENTIAHOITOKOTI DAGMAARIA  
OY:SSÄ

*Kehityskeskustelulomakkeen laatiminen Dementiahoitokoti  
Dagmaaria Oy:lle*

Hoitotyön koulutusohjelma  
Hoitotyön suuntautumisvaihtoehto  
2011

## KEHITYSKESKUSTELUT DEMENTIAHOITOKOTI DAGMAARIA OY:SSÄ

Andersson, Sanna  
Hoitotyön koulutusohjelma  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Maamiehenkatu 10, 28500 PORI  
Kesäkuu 2011  
Ohjaaja: Flinck, Marja  
Sivumäärä: 40  
Liitteitä: 3

Asiasanat: palvelukotiasuminen, työhyvinvointi, kehityskeskustelu, kehityskeskustelulomake

---

Tämän projektiluontoisen opinnäytetyön tarkoituksena oli muokata Dementiahoitokoti Dagmaaria Oy:hyn ajantasainen kehityskeskustelulomake, joka osaltaan auttaa esimiestä ja alaista yhdessä luomaan kehittyvän ja motivoituneen työyhteisön. Projektin tuotoksena syntyneen ja henkilökunnan arvioiman kehityskeskustelulomakkeen tarkoituksena on tukea organisaation osaamistarpeiden ja työntekijän osaamisen ja oppimisen välistä yhteistyötä.

Tämän projektiluontoisen opinnäytetyön aihe tuli yhteistyökumppanilta, jolle aihe on ajankohtainen. Opinnäytetyö koostuu kolmesta osasta. Ensimmäisessä osassa selvitetään aiheeseen liittyvät keskeiset käsitteet, joista syntyy työn teoreettinen viitekehys. Toisessa osassa käsitellään opinnäytetyöprosessin kulkua ja projektin toteutusta. Kolmas osa koostuu projektin tuotoksen, eli muokatun kehityskeskustelulomakkeen arvioinnin tuloksista.

Projektin tuotoksena syntynyt kehityskeskustelulomake tehtiin yhteistyössä Dementiahoitokoti Dagmaaria Oy:n kanssa. Projektiin sisältyi myös henkilökunnalle pidettävä kehityskeskustelu-infotilaisuus, jossa kerrottiin kehityskeskustelujen merkityksestä sekä organisaatiolle että työntekijöille. Lisäksi kerrottiin keskustelun sisällöstä sekä kehityskeskusteluun valmistautumisen tärkeydestä. Kehityskeskustelulomakkeen arvioinnissa käytettiin apuna kyselylomaketta, jonka avulla selvitettiin myös henkilökunnan (N=35) mielipiteitä uudesta lomakkeesta. Tulokset analysoitiin Excel-tilukkolaskentaohjelmalla.

Kyselylomakkeiden tulosten perusteella voidaan päätellä, että uudesta kehityskeskustelulomakkeesta tuli selkeä ja sieltä löytyy ymmärrettävässä muodossa kehityskeskusteluun liittyvät ydinasiat ja pääosa vastaajista uskoi lomakkeesta olevan hyötyä tulevaisuudessa. Lisäksi tutkimustulokset voivat antaa lisätietoa organisaation ja työyhteisön kehittämistyöhön ja toiminnan parantamiseen.

## DEVELOPMENT DISCUSSIONS IN DEMENTIA NURSING HOME OF DAGMAARIA

Andersson, Sanna

Degree Programme in Nursing

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Maamiehenkatu 10, 28500 Pori, Finland

June 2011

Supervisor: Flinck, Marja

Number of pages: 40

Appendices: 3

Keywords: living in sheltered accommodation, well-being of work, development discussion, development discussion form

---

The purpose of this thesis was to modify a real-time development discussion form to Dementia nursing home of Dagmaaria. It helps manager and subordinate to create a work community that is improving and motivated. Development discussion form which is created of project and evaluated by staff is purpose to support cooperation between organization's knowledge needs and employee knowledge and learning.

The idea of this thesis came from the cooperation partner. And it was topical theme. The thesis consists of three parts. On the first part there are reports of key concepts in the corresponding of topic. These consist also of theoretical frame of reference. On the second part there are progresses of the thesis process and project implementation. On the third part there are results of evaluation of development discussion form.

The development discussion form was cooperated with Dementia nursing home of Dagmaaria. This project also included a presentation of the development discussion. The presentation informed what kind of effect a development discussion has on an organization and employees. The presentation also informed about the content of the discussion and importance of preparing to the development discussion. The staff's (N=35) opinions about the new development discussion form were found out by using a questionnaire. The results were analyzed with Excel spreadsheet program.

Based on the results of the questionnaire a conclusion can be drawn that the development discussion form was clear and the majority believed the benefits of it. The research results can also provide more information to improve the organization.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	PROJEKTILUONTOISEN OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE.....	7
3	TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT .....	8
3.1	Kohdeorganisaatio .....	8
3.2	Palvelukotiasuminen .....	9
3.3	Työhyvinvointi.....	9
3.3.1	Esimiestyö .....	13
3.4	Kehityskeskustelu .....	13
3.4.1	Kehityskeskustelun tavoitteet ja merkitys.....	14
3.4.2	Kehityskeskustelun toteutus ja sisältö.....	15
3.4.3	Onnistuneen kehityskeskustelun ainekset .....	16
3.4.4	Miksi kehityskeskusteluja? .....	17
3.4.5	Kehityskeskustelulomakkeisto .....	19
4	AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET .....	20
4.1	Kehityskeskustelut osana ammatillisuutta ja työhyvinvointia.....	20
5	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN .....	22
5.1	Projekti määritelmänä .....	22
5.2	Suunnitteluvaihe .....	22
5.3	Projektin toteutus .....	23
5.4	Kehityskeskustelulomaketta arvioivan kyselylomakkeen toteutus.....	24
5.4.1	Kehityskeskustelu-infotilaisuus henkilökunnalle.....	26
5.5	Kehityskeskustelulomakkeen arvioinnin tulokset .....	29
5.5.1	Kehityskeskustelulomakkeen täyttäminen .....	30
5.5.2	Kehityskeskustelulomakkeen selkeys .....	31
5.5.3	Kehityskeskustelulomake apuna valmistautumisessa sekä keskustelussa ...	31
5.5.4	Parannus- ja kehitysehdotukset .....	32
6	PROJEKTIN POHDINTA .....	33
6.1	Tutkimustulosten tarkastelu .....	33
6.2	Eettisyys ja luotettavuus .....	34
6.3	Projektin arviointi .....	36
6.4	Hyödynnettävyys ja jatkotutkimusehdotukset .....	37
	LÄHTEET.....	38
	LIITTEET	

## LIITTEET

LIITE 1: Yhteistyösopimus

LIITE 2: Kyselylomake

LIITE 3: Kehityskeskustelulomake

## 1 JOHDANTO

Tilastokeskus on tehnyt kolmen vuosikymmenen ajan laajoja työolosuhdetutkimuksia, joiden mukaan palkansaajien työolojen negatiivisia muutoksia ovat olleet kiire, epävarmuus tulevaisuudesta, henkilöstön riittämättömyys sekä työilmapiirin avoimuuden ja kannustavuuden vähentyminen. Toisaalta taas vastaavasti on käynyt ilmi erilaisia myönteisiä muutoksia, kuten työtehtävien monipuolistuminen ja itsenäistyminen sekä näiden kautta myös mahdollisuudet kehittyä työssä ja saada työpaikkakoulutusta, ovat lisääntyneet. Lisäksi työntekijät ovat kokeneet omien vaikutusmahdollisuuksiensa omaan työhönsä parantuneen. (Tilastokeskus, Työolotutkimus, 2008.)

Suomi pärjää kansainvälisessä vertailussa muita Euroopan maita paremmin työyhteisöjen matalien hierarkioiden, esimies-alaiskeskusteluiden, tietotekniikan soveltamisen ja tiimityön yleisyyden suhteen. (Tilastokeskus, Työolotutkimus, 2008.) Jotta vastaavanlainen suunta myös jatkuisi, on tärkeää koko ajan olla ajan tasalla työntekijöiden työolosuhteista sekä puuttua mahdollisiin epäkohtiin.

Yksi tällaisen mahdollistamisen vaihtoehto ovat työpaikan kehityskeskustelut. Ja jotta nekin toimisivat, on niitä myös syytä päivittää ja miettiä mahdollisia puutteita ja kehityskohteita. Kehityskeskustelut ovat tämän päivän jatkuvasti muuttuvissa ja kompleksisissa organisaatioissa keskeinen johtamisen väline. Esimiehen on kehityskeskusteluissa mahdollisuus saada syvälinen kuva siitä, missä hänen johdossaan oleva alainen/tiimi menee. Työntekijälle taas kehityskeskustelu on tilaisuus, jossa voi ottaa puheeksi kaikki omaan työntekoon, jaksamiseen, muutoksiin sekä tiimin työkäytäntöihin liittyvät asiat. (Työterveyslaitos, 2010.)

Kehityskeskustelut ovat olennainen osa niin yksilön kuin koko työyhteisönkin työhyvinvointia. Hyvinvoivassa ja toimivassa työyhteisössä on kaikilla mukava olla ja mahdolliset ongelmatilanteetkin pystytään yhdessä avoimesti ja rakentavasti ratkaisemaan. Hyvinvoiva työyhteisö on avoin ja suvaitsevainen sekä työntekijät motivoituneita, vastuuntuntoisia ja yhteistyökykyisiä. Lisäksi työntekijät ovat selvillä työnsä tavoitteista, työnjako ja toimintatavat ovat selkeät sekä vastuut määritellyt.

Keskusteleva esimiestyö on työyhteisön hyvinvoinnin keskeisiä tekijöitä. Lukuisissa tutkimuksissa on osoitettu, että keskustelevaa johtamistapaa käyttävät esimiehet luovat työyhteisöön avoimuuteen, luottamukseen ja keskinäiseen avuliaisuuteen sekä arvostukseen perustuvan ilmapiirin. (Juuti & Vuorela 2002, 106.)

Työterveyslaitoksen teettämän Työ ja terveys-haastattelututkimuksen (2009) mukaan työyhteisön toimivuus, esimiestyö sekä työilmapiiri ja työpaikan vuorovaikutussuhteet ovat keskeisiä hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä työssä. Myös esimiehen oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus näkyvät työntekijöiden hyvinvoinnissa ja sairauspoissaoloissa. Tämän tutkimuksen mukaan työntekijän henkistä hyvinvointia voidaan edistää työtä kehittämällä. Lisäksi erääksi tärkeäksi asiaksi työyhteisön kehittämisen kannalta on noussut työn ja muun elämän yhteensovittaminen, vaikka se nykyään sujuukin jo yhä useammalla ilman ongelmia. (Työ ja terveys-haastattelututkimus, 2009.)

## 2 PROJEKTILUONTOISEN OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE

Tämän projektimuotoisen opinnäytetyön tarkoituksena on muokata Dementiahoitokoti Dagmaaria Oy:hyn kehityskeskustelulomake, jonka avulla esimies ja alainen yhdessä pystyvät luomaan kehittyvän ja motivoituneen työyhteisön. Ajantasainen kehityskeskustelulomake tukee osaltaan organisaation osaamistarpeiden ja työntekijän osaamisen ja oppimisen välistä yhteistyötä.

Opinnäytetyön tavoitteet:

1. Suunnitella ja laatia kehityskeskustelulomake Dementiahoitokoti Dagmaaria Oy:n käyttöön.
2. Suunnitella ja toteuttaa opetus- ja ohjaustilanne kyseisen palvelukodin käyttöön kehityskeskustelujen merkityksestä sekä organisaation että työntekijän näkökulmasta katsottuna.
3. Arvioida kyseinen lomake henkilöstön näkökulmasta.

Keskeiset käsitteet tässä opinnäyteyössä ovat; palvelukotiasuminen, työhyvinvointi, kehityskeskustelut, kehityskeskustelulomakkeisto

### 3 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

#### 3.1 Kohdeorganisaatio

Kohdeorganisaatio, johon projekti kohdistuu, on Porin Suomalainen Palvelukoti, joka on valmistunut vuosina 1960-1963 (Porin Suomalainen Palvelukoti. 2003). Vuoden 2009 alussa Dagmaaria osti Porin suomalaiselta vanhainkotiyhdistykseltä Porin suomalaisen palvelukodin toiminnan. Kyseisessä palvelukodissa asukaspaikkoja on 54 :lle ikäihmiselle. Lisäksi Dagmaaria Oy:llä on Porin Pihalavassa toinen, neljälletoista asukkaalle tarkoitettu dementiahoitokoti, joka on perustettu vuonna 2004. Molemmista yksiköistä löytyy lämminhenkiset asuintilat. Asumiseen tehdään vuokrasopimus ja asumiseen on mahdollisuus hakea Kelan asumistukea. Palvelusopimus tehdään erikseen, ja palvelu on tehostettua palveluasumista. (Dementiahoitokoti Dagmaaria Oy. 2004.)

Hoitoideologian kulmakivinä ovat turvallisuuden tunteen luominen, arvostuksen osoittaminen ja ajallisen panostuksen tärkeyden ymmärtäminen. Dementiahoitokoti Dagmaaria tarjoaa turvallisuutta, arvostusta ja aikaa asukkailleen kodinomaisessa ympäristössä. Työyhteisöön kuuluu hoito- ja sosiaalialan (lähi-, perus-, terveyden- ja sairaanhoitajat sekä sosionomit), siivousalan sekä ravitsemusalan ammattilaisia. Hoitohenkilöstön suuruus on tällä hetkellä yhteensä 63. Kuntouttavan hoidon lähtökohtana on asukkaan henkilökohtainen hoitopalvelusuunnitelma. Kodissa hoitohenkilökunta pyrkii asukkaan omatoimisuuden tukemiseen sekä jo ehkä kadotettujenkin toimintojen löytämiseen. Tärkeänä tukena toimii kannustava ja onnistumisiin ohjaava henkilökunta. (Dementiahoitokoti Dagmaaria Oy. 2004.) . Jatkossa tässä työssä käytetään Dementiahoitokoti Dagmaaria Oy:stä pelkkää nimitystä Dagmaaria Oy.



### 3.2 Palvelukotiasuminen

Sosiaalihuoltolain (17.9.1982/710) mukaan kunnan on huolehdittava sosiaalipalveluina mm. asumispalveluista. Asumispalveluilla laissa tarkoitetaan palvelu- ja tukiasumisen järjestämistä. Varsinaista virallista palveluasumisen määritelmää ei ole. Sosiaali- ja terveydenhuollossa korostetaan, että palveluasuminen sisältää aina sekä asumisen että palvelut. Palveluasuminen jaetaan yleensä tavalliseen palveluasumiseen ja tehostettuun palveluasumiseen. Tavallisessa palveluasumisessa henkilökuntaa on paikalla vain päivällä, kun taas tehostetussa palveluasumisessa henkilökuntaa on paikalla ympäri vuorokauden. Vanhusten palveluasuminen on tarkoitettu ikäihmisille, jotka tarvitsevat apua asumisensa järjestämisessä ja tukea itsenäisessä suoriutumisessa. Palvelutalo tai ryhmäkoti tarkoittaa kunnan tai muun tahon omistamaa kohdetta, joka mahdollistaa palveluasumisen tarjoamalla asunnon ja yhteisiä tiloja ja jossa asukkaalla on saatavilla palveluja. (Stakes: Palveluasuntoja ikäihmisille 2007, 9.)

Palveluasumisen asukkaiden profiili on muuttumassa uusien asukkaiden myötä, sillä palvelutaloihin tulevat uudet asukkaat ovat nykyään usein yhä vaativampia hoidettavia kuin taloissa jo aikaisemmin asuvat. Asumispalvelujen piiriin ohjautumisen yleisin syy on keskivaikea tai sitä vaikeampi dementia. Kun asukkaita luokitellaan kliniisiin pääluokkiin hoidon vaativuuden mukaan, saadaan käsitys asiakasrakenteesta ja työn vaatimuksista henkilökunnalle. Viiden vuoden tarkastelussa voidaan todeta, että palvelutaloissa, vanhainkodeissa sekä terveyskeskuksissa henkilöstön työn vaatimukset ovat kasvaneet. (Stakes: Palveluasuntoja ikäihmisille 2007, 14.) Myös nämä seikat vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin, motivaatioon ja työssä kehittymiseen.

### 3.3 Työhyvinvointi

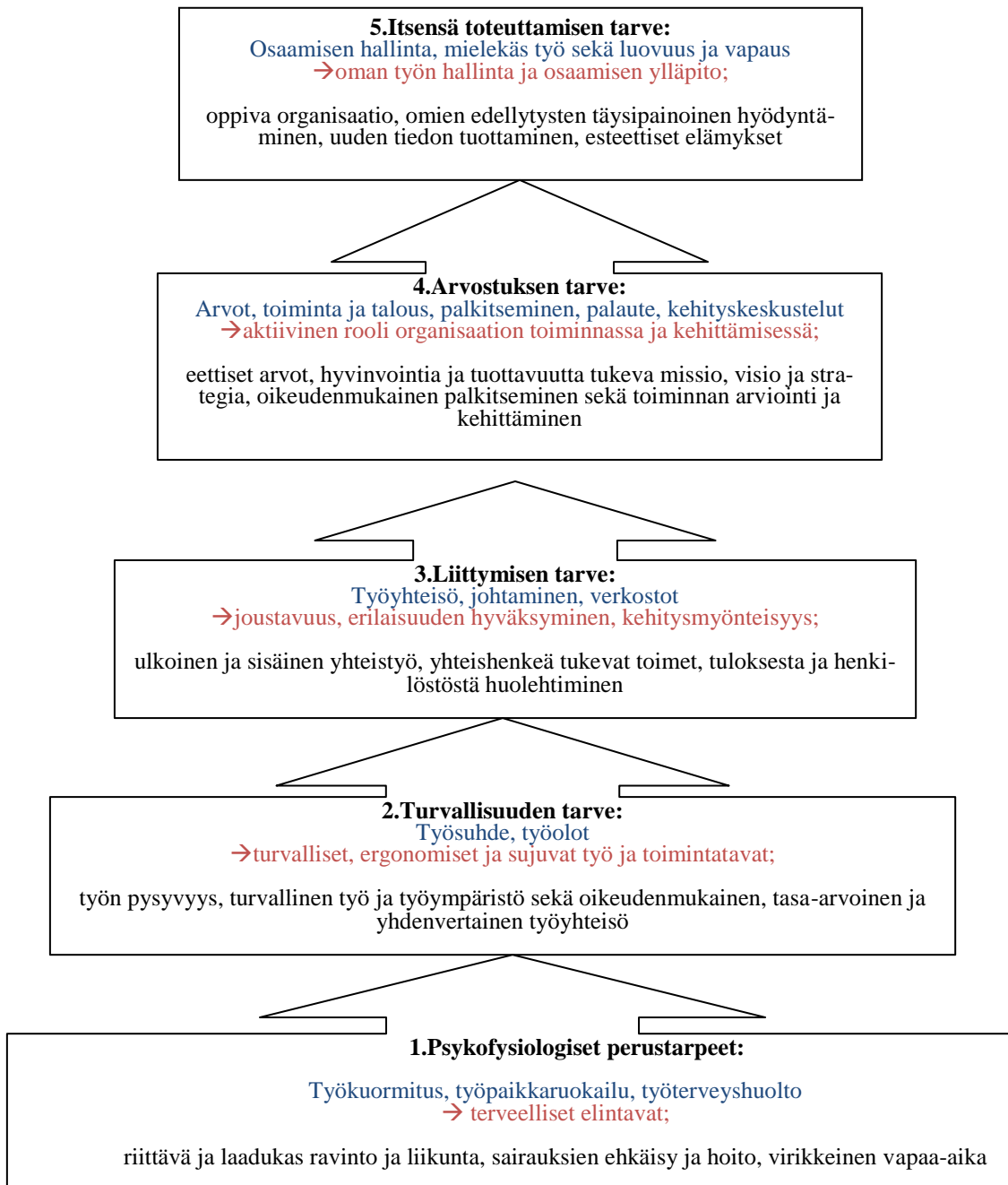
Mamia (2009) kuvaa aikaisempien tutkimusten pohjalta hyvinvointia moniulotteisena ja monitasoisena ilmiönä. Siinä on otettava huomioon sekä subjektiivinen hyvinvointikokemus että objektiiviset hyvinvoinnin tekijät. Subjektiivinen hyvinvointi taas voidaan nähdä kaksisuuntaisena kokemuksena, johon kuuluu myönteinen ja kielteinen ulottuvuus. Myönteisellä ulottuvuudella tarkoitetaan hyvinvointia ja työtyytyväi-

syyttä. Kielteisellä ulottuvuudella taas tarkoitetaan työuupumusta ja stressiä. Lisäksi hyvinvoinnilla on vielä kuvattu olevan sosiaalinen ulottuvuus. Hyvinvointiin vaikuttavat siis esimerkiksi johtamisen käytännöt ja työyhteisön ilmapiiri. (Mamia 2009, 20.)

Rauramo (2008) taas kuvaa ihmisen perustarpeita suhteessa työhön ja näiden tarpeiden vaikutusta motivaatioon Työhyvinvoinnin portaat-mallilla. Se on kehitetty käymällä läpi Maslowin tarvehierarkia porrastamalla, tarve kerrallaan. Työhyvinvoinnin portaat-mallin kehittämisen tavoitteena on ollut löytää työhyvinvoinnin taustalla olevia keskeisiä tekijöitä ja toimintamalleja kehittämistoiminnan tueksi. Nämä ”portaat” käsittävät ihmisen psykofysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarpeen, liittymisen tarpeen, arvostuksen tarpeen ja itsensä toteuttamisen tarpeen. Näitä pyritään erilaisilla mittareilla mittaamaan, jotta niitä pystytään arvioimaan ja sitä kautta kehittämään työhyvinvointia.

Ensimmäisellä portaalla painottuvat ihmisen perustarpeet, jotka ovat Maslowin motivaatioteorian lähtöpiste. Nämä fysiologiset tarpeet on siis ensin täytettävä, jotta päästään seuraaville tasoille. Seuraavalla portaalla on ihmisen turvallisuuden tarpeen täyttyminen. Siihen sisältyvät fyysinen, psykologinen ja moraalinen turvallisuus sekä ihmisen terveyden ja omaisuuteen liittyvä turvallisuus. Myös työhön ja toimeentuloon liittyvä turvallisuuden tarve on asetettu tälle portaalle. Turvallisuuden tarve siis liittyy tasapainoon ja pysyvyyden säilyttämiseen. Kolmannella portaalla puhutaan liittymisen tarpeesta. Tämä liittyy sosiaalisuuteen ja tunteisiin. Jos siis edellisten kahden tason tarpeet ovat täytetty, aktivoituu tällöin ihmisen tarve yhteenkuuluvuuteen, kiintymykseen ja rakkauteen. Neljännellä portaalla on arvostuksen tarve. Tällä tarkoitetaan ihmisen tarvetta ja halua itsekunnioitukseen sekä toisilta saatuun arvostukseen. Maslow on nostanut tässä esille vielä mm. ihmisten halun kehittää älykkyytään, tuottaa uutta tietoa sekä luoda ja ymmärtää ympäröivää maailmaa. Arvostuksen tarpeen tyydyttyminen johtaa näin myös itsetunnon vahvistumiseen. Viidennellä portaalla puhutaan itsensä toteuttamisen tarpeesta, joka jakautuu edelleen älyllisiin ja esteettisiin tarpeisiin. Nämä tarpeet perustuvat ihmisen haluun olla enemmän ja parempi, kokeilla rajojaan, löytää itsestään uusia kykyjä sekä nauttia uusista haasteista ja oivalluksista että myös kehittymisestä ihmisenäkin. (Rauramo 2008, 29-36.)

Kuviossa 1 on esitetty tämä Maslowin tarvehierarkiaan perustuva Rauramon (2008) luoma Työhyvinvoinnin portaat-malli. Kuviota luetaan alhaalta ylöspäin ja ylimpänä on aina portaan ”nimi” ja **sinisellä** on organisaatiolta vaadittavat tekijät kyseisen tarpeen täyttämiseksi. **Punaisella** on esitetty asiat, jotka vaativat täyttyäkseen työntekijän oman halun ja panostuksen. Näiden alapuolella on vielä mainittu asioita, joita organisaatio ja työntekijä yhdessä toteuttavat tarpeiden tyydyttämiseksi. (Rauramo 2008.)



**Kuvio 1.** Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2008, 27.)

Työhyvinvointi koostuu monesta eri tekijästä. Näitä ovat työntekijän terveys ja jaksaminen, työpaikan turvallisuus, hyvä työn hallinta, työilmapiiri ja johtaminen. Hyvinvoivassa työyhteisössä työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi, palkitsevaksi ja elämän hallintaa tukevaksi sekä työskentelevät osaavasti ja tuottavasti. (STM, 2010) Lisäksi yksilön hyvinvointiin voivat edelleen vaikuttaa työhyvinvointi-käsitteen ulkopuolelle rajatut asiat, kuten työntekijän yksityisasiat, palkkaus, sairaudet, elämänmuutokset, harrastukset, työsuhteen varmuus, jne. (STM, 2005) Työhyvinvointi on siis laaja käsite, joten tässä tutkimuksessa perehdytään pääasiassa kehityskeskusteluihin ja niiden avulla tapahtuvaan työntekijöiden arviointiin, kehittämiseen ja motiivointiin.

Työhyvinvoinnin kehittäminen on yrityksen kehittämistoimintaa. Työnantaja vastaa hyvinvoinnin perustasta: turvallisista työoloista, osaavasta johtamisesta ja työn suunnittelusta. Viime kädessä jokaisella on kuitenkin vastuu omasta työkunnostaan (Etera, 2010). Ja kun väistämättä ajan kuluessa työpaikoilla ympäristöt, välineet sekä vaatimukset työntekijöitä ja työympäristöä kohtaan muuttuvat, heijastuu se myös työyhteisöjen sekä yksittäisen työntekijän jaksamiseen, työkykyyn ja tuottavuuteen.(Tohtori.fi, 2010.) Tällöin korostuvat työhyvinvoinnin osa-alueiden toimivuus.

Työhyvinvointia edistetään työpaikalla mm. työsuojelun yhteistoiminnalla, työkykyä ylläpitävällä toiminnalla, työterveyshuollon toimilla, sekä työtä, työoloja ja osaamista kehittämällä (STM. 2010). Työyhteisön ja sen jäsenten kehittämisen avain on toiminnan säännöllisessä arvioinnissa. Sitä varten tarvitaan palaveri- ja kehityskeskustelukäytännöt, mutta myös rohkeutta kyseenalaistaa asioita ja kykyä antaa ja vastaanottaa palautetta. (Järvinen 2009, 79.)

Työn kuormittavuuden hallinta on haasteellista kaikille. Sitä pyritään kuitenkin hallitsemaan yksilön ja työyhteisön toiminnalla sekä johtamistavoilla ja työpaikan kulttuurisella yhteisymmärryksellä. Kuormittavuuden hallintaa tukevan johtamisen seurauksena työntekijällä on mahdollisuus tehdä valintoja, jotka tukevat optimaalista suoriutumista työssä ja kehittävät työntekijän ammattitaitoa, työn laatua sekä tuottavuutta. Keskeinen keino tähän olisi antaa työntekijälle mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja saada siihen tarvittaessa tukea. (STM, Selvityksiä 2010:17.)

### 3.3.1 Esimiestyö

Esimies on erittäin tärkeä osa työyhteisöä. Esimiehen tehtävänä huolehtia, että toimivan työyhteisön perusrakenteet ovat kunnossa ja että toiminnan tavoitteet ohjaavat työn tekemistä. Esimiehen tulee siis olla läsnä ja käydä säännöllisesti avointa ja rakentavaa keskustelua työyhteisönsä kanssa. Ristiriitojen ratkaiseminen mahdollisimman ajoissa kuuluu esimiehen työhön. (Työterveyslaitos, 2010.)

Useiden tutkimusten mukaan työntekijän suhde esimieheen on erittäin tärkeä ajatellen työntekijän hyvinvointia ja työssä suoriutumista. Mutta myös esimiesten paineet ovat kasvaneet, joten on tärkeää huolehtia heidän hyvinvoinnistaan ja jaksamisestaan, jotta he pystyvät suoriutumaan omista tehtävistään ja velvoitteistaan. Tulosta tekevä ja hyvinvoiva työyhteisö edellyttää myös hyvinvoivan esimiehen. (Työterveyslaitos, 2010.)

Aarnikoivu (2008) toteaa kirjassaan esimiesten nostavan usein esiin tiettyjä osa-alueita, joihin he kaipaavat tukea ja tietoa. Näitä ovat kehityskeskustelujen käyminen, palautteen antaminen, motivointi ja muutoksen johtaminen. Ja jotta ne toteutuvat arjessa, edellyttävät ne esimieheltä osaamista, tilanneherkkyyttä sekä kykyä johtaa yksilöitä jokaisen erityispiirteet huomioiden. Kehityskeskustelut kiteytyvät oikeastaan näihin kaikkiin osa-alueisiin. Kehityskeskustelu on esimiehen tärkeä työkalu edistettäessä henkilöstön sitoutumista, kehittymistä sekä parhaan mahdollisen tuloksen syntymistä. Keskeisessä roolissa on tulevaisuuteen suuntaaminen tavoitteena luoda onnistumiselle edellytyksiä huomioiden toimintaympäristö. (Aarnikoivu 2008, 115.)

## 3.4 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelut tulivat tavoitejohtamisen myötä Suomeen 1970-luvun alkupuolella. Aluksi puhuttiin tavoitekeskusteluista ja myöhemmin tuloskeskusteluista. Myös esimies-alaiskeskusteluista on puhuttu. Nykyään kuitenkin useimmat käyttävät sanaa kehityskeskustelu, jolla pyritään painottamaan nimenomaan myönteistä kehitystä niin yksilön kuin organisaation kannalta sekä myös esimiehen ja työntekijän välisen

suhteen kehittymisestä. Kehityskeskustelulla tarkoitetaan ennalta sovittua ja suunniteltua esimiehen ja alaisen välistä keskustelua, jolla on tietty päämäärä ja jota leimaa jonkinasteinen systematiikka ja toteutuksen säännöllisyys. (Juuti & Vuorela 2002, 107-108.)

Keskuskauppakamari on tehnyt vuonna 2006 selvityksen, jonka mukaan vain puolet suomalaisista yritysten työntekijöistä tiesi edes melko hyvin, mitä heiltä työssä odotetaan. Toinen puoli taas tekee töitä epätietoisena siitä, mihin heidän pitäisi työssään pyrkiä (Hirvikorpi, H. 2008).

Anneli Valpolan mukaan ”kehityskeskusteluissa todetut ammattitaidon ja osaamisen tarpeet ovat myös ennakoivia muuttuvia työolosuhteita ajatellen. Työtehtävät eivät pysy nykyään samana kuin pari-kolme vuotta, enää ei tehdä samaa vuosikymmeniä fuusioiden ja muiden myötä.” (Haapalinna, E. 2006).

#### 3.4.1 Kehityskeskustelun tavoitteet ja merkitys

Työntekijöiden onnistuminen, tavoitteiden saavuttaminen ja yhteistyö muiden kesken, vaikuttavat myös organisaation menestymiseen. Alaisen ja esimiehen väliset kehityskeskustelut ovat työyhteisön hyvinvoinnin kannalta olennaisia edistämällä työyhteisön avoimuutta ja keskinäistä arvostusta. Henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa esimies ja alainen perehtyvät työhön laajasti ja syvästi tarkastellen jotain tiettyä, pidempää (usein n. vuoden mittaista) ajanjaksoa. Kehityskeskustelussa pyritään selkiyttämään alaisen odotuksia ja motivaatiotekijöitä ja näitä toiveita peilataan organisaation tarjoamiin mahdollisuuksiin. (Valpola 2000, 7-8, 15-16.) Varsinaisen kehityskeskustelun lisäksi tulee olla seurantakeskusteluita, joissa tarkastellaan nykytilannetta ja edistymistä sekä selkiytetään tavoitteita (Aarnikoivu 2010, 73). Onnistunut keskustelu vaatii rauhallista aikaa. Kiireettömässä ilmapiirissä syntyy luottamus ja keskustelijat voivat olla rehellisiä. (Hirvikorpi, H. 2008). Keskinäinen luottamus ja avoin vuorovaikutus, myös jokapäiväisessä työssä, ovat työkalut onnistuneeseen kehityskeskusteluun. Luottamussuhde esimiehen ja alaisen välille taas syntyy, kun molemmat osapuolet panostavat luottamuksen syntymiseen. (Aarnikoivu 2010, 18-19.)

Kehityskeskustelujen tavoitteena on arvioida työn tuloksia ja suoriutumista, selkiyttää tehtäväkuvaa ja roolia, antaa molemminpuolista palautetta, määritellä työn tavoitteet ja päämäärät, tunnistaa kehittämistarpeet ja sopia niihin liittyvistä toimenpiteistä sekä edistää yhteistyötä ja hyvää työilmapiiriä. Parhaimmillaan onnistunut kehityskeskustelu lisää työmotivaatiota ja edistää myös työhyvinvointia. (Valpola 2000, 19,27,37; Juuti & Vuorela 2002, 107,108,112.) Keskustelujen painotus on tulevaisuudessa tavoitteenaan luoda onnistumisille edellytyksiä toimintaympäristöhuomioiden (Aarnikoivu, 2010, 63). Keskustelujen onnistumiseksi edellytetään, että esimies tuntee työntekijän työkentän ja seuraa arkityötä riittävästi. Työyhteisön jäsenen on myös asennoiduttava keskusteluihin kehittämisen ja kehittymisen näkökulmasta ja keskustelujen olisi toteuduttava läpi koko organisaation. (Kehityskeskustelut TKK:ssa, 2007.)

#### 3.4.2 Kehityskeskustelun toteutus ja sisältö

Kehityskeskustelujen ajankohdasta on sovittava tarvittavan ajoissa, jotta molemmat osapuolet pystyvät siihen valmistautumaan. Aikaa keskustelulle on varattava myös tarpeeksi (n1-2h) ja keskustelu tulisi mahdollistaa käyvän rauhallisessa paikassa ilman mahdollisia keskeytyksiä tai häiriötekijöitä. Molemmat osapuolet ovat ennen keskustelua valmiiksi miettineet itselleen tärkeitä kysymyksiä ja näkemyksiä ja kirjanneet ne ennen keskustelua annettavaan lomakkeeseen. (Kehityskeskustelut TKK:ssa, 2007.) Valmistautuminen vaikuttaa suoraan keskustelun antiin. Kun työntekijä ja esimies ovat sisäistäneet kehityskeskustelun merkityksen ja hyödyt, motivaatio keskustelun käymiseen kasvaa ja samalla huolellinen valmistautuminen keskusteluun nähdään tarpeellisena. (Aarnikoivu 2010, 81.)

Valpolan (2000) mukaan kehityskeskustelukäytännön alkuvaiheessa saatetaan tarvita jopa kolme erillistä keskustelukertaa. Ensimmäisellä keskustelukerralla sovitaan tavoitteista ja arviointikriteereistä. Toisella kerralla arvioidaan tavoitteiden toteutumista ja viimeisellä kerralla käsitellään työntekijän kehittämistarpeita ja urasuunnitelmia. (Valpola 2000, 141-142.)

Keskustelussa arvioidaan työn tuloksellisuutta; kauteen liittyviä kokemuksia, onnistumisia ja puutteita sekä niiden syitä. Lisäksi pohditaan työjakson kuormittavuutta ja mahdollisia organisaatioon tai ajankohtaisiin asioihin liittyviä asioita. Tulevalle työkaudelle asetetaan tavoitteet, päivitetään työnkuvaa ja pohditaan mahdollisia koulutus- tai tukitarpeita. Lisäksi sovitaan kehittämiskohteiden seurannasta sekä keskustellaan yhteistyöhön ja työskentelyolosuhteisiin liittyvistä toiveista ja tekijöistä. (Kehityskeskustelut TKK:ssa, 2007.) Kehityskeskusteluista tehdään yhteiset muistiinpanot, joiden avulla asiat pysyvät mielessä ja alaisen on helppo huolehtia töistään. Myös esimies pystyy näin varmistamaan mistä on yhdessä sovittu ja miten on itse luvannut olla alaisien avuksi. Näiden pohjalta on myös helppo aloittaa seuraava keskustelukerta. (Valpola, A. 2000, 143.)

### 3.4.3 Onnistuneen kehityskeskustelun ainekset

Valpola (2000) on tarkastellut sekä esimiesten että alaisten kanssa yhdessä, mitkä seikat ovat nousseet esille, jotta kehityskeskustelut onnistuisivat. Tärkeimmiksi asioiksi nousivat visio ja tavoitteet, hyvä valmistautuminen, avoin vuorovaikutus, rakentava palaute, seuranta, motivaatio ja aito kiinnostus keskusteluun sekä keskittymisrauha. Näiden seikkojen onnistuminen vaatii kuitenkin molempien osapuolien panoksen. (Valpola 2000, 164-165.) Lahtinen (2006) taas nostaa kehityskeskustelujen haasteiksi niiden tarpeellisuuden pienyrityksessä, säännönmukaisuuden, ajankäytön ja sovituista ajoista kiinni pitämisen. Näihin ratkaisuksi hän mainitsee määräämuotoiset ja säännölliset keskustelut sekä päivittäiskeskustelut tukena tavoitteiden toteutumiseen. Lisäksi on tärkeää huomioida kokonaisvaltainen elämäntilanne sekä toteuttaa keskusteluja myös mentorointi-ajattelun mukaan. (Lahtinen 2006, 114.)

Kehityskeskusteluja käytäessä ja niitä kehittäessä on syytä pohtia myös roolituksia näissä keskusteluissa. Useimmiten kehityskeskustelut käydään esimiehen vetämänä, jolloin helposti alainen jää passiivisempaan rooliin. Nykypäivän tarpeisiin vastaavassa kehityskeskustelussa alaisen aktiivinen osallistuminen on avainasia. Tällaisessa keskustelussa on molemmilla aktiivinen rooli, ja näin pystytään paremmin yhdessä sopimaan asioista ja tekemään yhteenvetoja keskustelun aikana nousseista asioista, molempien näkemykset huomioon ottaen. (Aarnikoivu 2010, 71-72.)



Kehityskeskustelut on tutkimuksissa (Pehkonen, T., 2002, Hietikko, R, 2002, Tuominen, H., 2005.) pääasiassa koettu tärkeiksi niin esimiehen kuin alaistenkin mielestä. Pehkosen (2002) sekä Tuomisen (2005) tutkimusten tulosten mukaan yhdeksi kehittämisalueeksi nousi tavoitteiden arvioiminen; välitavoitteita ja niiden arviointijankohtia toivottiin enemmän sekä myös selkeitä arviointikriteereitä yksikön tarpeita vastaavasti. Myös molemminpuolista palautteen saamista ja antamista olisi syytä harjoitella.

Valpola (2002) kertoo erilaisissa koulutustilaisuuksissa kyselylomakkeen avulla keskustelleensa ihmisten kanssa heidän kokemuksistaan kehityskeskusteluista. Yhteenvedona näistä keskusteluista on noussut muutamia huomioita; kehityskeskustelut on koettu kiireisiksi, eikä niissä välttämättä ole päästy oleellisiin asioihin ja päätöksiin. Monien mielestä tavoitteiden ja niiden mittareiden sopimisen jälkeen, on tuloskeskusteluun jäänyt melko lyhyt aika. Keskustelun eri osat haluttaisiin tasapainoon. Kehittymisen kannalta keskustelut koettiin tärkeiksi. Toisaalta vastauksista välittyi kuva, että keskusteluilla oli merkitystä työsuoritukselle ja kehittymiselle, jos vastaajan olo vain oli hyvä sekä ennen että jälkeen keskustelun. Suurin osa kuitenkin oli sitä mieltä, että kehityskeskusteluille on luotu hyvä pohja, ja sitä kannattaa hyödyntää. (Valpola 2002, 84-85.) Kulovesi (2009) taas toteaa kirjassaan tutkimusten osoittavan työntekijöiden olevan tyytyväisempiä kehityskeskusteluun silloin, kun he saavat puhua vapaasti elämäntilanteestaan ja odotuksistaan sekä suorituksestaan ja kehittymistoiveistaan. Motivaatio ja suoritus paranee selkeiden ja sopivan haasteellisten tavoitteiden myötä. (Kulovesi 2009, 92.)

#### 3.4.4 Miksi kehityskeskusteluja?

Ja niin kuin kaikki muukin, vaativat myös kehityskeskustelut kehittämistä, jotta ne edelleen toimisivat ja niistä saataisiin paras mahdollinen hyöty jokaiselle osapuolelle. Valpolan (2002) tarkastelujen mukaan kehityskeskustelujen kehittämisessä näkyy viisi selvää trendiä. Ensimmäinen liittyy siihen, että kehityskeskustelut ovat osa johtamisjärjestelmää, oleellinen osa esimies-alaisyhteistyötä. Se on keino, jolla varmistetaan jokaisen työntekijän kanssa keskeiset tavoitteet, kehittymistarpeet ja kiinnos-

tuksen kohteet. Toinen trendi koskee suorituksen arviointia, johon liittyy olennaisena osana palautteen saaminen ja antaminen. Tämä auttaa työn suorittamisessa; työn kulessa pysytään kärryillä missä mennään ja saadaan mahdollista apua ajoissa, sekä näin pystyy työnsä tekemään mahdollisimman hyvin. Kolmanneksi trendiksi Valpola (2002) toteaa kehityskeskustelun kehittämisen myös ihmisen kehittymisen avuksi. Tällä varmistetaan, että työntekijät pysyvät ammattitaitoisina; tarjotaan haasteita ja annetaan aikaa keskustella ja miettiä kehittymisratkaisuja. Tällainen keskustelu synnyttää vuorovaikutusta yrityksen ja yksilön osaamistarpeiden välille ja samalla pystytään keskittymään yksittäisen työntekijän omiin kiinnostuksen kohteisiin sekä hakemaan kehitystä ja työssä jaksamista tukevia ratkaisuja. Neljäntenä trendinä on ihmisten järjestäytyminen joukkueiksi, joissa toimitaan nopeasti ja kunkin osaamisen ja jonkun tietyn päämäärän ja määräajan mukaan, esimerkiksi joku projekti. Tällaisessa organisaatiossa pyritään jatkuvaan vuorovaikutukseen ja kehittymiseen ja palautteeseen liittyvät asiat käsitellään niiden tullessa ajankohtaisiksi. Viides trendi tuntuu liittyvän keskustelujen tehokkuuteen. Pääpainona on molempien osapuolten mahdollisimman hyvä valmistautuminen erilaisin keinoin, jolloin kehityskeskustelut olisivat mahdollisimman tehokkaita ja antoisia. Siinä korostuu myös koko organisaation yhteinen vastuu työssä ja sen tuloksissa. (Valpola 2002, 13-17.)

Aarnikoivu (2008) on koonnut yhteen sekä esimiehen että työntekijän kannalta ne asiat, joiden takia kehityskeskustelut ovat tärkeitä. Yhteenvetona siis:

Kehityskeskustelu antaa esimiehelle (Juuti & Vuorela 2002):

- mahdollisuuden jalkauttaa missiota, visiota, strategiaa ja arvoja käytäntöön
- tilaisuuden kuvata yrityksen tavoitteita alaiselle sekä keskustella siitä, mitä nämä tavoitteet tarkoittavat yksilön kannalta
- tilaisuuden oppia tuntemaan alaisiaan, heidän osaamistaan sekä haluaan ja uskallustaan kehittyä
- mahdollisuuden oman johtamistapansa tarkasteluun ja kehittämiseen
- mahdollisuuden antaa palautetta
- tilaisuuden saada uusia ja luovia ideoita.

Kehityskeskustelut tarjoavat henkilöstölle (Juuti & Vuorela 2002):

- mahdollisuuden kuulla yrityksen tulevaisuuden tavoitteista
- mahdollisuuden antaa oma panoksensa tavoitteiden saavuttamiseksi
- tilaisuuden pohtia omaa rooliaan ja työtehtäviään suhteessa yrityksen tulevaisuuden tavoitteisiin
- tilaisuuden keskustella työkentästään
- tietoa koko organisaation tilasta
- palautetta omasta työsuorituksestaan ja rohkaisua työlleen
- mahdollisuuden antaa palautetta esimiestyöstä
- tilaisuuden oppia paremmin tuntemaan esimiestään.

(Aarnikoivu 2008, 118-119.)

#### 3.4.5 Kehityskeskustelulomakkeisto

Käydyt kehityskeskustelut kirjataan tavalla tai toisella. Usein keskustelun pohjana toimii keskustelun eri vaiheiden läpimenoa ja seurantaan tukeva, valmiiksi laadittu kysymyslomake tai kysymys- ja teemarunko. Näiden lomakkeiden täyttämistä ja orjallisesta seuraamisesta saattaa kuitenkin pahimmassa tapauksessa tulla este vaapaalle vuorovaikutukselle. Siksi onkin muistettava, että lomakkeisto on tehty kehityskeskustelun käymisen tueksi ja siitä voi keskustelujen aikana myös ”irrottautua”. Pääasia on, että niistä nostetaan esiin kehityskeskustelun pääteemat, eli tavoitteet, tulokset ja henkilökohtainen kehittyminen. Jotta kehityskeskusteluista olisi oikeasti hyötyä, edellyttää se kehityskeskusteluprosessin räätälöimistä vastaamaan organisaation tavoitteita sekä lomakkeiston päivittämistä ja kehittämistä kokemusten ja palautteiden perusteella. Aarnikoivu (2010) kokee myös usein kuulleensa kehityskeskustelujen olleen liikaa lomakkeiston varassa, jolloin niistä on puuttunut se tärkeä, avoin vuorovaikutus. (Aarnikoivu 2010, 82-85.) Näiden seikkojen takia myös tälle opinäytetyölle oli ajankohtainen tarve ja tilaus.

Kehityskeskustelulomakkeistoa laadittaessa on huomioitava, että keskustelun kesto on usein noin 1,5 tuntia (Aarnikoivu 2010). On siis tarkkaan mietittävä mitä kysytään ja miten kysytään, jotta tärkeimmät asiat saataisiin käsiteltyä ja kehityskeskustelusta

olisi siis oikeasti hyötyä. Tämän opinnäytetyön tilaajakin mainitsi juuri sen seikan, että nykyisissä kehityskeskustelulomakkeissa on liikaa vaikeita kysymyksiä ja työntekijät kokevat nämä keskustelut ”pelottaviksi”. Tärkeintä on saada kuitenkin näistä keskusteluista oikeasti hyötyä, ja silloin lomakkeet eivät saa olla mahdottoman pitkiä ja monimutkaisia.

## 4 AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET

### 4.1 Kehityskeskustelut osana ammatillisuutta ja työhyvinvointia

Kehityskeskusteluista on tehty opinnäytetöitä sekä Pro Gradu-tutkielmia erilaisista näkökulmista, mm. kehityskeskustelut osana johtamista ja ammatillista kehittymistä (Lehtonen 2009; Lukkari 2009; Tuominen 2005; Hietikko 2002; Pehkonen 2002) sekä miten kehityskeskustelut ovat toteutuneet erilaisissa työpaikoissa (Korpi 2009). Näiden tutkimusten tuloksissa korostui lähes yhteneväisesti kehityskeskustelujen onnistumisen edellytykset, eli mm. vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin merkitys, palautteen antaminen ja saaminen sekä keskusteluun ennalta valmistautuminen. Kehittämisehdotuksiksi nousivat mm. osaamisen johtaminen, vuorovaikutustaitojen kehittäminen sekä esimiehien tukeminen kehityskeskustelujen säännölliseen pitämiseen.

Aiheesta on tehty Pro Gradu-tutkielma, joka keskittyy kehityskeskusteluihin sairaanhoitajan työssä oppimisen tukena (Pietilä 2004.) Tämän tutkimuksen tuloksista nousi esille käytyjen kehityskeskustelujen vuorovaikutusulottuvuus. Keskusteluissa ilmeni tasavertaista ja esimiesjohtoista vuorovaikutusta. Tasavertaiselle vuorovaikutukselle oli ominaista esimiehen ja työntekijän suhteen lujittaminen sekä keskustelijoiden avoimuus, joka taas osaltaan mahdollisti työntekijöiden kehittymistarpeiden esilleoton. Esimiesjohtoinen vuorovaikutus taas ilmeni etäisyushakuisena ja hierarkkisena vuorovaikutuksena, joka osaltaan esti työntekijää luottamasta kehityksen ja muutoksen mahdollisuuteen. (Pietilä 2004.)

Lisäksi tässä tutkimuksessa nousi esille palautteen ja arvioinnin vaikutus työssäoppimiseen. Arviointi mahdollisti työssä oppimista, kun työntekijän tekemää työtä ja

kehittämistarpeita arvioitiin suhteessa työntekijän omiin kehittämistarpeisiin ja organisaatiossa ilmeneviin tarpeisiin. Palautteen ja arvioinnin saamisen ja antamisen edellytyksinä nousi edelleen myös esille keskustelijoiden välinen vuorovaikutus ja näin myös keskustelujen avoimuus. Kun vuorovaikutus perustuu arkipäivän hyvään suhteeseen, peilaa se myös positiivisesti keskustelujen vuorovaikutukseen ja avoimuuteen sekä tätä kautta myös työntekijän kehittämiseen sekä itsereflektioon. Vuorovaikutuksen laadun suuri merkitys olikin näin ollen myös huomioitu tutkimuksen kehityshaasteissa, jossa tutkija nostaa esille vuorovaikutustaitojen kehittämisen edelleen. Näin kehitystyö nousi keskustelijoiden omakohtaisista käytännön ongelmista ja ratkaisuvaihtoehdot kohdistuisivat tarkasti kyseisen työyhteisön tarpeisiin. (Pietilä 2004.)

On myös tehty opinnäytetöitä kehityskeskusteluista työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden näkökulmasta (mm. Alastalo 2009; Riuttala 2006.) Riuttalan opinnäytetyö käsittelee Porin Suomalaisen palvelukodin henkilökunnan työtyytyväisyyttä (2006). Sen mukaan työntekijät olivat tyytyväisiä työolosuhteisiin, kuormitustekijöihin ja esimiestyöhön sekä suurin osa työntekijöistä oli tyytyväisiä myös työn sisältöön. Työn määrä, työntekijöiden välinen tasa-arvo, työntekijöiden työpanos sekä tiedon kulku olivat tutkimuksen mukaan tyytymättömyyden aiheita. Työyhteisön toimivuudessa taas ilmeni eriäviä mielipiteitä. (Riuttala 2006, 53-56.)

Tutkimustulosten tarkastelussa Riuttala (2006) kuvaa yhdeksi kehittämisasiaksi mm. työnkuvan tarkentamista niin, että jokaisella työntekijällä olisi selkeä kuva siitä, mitkä kuuluvat perusasioihin ja mistä voi tarvittaessa esimerkiksi kiireessä tinkiä. Toiseksi tärkeäksi kehitysehdotukseksi nousi työyhteisön toimivuus ja tässä asiassa nimenomaan henkilökunnan vuorovaikutus. Työntekijöiden toiveena oli myös avoin sekä myös eriävien mielipiteiden hyväksyvä ilmapiiri. Tyytymättömyyttä aiheuttivat yhteistyön toimimattomuus kaikkien työntekijöiden välillä sekä joidenkin mielestä hyvän yhteishengen puuttuminen. Kehittämishaasteeksi Riuttala siis nosti työyhteisön yhteishengen parantamisen. Hän ehdotti ratkaisuksi avoimia keskusteluja sekä työntekijöiden mielipiteiden, huolenaiheiden ja ehdotusten todellista kuuntelemista. Ja jos nämä keskustelut eivät tuota tulosta, seuraavina vaihtoehtoina tulivat esille keskustelut pienissä ryhmissä tai esimiehen kanssa kahden kesken.

## 5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

### 5.1 Projekti määritelmänä

Kettunen (2009) on koonnut yhteen asioita, jotka määrittelevät projektin. Näitä ovat mm. ne, että projektilla on selkeä tavoite, joka pyritään saavuttamaan työllä, jonka tekemistä kutsutaan projektityöksi. Projektille tehdään suunnitelma, sekä asetetaan aikataulu, päättymispäivä ja taloudelliset reunaehdot. Projektin etenemistä ja tuloksia seurataan ja kontrolloidaan sekä siihen osallistuville ihmisille asetetaan omat roolit ja vastualueet. (Kettunen 2009, 15-16.) Projekti on kertaluonteinen, tavoitteellinen, varta vasten muodostetun organisaation tehtäväksi annettu työkokonaisuus (Anttila 2001, 12).

### 5.2 Suunnitteluvaihe

Projektin suunnitteluvaiheessa organisoidaan suunnittelun kokonaisuus ja kootaan eri asiantuntijoilta tarvittavat tiedot projektisuunnitelmaa varten. On myös tärkeää laskea, kuinka kauan projektiin menee aikaa ja mitä tarvikkeita mahdollisesti tarvitaan. (Kettunen 2009, 32.) Projektin tavoitteet ja ennako-odotukset kunkin tavoitteen osalta määritellään riittävän selkeästi myös tässä vaiheessa (Anttila 2001, 66).

Loppuvuodesta 2010 opinnäytetyön aiheen varmistuessa, otettiin yhteys yhteistyökumppaniin ja sovittiin alustavasti tutkimuksen tekemisestä. Teoriaa alettiin kirjoittaa heti ja tammikuussa 2011 myös projektisuunnitelma saatiin valmiiksi, kun tutkimuksen aihe ja projektiluonteisuus selvisivät ja alkoivat hahmottua. Myös projektilupa hankittiin tällöin. Projektisuunnitelmassa tuotiin esille projektin tarkoitus ja tavoitteet sekä aikataulus. Projektiluontoisen opinnäytetyön yhteistyösopimukset toimitettiin Dagmaaria Oy:n johtajalle sekä koulutusjohtajalle. Yksi osa sopimuksesta jäi opinnäytetyön tekijälle. (Liite 1)

Dagmaaria Oy:ssä on kehityskeskustelut otettu käyttöön vuonna 2005 omistajanvaihdoksen myötä. Keskusteluja on käyty säännöllisesti, mutta tällä hetkellä odote-

taan tämän opinnäytetyön valmistumista ja uuden kehityskeskustelulomakkeen käyttöönottoa.

### 5.3 Projektin toteutus

Ensimmäinen tapaaminen yhteistyökumppanin kanssa oli tammikuun lopulla. Tällöin sovittiin Dagmaaria Oy:n johtajan kanssa tulevan työn puitteista, suunnittelusta, toteutuksesta ja aikataulusta. Lomakkeen valmistumisen jälkeen sovittiin pidettäväksi työntekijöille PowerPoint-esitykseen pohjautuen opetus- ja ohjaustilanne kehityskeskusteluista. Tässä esityksessä keskitytään kertomaan kehityskeskustelujen merkityksestä organisaatiolle ja työntekijöille sekä miten niihin voidaan valmistautua. Lisäksi esitellään uusi, muokattu kehityskeskustelulomake ja jaetaan kyselylomake, jonka avulla työntekijät saavat arvioida uutta kehityskeskustelulomaketta. Kehityskeskustelufotilaisuus ja lomakkeiden jako keskitettiin vain Dagmaaria Oy:n Porin Suomalaisen Palvelukodin yksikköön.

Kehityskeskustelulomakkeen toteuttaminen muodostui hankalaksi ja haasteelliseksi. Ensin tutkittiin valmiita, satunnaisesti poimittuja kehityskeskustelulomakkeita ja poimittiin niistä tärkeitä ja olennaisia kysymyksiä ja ideoita. Ja jotta uudesta lomakkeesta ei olisi muodostunut liian monimutkaista, vaikeasti ymmärrettävää ja turhan pitkää, piti miettiä tarkkaan millaisia asioita siihen ottaa. Opinnäytetyön teoriaosuiden pohjalta poimittiin kehityskeskustelulomakkeeseen tärkeimmät asiat. Lomakkeen toteuttamisessa ja muokkaamisessa toimittiin yhteistyössä koulun ja yhteistyökumppanin kanssa. Koulussa seminaaritunneilla sai ohjausta työn etenemiseen ja yhteistyökumppanin kanssa käytiin läpi molemminpuolisia ideoita ja toiveita sekä muutettiin niiden pohjalta lomaketta muutama otteeseen.

Nykyinen, muokattu kehityskeskustelulomake (Liite 3) koostuu viidestä eri osa-alueesta. Lomakkeen alussa on ”saateteksti”, jossa kerrotaan lomakkeen tarkoituksesta, eli sen on tarkoitus olla avuksi kehityskeskusteluun valmistautumisessa sekä se toimii samalla myös itsearviointina tämänhetkisestä työssä suoriutumisesta. Lomakkeen osa-alueiden otsikot ja kysymykset tehtiin lihavoituna, jotta ne olisivat selkeitä. Kysymyksiin sisältyvät väittämät ja lisäykset jätettiin normaaleiksi, ilman lihavoit-

mista tai kursivoimista. Kehityskeskustelulomake tehtiin A4-kokoiseksi, jolloin sivuja tuli yhteensä kolme (3). Tämänkokoinen lomake on helppo tulostaa normaalinkokoiselle paperille sekä sen säilyttäminen sopii myös tällaisenaan esimerkiksi tavalliseen mappiin. Tekstin kirjainlaji on yleisesti käytössä oleva Times New Roman ja fonttikoko 12, joka tekee lomakkeesta selkeän lukea. Lomake tehtiin ”taulukkomuotoon”, eli jokaiselle kysymykselle/aiheelle tehtiin oma laatikko, jotta lomakkeesta tulisi selkeämpi ja jokaisen osa-alueen vastaukset saadaan omalle paikalleen. Alussa kysytään taustatietoja, joihin sisältyy mm. työntekijän koulutus, työyksikkö, lähiesimies sekä arvioitava kausi. Lomakkeeseen haluttiin erikseen lähiesimiehelle sekä työnantajalle omat mainintansa, koska yhteistyökumppanin organisaatiossa työntekijöillä on erikseen lähiesimiehet ja lisäksi työnantaja keskustelee vielä organisaation johdon kannalta asioista. Toinen kehityskeskustelulomakkeen osa-alue koostuu kuluneen kauden arvioinnista. Siinä keskitytään työntekijän työtehtäviin, työn määrään ja ajankäyttöön, työtiloihin ja – välineisiin sekä työn vaativuuteen, vastuuseen ja mielekkyyteen. Lisäksi tässä osiossa käsitellään työn tavoitteita sekä olennaisia teki- jöitä niiden saavuttamisen onnistumiseen tai haittaamiseen. Tuen saamista omaan työhön eriteltiin vielä erikseen tähän osioon. Kolmas ja neljäs osa-alue keskittyy tulevan kauden odotuksiin ja työntekijän sekä työyksikön osaamis- ja kehittämisa- lueisiin. Työhyvinvointikysymys sisällytettiin tähän osioon. Lopuksi on työntekijän odo- tuksia lähiesimiestä ja työnantajaa kohtaan sekä lähiesimiehen ja työnantajan odo- tuksia työntekijää kohtaan. Tässä osiossa nähdään, millä tavoin odotukset vastaavat toi- siaan. Keskustelun jälkeen osapuolet allekirjoittavat lomakkeen ja se säilytetään poh- jaksi ja muistiksi seuraavaa keskustelua varten.

#### 5.4 Kehityskeskustelulomaketta arvioivan kyselylomakkeen toteutus

Kvantitatiivinen eli määrällinen ja kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ovat lähes- tymistapoja, joita on käytännössä vaikea tarkkarajaisesti erottaa toisistaan ja ne voi- vatkin tutkimuksessa täydentää toisiaan. Mittaaminen sisältää kuitenkin kaikilla ta- soilla sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen puolen. Kvantitatiivisessa tutkimuk- sessa keskeisiä asioita ovat mm. käsitteiden määrittely, aiemmat teoriat ja johtopää- tökset aiemmista tutkimuksista. Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä taas ovat mm. luonteeltaan kokonaisvaltainen tiedon hankinta, aineiston kokoaminen to-



dellisissa, luonnollisissa tilanteissa sekä ihmisen suosiminen tiedon keruun instrumenttina. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 136-140.)

Kyselylomakkeen laadinnalla ja kysymysten tarkalla suunnittelulla pystytään tehostamaan tutkimuksen onnistumista. Kysymyksiä voidaan muotoilla monella tavalla. Tavallisimmin käytetään avoimia kysymyksiä, joissa esitetään kysymys ja jätetään se jälkeen tyhjä tila vapaamuotoista vastausta varten. Toinen yleinen muoto ovat monivalintakysymykset, joihin tutkija itse on laatinut valmiit vastausvaihtoehdot ja vastaaja merkitsee näistä joko yhden tai useamman vaihtoehdon esimerkiksi rastittamalla. Avoimet kysymykset antavat mahdollisuuden tunnistaa motivaatioon liittyviä seikkoja ja vastaajan viitekehyksiä. Monivalintakysymykset taas sallivat vastaajien vastata samaan kysymykseen niin, että vastauksia pystytään vertailemaan. (Hirsjärvi, ym. 2010, 198-201.)

Kyselylomakkeen (Liite 2) laatiminen osoittautui haasteelliseksi. Oikeanlaisten väittämien ja kysymysten keksiminen vei suhteellisen paljon aikaa. Kysymysten asettelua ja valmiita vastausvaihtoehtoja piti miettiä tarkkaan, jotta vastauksilla saatiin olennaiset asiat selville sekä pystytään niiden pohjalta mahdollisesti myöhemmin muokkaamaan vielä lomaketta tarpeiden mukaiseksi. Henkilöstöltä pyydettiin palautteita kvantitatiivis-kvalitatiivisen kyselylomakkeen avulla. Kysymyksistä ja vastausvaihtoehdoista pyrittiin tekemään mahdollisimman selkeät sekä ymmärrettävät. Vastaamisessa ohjeistettiin ympyröimään omaa mielipidettä lähinnä oleva vastausvaihtoehto. Kehityskeskustelulomaketta arvioiva kyselylomake sisälsi 9 väittämää, joihin oli annettu valmiit vastausvaihtoehdot asteikolla 1-4 (”täysin eri mieltä”, ”osittain eri mieltä”, ”osittain samaa mieltä” ja ”täysin samaa mieltä”). Kolme ensimmäistä väittämää käsittelivät kehityskeskustelulomakkeen pituutta ja täyttämiseen käytettävää aikaa ja vaivaa. Seuraavat kolme väittämää käsittelivät kehityskeskustelulomakkeen selkeyttä, ymmärrettävyyttä ja tärkeimpien asioiden löytymistä. Viimeiset kolme väittämää koskivat kehityskeskustelulomakkeen hyödyllisyyttä kehityskeskusteluun valmistautumisessa ja itse keskustelun apuna sekä palautteen antamisessa. Lopussa oli vielä avoin kysymys kehityskeskustelulomakkeen muokkaamiseksi tai kehittämiseksi.

#### 5.4.1 Kehityskeskustelu-infotilaisuus henkilökunnalle

Dagmaaria Oy:n Porin Suomalaisen Palvelukodin yksikön työntekijöille sovittiin pidettäväksi PowerPoint-esitys 27.4.2011 kehityskeskusteluista. Teknisten ongelmien ja sairauspoissaolojen takia esitystä ei kuitenkaan pystytty silloin pitämään. Organisaation tietokoneet eivät avanneet PowerPoint-tiedostoa ollenkaan eikä esityksen dioja oltu tulostettu etukäteen tietokoneelta. Päädyttiin siis vain esittelemään projektin tekijä ja aihe sekä jaettiin paikalla olleille yhdeksälle (9) työntekijälle uudet kehityskeskustelulomakkeet sekä niiden arviointilomakkeet. Lisäksi jätettiin kahvihuoneeseen molempia lomakkeita sekä niille tarkoitettu palautelaatikko saatekirjeineen. Korostettiin myös paikalla olleille työntekijöille asiasta muistuttamisesta muille, jotta tieto lomakkeista kulkee mahdollisimman monelle ja täytettyjä palautelomakkeita saadaan mahdollisimman paljon takaisin. Sovittiin esityksen siirtämisestä 29.4.2011, jolloin paikalle piti päästä myös enemmän henkilökuntaa.

Kehityskeskustelu-info pidettiin kokonaisuudessaan 29.4.2011, jolloin puhuttiin kehityskeskustelujen merkityksestä sekä organisaatiolle että yksittäiselle työntekijälle. Lisäksi käytiin läpi kehityskeskusteluun valmistautumista sekä esiteltiin uusi, tämän projektin tuotoksena syntynyt kehityskeskustelulomake. Esityksen diat tulostettiin ennen esitystä kalvoille, koska PowerPointia ei ollut mahdollisuus käyttää. Esitys pidettiin Porin Suomalaisessa Palvelukodissa ja paikalle oli päässyt vain 10 työntekijää. Heille jaettiin tilaisuudessa uusi kehityskeskustelulomake sekä sitä arvioiva kyselylomake ja pyydettiin täyttämään se mahdollisimman nopeasti, jotta tämä projektityö saataisiin ajoissa valmiiksi. Kahvihuoneesta olleesta palautelaatikosta otettiin alustavaan tulosten laskemiseen ja analysointiin jo täytetyt ja palautetut kyselylomakkeet sekä jätettiin vielä muutamaksi vuorokaudeksi kyselylomakkeita sekä korostettiin vastaamisen tärkeyttä, jotta saadaan mahdollisimman suuri otos ja sitä kautta luotettavampia tuloksia.

## KEHITYSKESKUSTELUT

\*MITÄ?  
\*MIKSI?  
\*MITEN?



Sanna Andersson HT07P/1v

Dia 1

### MITÄ KEHITYSKESKUSTELU TARKOITTAÄ?

- Tavoitekeskustelut, tuloskeskustelut, esimies-alaiskeskustelut → kehityskeskustelut
- → painotetaan yksilön ja organisaation myönteistä kehitystä sekä esimies-työntekijä välisen suhteen kehittymistä
- ”ennalta sovittu ja suunniteltu esimiehen ja alaisen välinen keskustelu, jolla on tietty päämäärä ja jota leimaa jonkinasteinen systematiikka ja toteutuksen säännöllisyys” (Juuti & Vuorela 2002)
- Organisaation/työntekijän kehittämistä/kehittymistä

Dia 2

### MIKSI KEHITYSKESKUSTELUJA?

#### ESIMIEHEN/ORGANISAATION KANNALTA:

- Osa johtamisjärjestelmää:
  - \*organisaation strategian ja arvojen käytäntöön jalkauttaminen sekä yrityksen tavoitteiden kuvaaminen ja selvittäminen alaiselle
  - \* esimiehen tärkeä ”työkalu”, edistettäessä henkilöstön sitoutumista, kehittymistä ja parhaan tuloksen syntymistä
- tilaisuus oppia tuntemaan alaisiaan, heidän osaamistaan sekä haluaan ja uskallustaan kehittyä
- mahdollisuus oman johtamistapansa tarkasteluun ja kehittämiseen
- mahdollisuus antaa palautetta, motivoida työntekijää
- tilaisuus saada uusia ja luovia ideoita
- Olennainen osa yksilön/työyhteisön työhyvinvointia

Dia 3

## MIKSI KEHITYSKESKUSTELUJA? TYÖNTEKIJÄN KANNALTA:

- Tilaisuus, jossa voi ottaa puheeksi kaikki omaan työntekoon, jaksamiseen, muutoksiin sekä tiimin työkäytäntöihin liittyvät asiat
- tietoa yrityksen tulevaisuuden tavoitteista ja koko organisaation tilasta
  - tilaisuus pohtia omaa rooliaan ja työtehtäviään suhteessa yrityksen tulevaisuuden tavoitteisiin
- tilaisuus keskustella työkentästään
- mahdollisuus saada palautetta omasta työsuorituksestaan ja rohkaisua työlleen sekä antaa palautetta esimiestyöstä
- tilaisuus oppia paremmin tuntemaan esimiestään
- Ammattitaidon ylläpitämistä

Dia 4

## KEHITYSKESKUSTELUJEN SISÄLTÖ

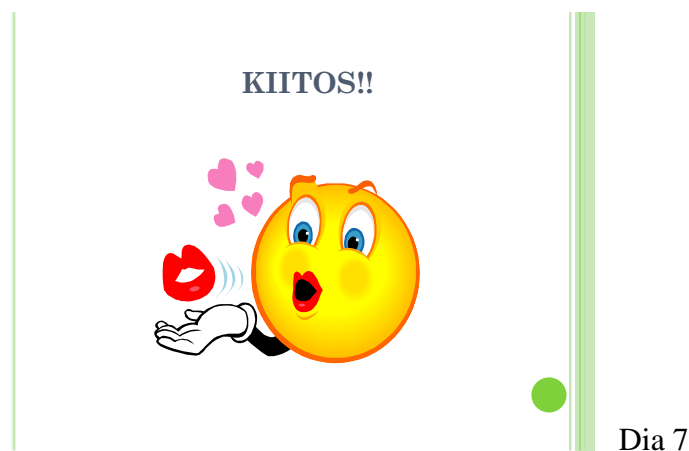
- Pääteemat: tavoitteet, tulokset, henk.koht. kehittyminen
- Arvioidaan työn tuloksellisuutta; kauteen liittyviä kokemuksia, onnistumisia ja puutteita sekä niiden syitä
- Pohditaan työjakson kuormittavuutta sekä mahdollisia organisaatioon tai ajankohtaisiin asioihin liittyviä asioita
- Tulevalle työkaudelle asetetaan tavoitteet, päivitetään työnkuvaa ja pohditaan mahdollisia koulutus- tai tukitarpeita.
- Sovitaan kehittämiskohteiden seurannasta sekä keskustellaan yhteistyöhön ja työskentelyolosuhteisiin liittyvistä toiveista ja tekijöistä.

Dia 5

## ONNISTUNEEN KEHITYSKESKUSTELUN ”RESEPTI”

- Rauhallinen tila ja aika, kiireetön ilmapiiri
- Keskinäinen luottamus ja avoin vuorovaikutus
- Hyvä valmistautuminen (lomake!)
  - (mieti valmiiksi tärkeitä asioita ja kirjaa ne ylös, mieti selkeät ja sopivan haasteelliset tavoitteet)
- Rakentava palaute
- Seuranta ja säännöllisyys
- Motivaatio ja aito kiinnostus keskusteluun
- Molempien mahdollistettu aktiivinen osallistuminen
- Ota rento asenne, älä jännitä! ☺

Dia 6



**Kuvio 2.** PowerPoint-esitys kehityskeskusteluista

### 5.5 Kehityskeskustelulomakkeen arvioinnin tulokset

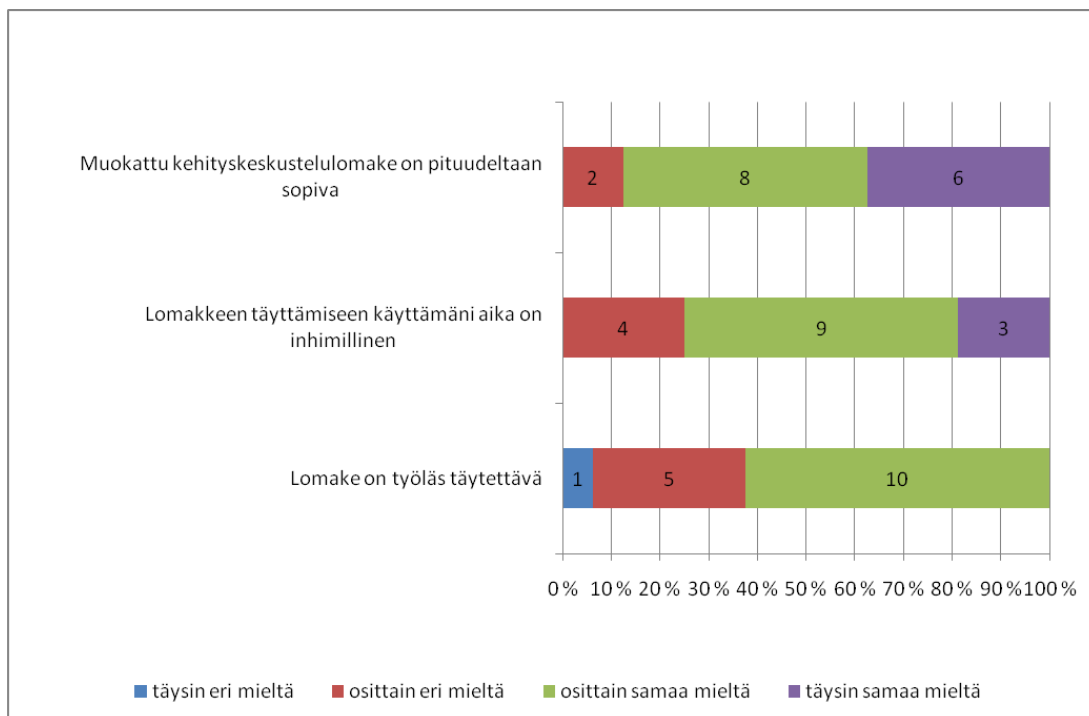
Kyselyn kohderyhmänä oli Dagmaaria Oy:n Porin Suomalaisen Palvelukodin yksikön henkilökunta (N=35). Kyselylomakkeet jaettiin esitystilaisuuden yhteydessä Porin Suomalaisessa Palvelukodissa sillä hetkellä paikalla olleille työntekijöille (N=10). Pihlavassa sijaitsevasta organisaation toisesta palvelutalosta ei paikalla ollut ainuttakaan työntekijää eikä lomakkeita toimitettu tähän yksikköön ollenkaan. Lisäksi jätettiin vielä muutamaksi päiväksi kyselylomakkeita niiden työntekijöiden täytettäväksi, jotka eivät päässeet esityspäivänä paikalle. Yhteensä kyselylomakkeita jätettiin 35 kappaletta. Täytettyjä lomakkeita palautettiin takaisin 16 kappaletta, joten vastausprosentiksi muodostui 46%.

Tulosten yhteen kokoamiseksi ja arvioimiseksi tehtiin Exel-ohjelmalla jokaiselle kysymykselle omat taulukot, joiden pohjalta saatiin laskettua numeeriset tulokset. Jokainen kysymyslomake numeroitiin ennen tulosten syöttämistä taulukkoon. Tixel-ohjelmalla tehtiin jokaisesta kysymyksestä omat havaintomatriisit, joiden avulla saatiin tehtyä havainnollistavia kuvioita. Lopuksi jaettiin kysymykset neljään (4) eri aihealueeseen, joiden mukaan saatiin samaan aiheeseen liittyvät asiat yhteen kuvioon. Neljäs osa koostuu avoimen kysymyksen vastauksista, joita tuli vain kaksi. Tämän

vuoksi niitä ei koodattu taulukkoon mitenkään, vaan ne lisättiin sellaisenaan tämän tutkimuksen tulosten tarkastelu-osioon. Taulukkolaskentaohjelman unohtuneiden osioiden käyttöön saatiin lisäopastusta koululta, jotta kyselylomakkeen tulokset saatiin oikein syötettyä ja analysoituja kyseisillä ohjelmilla. Havaintomatriisien, tulosten laskemisen ja taulukkoihin syöttämiseen sekä kuvioiden tekemiseen meni aikaa vajaa viikko.

### 5.5.1 Kehityskeskustelulomakkeen täyttäminen

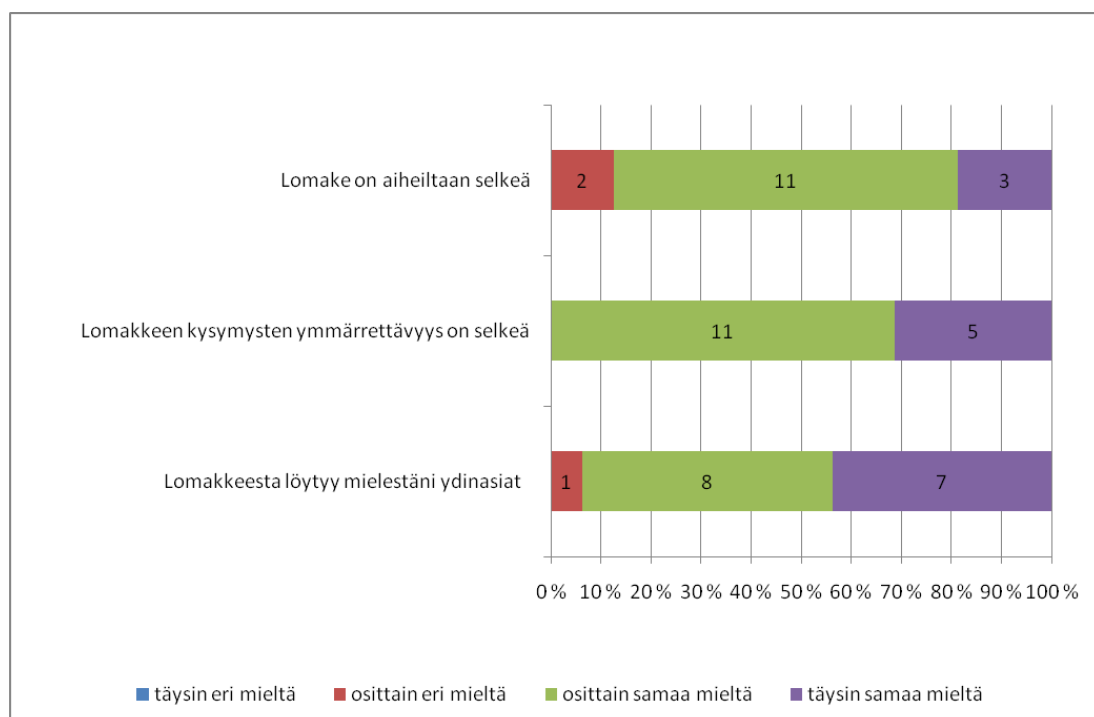
Kolme (3) ensimmäistä väittämää koskivat uuden kehityskeskustelulomakkeen pituutta, täyttämiseen käytettävää aikaa sekä työläyttä. Vastaajista 14 (88%) oli osittain tai täysin samaa mieltä, että kehityskeskustelulomake oli pituudeltaan sopiva. Osittain eri mieltä lomakkeen sopivasta pituudesta oli 2 (12%). Suurin osa 12 (75%) koki lomakkeen täyttämiseen käyttämän ajan olevan inhimillinen. Osittain eri mieltä oli 4 (25%). Vastaajista 10 (62%) olivat silti kuitenkin sitä mieltä, että lomake on työläs täytettävä. Osittain tai eri mieltä täyttämisen työläydestä oli 6 (38%).



**Kuvio 3.** Väittämät kehityskeskustelulomakkeen täyttämisestä

### 5.5.2 Kehityskeskustelulomakkeen selkeys

Seuraavat kolme (3) väittämää käsittelivät lomakkeen selkeyttä. Näiden väittämien perusteella suurin osa 14 (87%) koki lomakkeen olevan aiheiltaan selkeä. Osittain eri mieltä aiheiden selkeydestä oli 2 (12%). Kysymysten ymmärrettävyys oli kaikkien vastaajien 16 (100%) mielestä pääosin selkeä. Lisäksi 15 (94%) :n mielestä lomakkeesta löytyivät kehityskeskustelun kannalta oleelliset asiat. Vastaajista 1 (6%) oli osittain eri mieltä tästä asiasta.

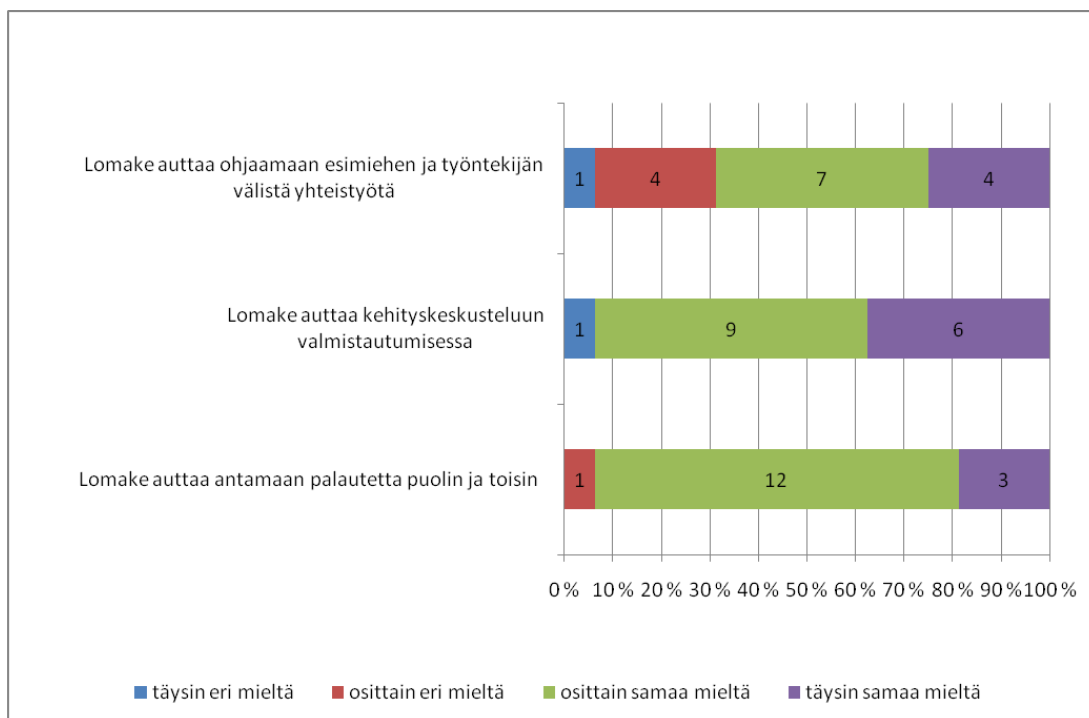


**Kuvio 4.** Väittämät kehityskeskustelulomakkeen selkeydestä

### 5.5.3 Kehityskeskustelulomake apuna valmistautumisessa sekä keskustelussa

Viimeiset kolme (3) väittämää koskivat lomakkeen hyödyllisyyttä itse kehityskeskustelussa, siihen valmistautumisessa sekä palautteen antamisessa. Vastaukset väittämään ”lomake auttaa ohjaamaan esimiehen ja työntekijän välistä yhteistyötä” hajautuivat eniten. Täysin tai osittain eri mieltä väittämän kanssa oli 5 (31%), kun taas osittain tai täysin samaa mieltä oli 11 (69%) vastaajista. Kehityskeskusteluun valmistautumisessa lomake koettiin hyödylliseksi 15 (93%) vastaajan mielestä. Vastaajista 1 (6%) oli täysin eri mieltä. Osittain tai täysin samaa mieltä oli 15 (93%) vastaa-

jista, kun kysyttiin auttaako lomake antamaan palautetta puolin ja toisin kehityskeskustelussa. Osittain eri mieltä väittämän kanssa oli 1 (6%) vastaaja.



**Kuvio 5.** Väittämät kehityskeskustelulomakkeen avusta kehityskeskusteluun valmistautumisessa sekä itse keskustelussa

#### 5.5.4 Parannus- ja kehitysehdotukset

Kyselyn viimeisessä, avoimessa kysymyksessä annettiin työntekijöille mahdollisuus antaa palautetta ja kehitysideoita uuden kehityskeskustelulomakkeen mahdolliseksi parantamiseksi. Tähän kysymykseen oli vastaajista (N=16) kaikkiaan vastannut 2 (6%) työntekijää. Näiden vastausten perusteella lomake koettiin pääosin selkeäksi ja hyväksi. Vastaajista kumpikaan ei eritellyt mitään parannus- tai kehitysehdotuksia, mutta molemmista vastauksista jäi kuva, että vastaaja oli tyytyväinen lomakkeeseen.

*”Melko hyvä näin. En osaa sanoa parannusideoita.”*

*”Hyvä, kun on paperilla selkeät asiat. Näitä mieltii ja samalla herää tärkeällä tavalla. Kaikissa muutosehdotukset ja suuntautuminen kehitettäviin asioihin. Huomataan myös asiat, joita vaikeampi*



*sanoa ääneen juuri silloin, kun se pitäisi tuoda esille ja ehkä se kuormittaa liikaa ja aiheuttaa ”haittaa” yksilölle tai kokonaisuudelle. Selkeä lomake on!”*

## 6 PROJEKTIN POHDINTA

Tämän projektiluontoisen opinnäytetyön tarkoituksena oli muokata yhdessä Dementiahoitokoti Dagmaaria Oy:n kanssa ajantasainen kehityskeskustelulomake sekä tuottaa PowerPoint-esitys kehityskeskustelujen merkityksestä kyseisen organisaation käyttöön. Sen jälkeen uudelleenmuokattua kehityskeskustelulomaketta arvioitiin henkilöstön näkökulmasta. Monien lähteiden mukaan esimiehen ja työntekijän väliset kehityskeskustelut ovat tärkeä keino ammatillisen kehittymisen ja tavoitteellisen työskentelyn parantamisessa. Sen takia on tärkeää, että kehityskeskustelut ovat mahdollisimman onnistuneita ja tähän vaikuttaa molempien hyvä valmistautuminen sekä oleellisesti myös kehityskeskustelulomakkeiston selkeys ja ymmärrettävyys. Molempipuolinen luottamus ja avoin vuorovaikutus ovat myös osaltaan avaimia onnistuneeseen kehityskeskusteluun. Onnistunut kehityskeskustelu taas osaltaan vaikuttaa positiivisesti motivaatioon ja sitä kautta tulosten paranemiseen sekä työhyvinvointiin.

### 6.1 Tutkimustulosten tarkastelu

Kyselylomakkeen avulla Dagmaaria Oy:n henkilökunta sai arvioida projektin tuotoksena syntynyttä kehityskeskustelulomaketta. Kyselylomakkeen ensimmäiset kysymykset käsittelivät kehityskeskustelulomakkeen täyttämistä. Vastausten perusteella lomakkeen pituus ja sen täyttämiseen käytettävä aika koettiin pääosin sopivaksi, mutta toisaalta taas lomake koettiin työlääksi käyttää. Tämä väittämä saattaa olla ehkä osittain väärin ymmärretty kysymyksen asettelun ja vastausvaihtoehtojen takia. Olisi ehkä ollut parempi vaihtoehto tehdä kysymyksen asettelu toisella tavalla, koska tässä väittämässä vaihtoehto ”täysin samaa mieltä” on enemmän negatiivisen sävyinen kuin muissa väittämässä. Seuraavat kysymykset koskivat kehityskeskustelulomakkeen selkeyttä. Vastausten perusteella lomake koettiin selkeäksi ja kysymykset tär-

keiksi ja ymmärrettäviksi. Vain kolme vastaajaa oli sitä mieltä, että lomakkeesta ei löydy ydinasioita tai selkeitä aiheita. Viimeiset väittämät koskivat lomakkeen hyödyllisyyttä itse kehityskeskustelussa sekä esimiehen ja työntekijän välisessä yhteistyössä. Vastausten perusteella lomakkeen koettiin auttavan sekä kehityskeskusteluun valmistautumisessa että molemminpuolisen palautteen antamisessa. Eniten eriäviä mielipiteitä jakautui lomakkeen avusta esimiehen ja työntekijän välisessä yhteistyössä. Tässäkin kuitenkin suurempi osa 11 (69%) oli sitä mieltä, että siitä on apua. Näihin viimeisiin väittämiin vastaaminen oli henkilökunnalle vaikeaa, koska lomaketta ei käytännössä ole vielä testattu, joten he joutuivat vastaamaan näihin kysymyksiin omien olettamustensa pohjalta. Avoimeen kysymykseen kehityskeskustelulomakkeen parannusehdotuksista oli vastannut vain kaksi työntekijää. Molempien vastauksista välittyi kuva, että lomakkeeseen oltiin tyytyväisiä. Vaikka osan väittämien kanssa jotkut vastaajat olivat eri mieltä, eivät he kuitenkaan olleet antaneet mitään parannusehdotuksia lomakkeelle tai eritelleet syitä erimielisyyteen. Sen perusteella on vaikeaa lähteä muuttamaan nykyistä lomaketta millään tapaa. Kaikkien väittäminen ja vastausten perusteella yhteensä voidaan kuitenkin päätellä, että projektin tuotoksena syntynyt kehityskeskustelulomake oli onnistunut ja siihen oltiin pääasiassa tyytyväisiä.

## 6.2 Eettisyys ja luotettavuus

Tässä projektiluontoisessa opinnäytetyössä selvitettiin Dagmaaria Oy:n henkilökunnan mielipiteitä uudesta kehityskeskustelulomakkeesta. Tutkimusta tehdessä on huomioitava monia eettisiä kysymyksiä. Tutkijan on tunnettava tiedon hankintaan ja julkistamiseen liittyvät periaatteet sekä toimia niiden mukaan. Lähtökohtana on ihmisarvon kunnioittaminen. Tutkimukseen osallistuvilla on selvitettävä, että osallistuminen on vapaaehtoista. Lisäksi on muistettava, ettei toisten tekstiä plagioida, vaan merkitään selkeästi lähdemerkinnät, jos lainataan muiden tekstistä asioita. (Hirsjärvi ym. 2010, 23-27.) Tätä opinnäytetyötä tehdessä onkin pyritty käyttämään lähteitä monipuolisesti ja lähdemerkinnöissä on noudatettu Satakunnan ammattikorkeakoulun määrittelemiä ohjeita. Lisäksi lähteet on tarkkaan merkitty sekä tekstiin että lähdeluetteloon.

Tämän projektiluontoisen opinnäytetyön aluksi kirjoitettiin yhteistyösopimukset jokaiselle osapuolelle, jotta työ on lupa tehdä. Kyselylomakkeita jaettaessa kerrottiin henkilökunnalle, että osallistuminen on vapaaehtoista. Työpaikalle jätettyyn lomakkeiden palautelaatikkoon liitettiin saatekirje, jossa kerrottiin tutkimuksesta sekä mainittiin vastaamisen olevan vapaaehtoista. Näin jokainen sai tietoonsa tutkimuksen pääasiat, vaikka eivät paikalle kyseisenä esityspäivänä päässeetkään. Kysymyslomakkeet palautettiin suljettavaan palautelaatikkoon, jonka opinnäytetyöntekijä haki itselleen vastausajan umpeuduttua 2.5.2011. Kyselylomakkeet hävitettiin asianmukaisesti tutkimustulosten analysoinnin jälkeen.

Tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat tutkimuksittain, mutta aina tutkimuksissa pyritään välttämään virheiden syntymistä. Sen takia tutkimuksen lopussa pyritään aina arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. (Hirsjärvi ym. 2010, 231.) Tutkimuksessa, joka tehdään kyselymenetelmällä, on sekä hyviä että huonoja puolia. Tutkimukseen voidaan saada mukaan paljon henkilöitä ja kysyä monia asioita sekä aikataulu ja kustannukset voidaan arvioida melko tarkasti. Huolellisesti suunniteltu kyselylomake auttaa aineiston käsittelemistä tallennettuun muotoon sekä niiden analysoimista tietokoneen avulla. Lisäksi kyselyllä kerättävän tiedon käsittelyyn on olemassa jo valmiiksi tilastollisia analyysitapoja ja raportointimuotoja. Kyselytutkimuksen heikkouksia taas ovat vastaamattomuus, sekä epätieto vastaajien perehtyneisyyteen ja suhtautumiseen kyselyyn vastaamisessa. Hyvän lomakkeen laatiminen vaatii tutkijalta taitoa eikä pystytä olemaan varmoja, miten onnistuneita lomakkeen vastausvaihtoehdot ovat olleet vastaajien näkökulmasta. (Hirsjärvi ym. 2010, 195.)

Tutkimustulosten validiuteen vaikutti tässä tapauksessa se tilanne, että projektin tuotoksena syntynyt kehityskeskustelulomake on kaikille uusi ja sitä ei ole vielä käytännössä pystytty testaamaan. Työntekijät saivat lomakkeen henkilökunnalle pidetyssä opetustilanteessa, joten he eivät ole käytännössä pystyneet testaamaan, onko lomakkeesta esimerkiksi hyötyä kehityskeskusteluihin valmistautumisessa tai ohjaako se esimiehen ja alaisen välistä keskustelua. Tällaisiin asioihin he joutuivat vastaamaan omien olettamustensa pohjalta. Lisäksi lomakkeen arvioimiseen annettiin aikataulullisista syistä melko vähän aikaa, joka osaltaan saattoi vaikeuttaa asiaan perehtymistä

kunnolla. Myös vastausprosentti jäi melko pieneksi, joten tuloksiin pääsi vaikuttamaan vain pieni otos henkilökunnasta. Toisaalta valmiisiin väittämiin vastaaminen perustui jokaisen omaan mielipiteeseen sekä heille juuri annettuun informaatioon opetustilanteessa, joten tietyt teoreettiset asiat olivat osalla tuoreessa muistissa ja niiden kautta oli helpompi vastata osaan kysymyksistä. Kyselylomaketta käytiin läpi opinnäytetyöseminaaritunneilla ja tehtiin muutamia muutoksia kysymysten ymmärrettävyyden kannalta. Tutkimuksen loppuvaiheessa tuloksia analysoitaessa huomattiin kyselylomakkeessa joitain pieniä epäselvyyksiä ja epäjohdonmukaisuuksia, jotka osaltaan saattoivat vaikuttaa tutkimustuloksiin. Tutkimuksen reliabiliteettiin vaikutti positiivisesti kyselylomakkeiden numerointi ennen tulosten syöttämistä Excel-ohjelmaan. Tuloksia ei voida kokonaan yleistää, koska kyselyyn vastasi alle puolet, 46 %, Dagmaaria Oy:n työntekijöistä. Tutkimustulokset voivat kuitenkin antaa lisätietoa organisaation ja työyhteisön kehittämistyöhön ja toiminnan parantamiseen.

### 6.3 Projektin arviointi

Arviointia suoritetaan yleensä projektin kuluessa, jolloin tarkistetaan projektin etenemistä ja tuloksellisuutta sekä myös toimintaa ja tuloksia sen päättövaiheessa. Hyödyllistä olisi myös arvioida projektin tuloksia sen päättymisen jälkeen, koska vasta silloin alkavat sen todelliset tulokset ja niiden hyödynnettävyys näyttäytyä. (Anttila 2001, 142.) Tämänkin opinnäytetyön tuloksia voidaan mahdollisesti myöhemmin tutkia erilaisina jatkotutkimuksina.

Teoriaosuuden laadinta sujui yllättävän nopeassa tahdissa, vaikka aiheesta löytyi tietoa todella paljon ja käytössä olikin monta pinoa kirjallisuutta. Olennaisimmat asiat löytyivät kuitenkin helposti ja olivat useassa kirjallisuudessa melko samankaltaisesti kerrottuna. Laajan kirjallisuuskatsauksen jälkeen valittiin mahdollisimman luotettavia lähteitä sekä pyrittiin käyttämään uudempia, alle kymmenen vuotta vanhoja lähteitä. Teorian sekä satunnaisesti valittujen valmiiden kehityskeskustelulomakkeiden pohjalta alkoi uuden kehityskeskustelulomakkeen suunnittelu, joka osoittautuikin melko hankalaksi. Tärkeitä asioita oli paljon, mutta niistä piti olennaisimmat asiat saada eroteltua mahdollisimman tiiviisti, jottei lomakkeesta tulisi liian pitkää ja vaikeaselkoista. Tästä huolimatta lopullinen kehityskeskustelulomake muodostui kol-

misivuiseksi (3), mutta vastausten perusteella sitä ei koettu liian pitkäksi, ja vain osa kyselyyn vastanneista piti sitä työläänä täytettävänä. Lomakkeen testaus käytännössä tulee kuitenkin tapahtumaan vasta tämän opinnäytetyön valmistumisen jälkeen, joten vasta myöhemmin selviää, onko lomake toimiva tai tuntuuko se oudokseltaan ja uutena, käyttämättömänä liian monimutkaiselta täyttää.

Tämän opinnäytetyön aikataulu oli alkujaan jo melko tiukka, ja erinäisistä syistä sen loppuvaihe meni vielä tiukemmaksi. Viimeisimmät vaiheet, eli PowerPointesityksen tekeminen sekä kehityskeskustelulomakkeen ja kyselylomakkeen muokkaamiset ja viimeistelyt venyivät aika viime tippaan töiden ja kaikkien aikataulujen yhteensovittamisen takia. Tulosten arviointiin ja analysoimiseen jäi melko vähän aikaa, joten niitä tulkittiin melko tiiviissä tahdissa. Edessä odottava valmistuminen oli kuitenkin hyvä ”porkkana” saada kaikki ajoissa valmiiksi.

Kyselylomaketta ei ehditty isommin testata etukäteen, vaan sen selkeys ja toimivuus katsottiin yhdessä koulun seminaaritunnilla muutaman henkilön toimesta. Oman oppimisen kannalta tämä projektityö antoi uutta tietoa kehityskeskusteluista ja niihin valmistautumisesta sekä eri asioiden merkityksestä kehityskeskustelun hyödyllisyyteen. Lisäksi oppi tekemään projektityötä sekä huomioimaan aikataulun suunnittelun tärkeyden. Myös työn, opiskelun ja perheen aikataulujen yhdistäminen osoittautui vaativaksi ja haasteelliseksi.

#### 6.4 Hyödynnettävyys ja jatkotutkimusehdotukset

Projektin tuotoksena syntynyt kehityskeskustelulomake annettiin sekä paperisena että sähköisenä versiona, jolloin sitä on mahdollista myös myöhemmin muokata ja muuttaa esimerkiksi käytännössä esille tulleiden mahdollisten ongelmien mukaan. Lisäksi tutkimustulokset voivat antaa lisätietoa organisaation ja työyhteisön kehittämistyöhön ja toiminnan parantamiseen. Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista selvittää, onko uusi kehityskeskustelulomake todella toiminut käytännössä eli onko siitä ollut apua kehityskeskusteluissa ja niihin valmistautumisessa sekä kuinka työntekijät ovat sen täyttämisen kokeneet. Mielenkiintoista olisi myös vertailla vanhan ja uuden kehityskeskustelulomakkeen ja -käytännön välisiä eroja ja muutoksia.

## LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsingin seudun kauppakamari/Helsingin Kamari Oy; Edita Prima Oy.
- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva; WS Bookwell Oy.
- Alastalo, T. Kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. Opinnäytetyö. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. 2009. [Viitattu 10.1.2011] Saatavissa: [https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/4678/Alastalo\\_Tarja.pdf?sequence=2](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/4678/Alastalo_Tarja.pdf?sequence=2)
- Anttila, P. & AKATIIMI OY. 2001. Se on projekti -vai onko? Kulttuurialan tuotanto- ja palveluprojektien hallinta. Hamina; Vammalan Kirjapaino Oy.
- Dementiahoitokoti Dagmaaria Oy. 2004. [Viitattu 21.12.2010] Saatavissa: <http://www.dagmaaria.fi/>
- Etera. Työhyvinvointi. 27.5.2010. [Viitattu 20.12.2010] Saatavissa: [https://www.etera.fi/fi/tyohyvinvointi/tietoa\\_tyohyvinvoinnista/Sivut/Default.aspx](https://www.etera.fi/fi/tyohyvinvointi/tietoa_tyohyvinvoinnista/Sivut/Default.aspx)
- Haapalinna, E. Lehdessä Tradenomi 1/2006, 14-15. Artikkelinä ”Innostuksen avain”. [Viitattu: 20.12.2010] Saatavissa myös: <http://www.kehityskeskustelu.fi/>
- Hietikko, R., 2002. Osastonhoitajan johtamistoiminta ja kehityskeskustelu. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro Gradu-tutkielma.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino OY.
- Hirvikorpi, H. Työtä ja sympatiaa. Mikä on kehityskeskustelujen tarkoitus? Helsingin Sanomat, Talous. 10.2.2008. [Viitattu 20.12.2010] Saatavissa: <http://www.kehityskeskustelu.fi/>
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Aavaranta-sarja n:o 51. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Järvinen, P. 2009. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kehityskeskustelut TKK:ssa. 15.3.2007. [Verkkodokumentti]. Henkilöstökoulutus. [Viitattu 21.12.2010] Saatavissa: <http://www.tkk.fi/Yleista/Henkilokunta/Koulutus/koulutus/kehityskeskustelut.htm>
- Kettunen, S. 2009. Onnistu projektissa. Juva; WS Bookwell Oy. WSOYpro.
- Korpi, M., Kehityskeskustelut päivystyspoliklinikalla hoitotyöntekijöiden kokemana. Opinnäytetyö. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. 2009. [Viitattu 10.1.2011] Saatavissa: [https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/5830/marko\\_korpi.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/5830/marko_korpi.pdf?sequence=1)

- Kulovesi, A. 2009. Miten työskentelen fiksummin – en kovemmin. Saarijärven Offset Oy. Yrityskirjat Oy.
- Lahtinen, M. 2006. Teoksessa Sundvik, L.(toim.) Toimiva työyhteisö –Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki; Edita Prima Oy.
- Lehtonen, K., Kehityskeskustelut osaamisen kehittymisen ja johtamisen välineenä. Opinnäytetyö. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. 2009. [Viitattu 10.1.2011] Saatavissa: [https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/4881/Lehtonen\\_Krista.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/4881/Lehtonen_Krista.pdf?sequence=1)
- Lukkari, S., Kehityskeskustelut ammatillisen kehittymisen tukena hoitotyössä. Opinnäytetyö. Kajaanin ammattikorkeakoulu. 2009. [Viitattu 10.1.2011] Saatavissa: [https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/5348/Lukkari\\_Satu.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/5348/Lukkari_Satu.pdf?sequence=1)
- Mamia, T. 2009. Teoksessa Blom, R. & Hautaniemi, A. Työelämä muuttuu, joustako hyvinvointi? Helsinki; Hakapaino.
- Pehkonen, T. 2002. Kehityskeskustelu terveydenhuollon johtamisessa –Tutkimus työntekijöiden ja lähijohtajien kokemuksista ja käsityksistä. Terveystieteiden tutkimuskeskus ja lähijohtajien kokemukset ja käsitykset. Terveystieteiden tutkimuskeskus ja lähijohtajien kokemukset ja käsitykset. Terveystieteiden tutkimuskeskus ja lähijohtajien kokemukset ja käsitykset. Pro Gradu-tutkielma.
- Pietilä, N., 2004. Kehityskeskustelu sairaanhoitajan työssä oppimisen tukijana. Tampereen yliopisto. Pro Gradu-tutkielma.
- Riuttala, H. 2006. Porin Suomalaisen palvelukodin henkilökunnan työtyytyväisyyskysely. Opinnäytetyö. Satakunnan ammattikorkeakoulu.
- Stakes & Andersson, S., Raportteja 14/2007. Palveluasuntoja ikäihmisille. Palveluasumisen nykytilanne ja tuleva tarve. Helsinki; Valopaino Oy. [Viitattu 25.1.2011] Saatavissa myös: <http://www.stakes.fi/verkkajulkaisut/raportit/R14-2007-VERKKO.pdf>
- STM. Selvityksiä 2005:25. Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. [Verkkodokumentti]. 30.12.2005. [Viitattu 14.2.2011] Saatavissa: [http://www.stm.fi/julkaisut/nayta/\\_julkaisu/1061185](http://www.stm.fi/julkaisut/nayta/_julkaisu/1061185)
- STM. Selvityksiä 2010:17. Puheenvuoroja työn kuormittavuudesta. [Verkkodokumentti]. 7.12.2010. [Viitattu 20.12.2010] Saatavissa: [http://www.stm.fi/julkaisut/nayta/\\_julkaisu/1545804#fi](http://www.stm.fi/julkaisut/nayta/_julkaisu/1545804#fi)
- STM. Työsuojelu. Työhyvinvointi. Työhyvinvointi perustuu yhteistyöhön. 2.11.2010. [Viitattu 20.12.2010] Saatavissa: <http://www.stm.fi/tyosuojelu/tyohyvinvointi>
- Tilastokeskus. Tietoa tilastoista. Käsitteet ja määritelmät. Tiimityö. 2006. [Viitattu 10.1.2011] Saatavissa: <http://www.stat.fi/meta/kas/tiimityo.html>

Tilastokeskus. Työmarkkinat, Työolotutkimus. 2008. [Viitattu 10.1.2011] Saatavissa: [http://www.stat.fi/til/tyoolot/2008/tyoolot\\_2008\\_2008-12-16\\_tie\\_001.html](http://www.stat.fi/til/tyoolot/2008/tyoolot_2008_2008-12-16_tie_001.html)

Tohtori.fi. Toimiva työyhteisö. Julkaistu 16.10.2009. Päivitetty 11.03.2010. [Viitattu 20.12.2010] Saatavissa : <http://hyvatyo.tohtori.fi/mita-tarκοittaa-tyohyvinvointi/toimiva-tyoyhteiso>

Tuominen, H. 2005. Anestesia- ja leikkaussalisairaanhoidajien kokemuksia kehityskeskusteluista ammatillisen kehittymisen tukena. Hoitotieteen laitos. Hoitotiede: Hoitotyön johtaminen. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Pro Gradu-tutkielma.

Työ ja terveys-haastattelututkimus. Työterveyslaitos. 2009. [Viitattu 10.1.2011] Saatavissa: [http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo\\_ja\\_terveys\\_suomessa/Documents/tyo\\_ja\\_terveys\\_haastattelututkimus\\_2009.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/tyo_ja_terveys_haastattelututkimus_2009.pdf)

Työterveyslaitos. Työyhteisö ja esimiestyö. Kehityskeskustelu. 2010. [Viitattu 10.1.2011] Saatavissa: [http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo/kehityskeskustelu/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/kehityskeskustelu/sivut/default.aspx)

Työterveyslaitos. Työyhteisö ja esimiestyö. 2010.[Viitattu 10.1.2011] Saatavissa: [http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/Sivut/default.aspx)

Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Juva: WS Bookwell Oy.

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Juva: WS Bookwell Oy.





SATAKUNNAN AMMATTIKORKEAKOULU  
Tiedepuisto 3  
28600 PORI

OP07  
SOPIMUS  
OPINNÄYTETYÖN  
TEKEMISESTÄ

### SAMK / Sopimus opinnäytetyön tekemisestä

Opinnäytetyön tekijä: <i>Sanna Andersson</i>	Opiskelijanumero:	Aloituserhmä: <i>HTO2P/IV</i>
Koulutusohjelma: <i>HOITOTYÖ</i>		
Opinnäytetyötä ohjaavan opettajan nimi, sähköposti, puhelinnumero ja osoite: <i>Marja Flinck</i>		
Toimeksiantaja, yhteys henkilön nimi, sähköposti, puhelinnumero ja osoite: <i>Dementiahoitokoti Dagmaria Oy</i>		
Opinnäytetyön nimi: <i>Kehityskeskustelut Dementiahoitokoti Dagmaria Oy:ssä</i>		
Työn etenemisaikataulu: <i>Suunniteltu valm. aika 05/11</i>		
Tarkempi selvitys on sopimuksen liitteenä olevassa hyväksytyssä tutkimus-/projektisuunnitelmassa.		
<p><b>Vakuutukset.</b> Jos opinnäytetyö tehdään kokonaan tai osittain työsuhteessa palkkaa vastaan, niin toimeksiantajan on laadittava asianmukainen kirjallinen työsopimus. Työnantaja huolehtii lainmukaisista vakuutuksista, sillä ammattikorkeakoulun vakuutukset eivät kata työsuhteessa tehtävän opinnäytetyön tekijää.</p> <p><b>Opinnäytetyön kustannukset ja niiden korvaaminen.</b> Opinnäytetyöstä mahdollisesti aiheutuvien kustannusten (ml. Aineiston hankinta, raaka-aineet, matkat, työkorvaus jne.) korvaamisesta sopivat toimeksiantaja ja opiskelija keskenään. Pääsääntöisesti Satakunnan ammattikorkeakoulu ei vastaa yksittäisen opinnäytetyön kustannusten korvaamisesta.</p> <p><b>Oikeudet opinnäytetyön tuloksiin.</b> Toimeksiantaja saa käyttöoikeuden opinnäytetyön tuloksiin ja niiden kaupalliseen hyödyntämiseen. Opinnäytetyön tekijä on velvollinen raportoimaan opinnäytetyön tulokset toimeksiantajalle.</p> <p><b>Immateriaalioikeudet.</b> Tekijänoikeus ja muut immateriaalioikeudet opinnäytetyöhön kuuluvat opinnäytetyön tekijälle. Opinnäytetyön tekijä ja toimeksiantaja sopivat erikseen, missä laajuudessa tekijänoikeus tai muut immateriaalioikeudet siirtyvät toimeksiantajalle.</p> <p><b>Opinnäytetyön ohjaus ja vastuu.</b> Vastuu opinnäytetyön tekemisestä ja tuloksista on opiskelijalla. Ammattikorkeakoulu vastaa työn ohjauksesta, seurannasta ja työn riittävästä laadusta. Ammattikorkeakoulu ei ole taloudellisesti vastuussa työn tuloksista tai aikataulusta. Opinnäytetyön tekijä ei vastaa toimeksiantajalle vahingosta, joka toimeksiantajalle syntyy opinnäytetyön viivästyttämisestä, ellei erikseen toisin sovita. Toimeksiantaja sitoutuu antamaan opiskelijan käyttöön kaikki opinnäytetyön tekemisessä tarvittavat tiedot ja aineistot sekä ohjaamaan opinnäytetyötä toimeksiantajaorganisaation näkökulmasta. Opiskelija sitoutuu palauttamaan toimeksiantajalle työn aikana saamansa luottamuksellisen aineiston, kun opinnäytetyö on valmistunut, tai kun osapuolet yhdessä toteavat, että yhteistyöedellytyksiä opinnäytetyön loppuun saattamiseksi ei ole.</p> <p><b>Tulosten julkistaminen ja luottamuksellisuus.</b> Opinnäytetyö on kokonaisuudessaan julkinen. Mikäli opinnäytetyö sisältää liikesalaisuuksia tai muuta julkisuuslaissa salassa pidettäväksi määrättyjä tietoja, on opinnäytetyön raportti laadittava niin, että tietojen luottamuksellisuus säilyy. Tarvittaessa salassa pidettävät tiedot on jätettävä työn tausta-aineistoon. Opinnäytetyö tai sen osia voidaan julkaista myös internetissä sopimalla niistä erikseen. Opinnäytetyön osapuolet (opiskelija, toimeksiantaja ja opettaja) sitoutuvat pitämään salassa kaikki opinnäytetyön tekemisessä ja sitä edeltävissä tai sen jälkeisissä neuvotteluissa esiin tulevat luottamukselliset tiedot ja asiakirjat sekä pidättäytymään käyttämästä hyväkseen toisen osapuolen ilmaisemia luottamuksellisia tietoja ilman erillistä lupaa.</p> <p>Tätä sopimusta koskevat erimielisyydet pyritään ratkaisemaan ensisijaisesti neuvottelemalla osapuolten kesken. Mikäli asiasta ei päästä sopimukseen, erimielisyydet ratkaistaan Satakunnan käräjäoikeudessa.</p> <p>Tätä sopimusta on laadittu kappaletta, yksi kullekin osapuolelle.</p> <p>Satakunnan ammattikorkeakoululla on oikeus käyttää yhteistyöhanketta referenssinä ammattikorkeakoulun työelämäyhteisistä, mukaan lukien SAMKin yhteistyötietokanta, johon voi tehdä hakuja internetissä. Opinnäytetyöstä näkyvät otsikko, organisaatio ja organisaation yhteyshenkilö. Hanketta voidaan lisäksi hyödyntää ammatillisen korkeakoulutuksen tavoitteita edistävästi esim. opetusmateriaalina tai -metodina edellyttäen, ettei hankkeeseen sisältyneiden tietojen luottamuksellisuutta vaaranneta.</p>		
Päiväys: <i>22.2.2011</i>		
Toimeksiantajan edustajan allekirjoitus, nimi ja nimen	Koulutusjohtajan/Toimialajohtajan allekirjoitus ja nimen selvennys:	
<i>Johtaja Taru Anttila</i>	<i>ARISTHARJA KANONEN</i>	
Opinnäytetyön tekijän allekirjoitus:		

Sisältövastaava: Anne Sankari

Tarkistettu viimeksi: 22.11.2010

KYSELYLOMAKE

ARVIOI MUOKATTUA KEHITYSKESKUSTELULOMAKETTA ASTEIKOLLA

1-4

1 = täysin eri mieltä

2 = osittain eri mieltä

3 = osittain samaa mieltä

4 = täysin samaa mieltä

**1. Muokattu kehityskeskustelulomake on pituudeltaan sopiva**

**täysin eri mieltä**

**täysin samaa mieltä**

1      2      3      4

**2. Lomakkeen täyttämiseen käyttämäni aika on inhimillinen**

**täysin eri mieltä**

**täysin samaa mieltä**

1      2      3      4

**3. Lomake on työläs täytettävä**

**täysin eri mieltä**

**täysin samaa mieltä**

1      2      3      4

**4. Lomake on aiheiltaan selkeä**

**täysin eri mieltä**

**täysin samaa mieltä**

1      2      3      4

**5. Lomakkeen kysymysten ymmärrettävyys on selkeä**

**täysin eri mieltä**

**täysin samaa mieltä**

1      2      3      4

**6. Lomakkeesta löytyy mielestäni ydinasiat**

**täysin eri mieltä**

**täysin samaa mieltä**

1      2      3      4

**7. Lomake auttaa ohjaamaan esimiehen ja työntekijän välistä yhteistyötä**

**täysin eri mieltä**

**täysin samaa mieltä**

1      2      3      4

**8. Lomake auttaa kehityskeskusteluun valmistautumisessa**

**täysin eri mieltä**

**täysin samaa mieltä**

1      2      3      4

**9. Lomake auttaa antamaan palautetta puolin ja toisin**

**täysin eri mieltä**

**täysin samaa mieltä**

1      2      3      4

SEURAAVAAN KYSYMYKSEEN VOIT VASTATA VAPAASTI JA ANTAA PALAUTETTA SEKÄ KEHITTÄMIS- JA PARANNUSEHDOTUKSIA KEHITYSKESKUSTELULOMAKKEEN MUOKKAAMISTA VARTEN.

**10. Parannusideoita? Kehittämisehdotuksia?**

---

---

---

---

---

Kiitos vaivannäöstäsi ja palautteestasi!

## KEHITYSKESKUSTELULOMAKE

Tämä lomake auttaa sinua ja esimiestäsi kehityskeskusteluun valmistautumisessa sekä toimii keskustelun pohjana. Lomake on myös itsearviointi tämänhetkisestä työssä suoriutumisesta ja työtehtävistä.

### 1. Taustatiedot

Nimi	Lähiesimies
Tehtävänimike/Koulutus	Toimipaikka/Työyksikkö
Arvioitava kausi	Tavoitekausi

### 2. Kuluneen kauden arviointi

<b>Luettele keskeisiä ensisijaisia työtehtäviäsi</b> 1. 2. 3.	<b>Luettele keskeisiä toissijaisia työtehtäviäsi</b> 1. 2. 3.
<b>Työn määrä ja ajankäyttö (ympyröi oikea vaihtoehto)</b> 1. Aivan liian paljon työtä käytettävään aikaan nähden 2. Toisinaan liian paljon työtä käytettävään aikaan nähden 3. Sopivasti työtä käytettävään aikaan nähden 4. Liian vähän työtä käytettävään aikaan nähden	
<b>Työn vaativuus ja vastuu (ympyröi oikea vaihtoehto)</b> 1. liian suuri      2. melko suuri      3. sopiva      4. melko vähäinen      5. liian pieni	
<b>Palkitsevinta/mielekkäintä työssäsi (3 tärkeintä)</b> 1. potilaat      2. omaiset      3. henkilöstö      4. itse työ      5. palkka	
<b>Työtilat ja -välineet (ympyröi oikea vaihtoehto)</b> 1. heikot      2. välttävät      3. hyvät      4. erittäin hyvät	

<b>Nimeä työsi tärkeimpiä tavoitteita</b>		
1. 2. 3.		
<b>Tekijät, jotka tukivat tavoitteiden saavuttamista</b>		
1. 2. 3.		
<b>Tekijät, jotka haittasivat tavoitteiden saavuttamista</b>		
1. 2. 3.		
<b>Saatko työhösi/työssäsi tukea</b>		
<b>a) työtovereiltasi</b>	<b>b) lähiesimieheltäsi</b>	<b>c) työnantajaltasi</b>
1. erittäin paljon	1. erittäin paljon	1. erittäin paljon
2. paljon	2. paljon	2. paljon
3. jonkin verran	3. jonkin verran	3. jonkin verran
4. en saa tukea	4. en saa tukea	4. en saa tukea

### 3. Tulevan kauden odotukset

<b>Tulevan kauden tavoitteet</b>	<b>Millä keinoin saavutat tavoitteet</b>
1. 2. 3.	1. 2. 3.
<b>Miten työhyvinvointia voisi edistää tulevaisuudessa</b>	
a) itse b) lähiesimies c) työyhteisö d) työnantaja?	

### 4. Kehittämistarpeet (koulutus, työnkierto, työtehtävät, jne.)

<b>Mitä osaamisalueita työyksikössä tulisi kehittää ja millä keinoin?</b>	
<b>Kehittämistarve</b>	<b>Toimenpide</b>

### 5. Lähiesimiehen, työntekijän ja työnantajan odotukset toisiaan kohtaan

Omat odotukset lähiesimiestä kohtaan 1. 2. 3.	Lähiesimiehen odotukset työntekijää kohtaan 1. 2. 3.
Omat odotukset työnantajaa kohtaan 1. 2. 3.	Työnantajan odotukset työntekijää kohtaan 1. 2. 3.

Olemme laatineet tämän yhteenvedon yhdessä käymämme keskustelun pohjalta

\_\_\_\_\_

Paikka ja aika

\_\_\_\_\_

työntekijän allekirjoitus

\_\_\_\_\_

esimiehen allekirjoitus