

Kehityskeskustelut osaamista kehittämässä

Margit Lappalainen

Opinnäytetyö

**Ylempi Ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma**

22. _3_. _2012_

SAVONIA- AMMATTIKORKEAKOULU**Terveysala, Kuopio****OPINNÄYTETYÖ****Tiivistelmä**

Koulutusohjelma: Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto:

Työn tekijä(t):
Margit LappalainenTyön nimi:
Kehityskeskustelut osaamista kehittämässä

Päiväys: 15.3.2012

Sivumäärä / liitteet: 90 + 5

Ohjaajat:
Sirkka-Liisa Halimaa

Työyksikkö / projekti:

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää mielenterveys- ja päihdetyöntekijöiden kokemuksia kehityskeskusteluista sekä kartoittaa kehityskeskusteluun liittyviä tekijöitä, jotka tukevat henkilökohtaista kehittymistä mielenterveys- ja päihdetyössä. Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa, jota hyödynnetään kehityskeskustelujen kehittämisessä mielenterveys- ja päihdetyössä työntekijän henkilökohtaista kehittymistä tukevaksi.

Tutkimus on laadullinen tutkimus. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin informoittua, avointa kyselyä ja ryhmähaastattelua. Kysely ja haastattelut toteutettiin marraskuussa 2011. Vastaajia oli yhteensä 13 mielenterveys- ja päihdetyöntekijää yhdestä kuntouttavaa asumispalvelua tuottavasta organisaatiosta. Tutkimustulokset analysoitiin sisällönanalyysillä.

Tulokset osoittivat, että mielenterveys- ja päihdetyöntekijöillä oli sekä myönteisiä että kielteisiä kokemuksia kehityskeskusteluista. Enimmäkseen kielteiset kokemukset liittyivät kehityskeskustelulomakkeeseen, joka koettiin vaikeaselkoiseksi. Kehityskeskustelukokemuksia kuvattiin tunnetilan, ilmapiirin ja kehityskeskustelun vaikutusten mukaan. Kokemuksista syntyi edistävät ja estävät tekijät kehityskeskustelussa liittyen valmistautumiseen, vuorovaikutukseen ja osaamiseen.

Henkilökohtaista kehittymistä tukeva kehityskeskustelu syntyi esimiehen ja työntekijän sitoutumisesta kehityskeskusteluun, esimiehen osaamisesta, työntekijän halusta kehittää itseään ja työntekijän hyvästä valmistautumisesta kehityskeskusteluun. Valmistautumista edistää myönteinen asenne, motivaatio, itsearviointi ja halu kehittyä. Muita tärkeitä tekijöitä olivat arvot, vuorovaikutus, palaute ja yhteistyö. Esimiehen osaaminen muodostui tukemisesta ja kannustamisesta, kehityskeskusteluiden tavoitteellisuudesta ja työntekijän kehittymisen seurannasta.

Jatkotutkimuksena voisi selvittää esimiesten kokemuksia kehityskeskusteluista. Työntekijöiden ja esimiesten kokemusten vertailu voisi selkeyttää molempien osapuolten osuutta ja toimintaa kehityskeskusteluissa.

Avainsanat: (1-5)henkilöstöjohtaminen, osaaminen, osaamisen kehittäminen, kehityskeskustelut

Julkinen _X_Salainen __

SAVONIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**Health Professions Kuopio****THESIS****Abstract**

Degree Programme: Management and Development Education programme for Healthcare professionals

Option:

Authors:

Margit Lappalainen

Title of Thesis:

Human resource development by performance appraisals

Date: 15.3.2012

Pages / appendices: 90+5

Supervisor:

Sirkka-Liisa Halimaa

Contact persons:

The purpose of this study was to examine the mental health and substance abuse workers experiences of performance appraisals and identify the factors of performance appraisals that support the personal development in mental health and substance abuse work. The aim of this study was to obtain information that is utilized in the development of performance appraisals to support the personal development in mental health and substance abuse workers.

The research is qualitative research. The data collection methods were an informed query and a group interview. The query and a group interview were carried out in November 2011. The respondents had a total of 13 mental health and substance abuse workers from one rehabilitative residential services-producing organization. The results were analyzed the content analysis method. The results showed that workers were both positive and negative experiences of performance appraisals. Mostly negative emotions related to the performance appraisal form, which was seen as difficult to understand.

Performance appraisals experiences were described according to emotions, sphere and effects. The experiences consisted of promoting and prevent factors in performance appraisals related to preparation, interaction and personal development.

The supporting performance appraisal of personal development consists of superior's and worker's commitment to performance appraisal, superior's skills and the worker's desire for self-development and worker's good preparation for the performance appraisal. The promoting factors in preparation are positive attitude, motivation, self-assessment and self-development. Other important factors of performance appraisal in personal development were the values, interaction, feedback and collaboration. Superior's skill was formed worker's support and encouragement, target-oriented of performance appraisal and the following of worker's development.

Further research could examine superior's experiences of performance appraisals. Comparing superior's and worker's experiences could clarify both superiors and workers role and function in performance appraisal.

Keywords: (1-5)Human resource management, skills, human resource development, performance appraisal

Public

Secure

SISÄLTÖ

JOHDANTO.....	6
1 TUTKIMUKSEN KÄSITTEELLINEN JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	10
2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	12
2.1 Viitalan henkilöstöjohtamisen malli	15
3 OSAAMINEN	19
3.1 Osaamisen jaottelua.....	19
3.2 Yksilöosaaminen Viitalan mukaan	22
4 OSAAMINEN KUNTOUTTAVASSA MIELENTERVEYS- JA PÄIHDETYÖSSÄ.....	25
5 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	27
6 KEHITYSKESKUSTELUT OSAAMISEN KEHITTÄMISEN TUkena	30
6.1 Kehityskeskustelun osa-alueet.....	30
6.2 Kehityskeskusteluprosessi	32
6.3 Yksilökehityskeskustelut	33
6.4 Ryhmäkehityskeskustelut	34
7 KOTIMAISET KEHITYSKESKUSTELUJA KUVAAVAT TUTKIMUKSET.....	36
8 KANSAINVÄLISET KEHITYSKESKUSTELUTUTKIMUKSET.....	40
9 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITE	46
10 TUTKIMUSTEHTÄVÄ.....	46
11 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	47
11.1 Tutkimusmenetelmä	47
11.2 Tutkimusaineisto ja sen hankinta.....	49
11.3 Tutkimusaineiston analysointi	53
12 TUTKIMUSTULOKSET	56
12.1 Työntekijöiden kokemukset kehityskeskusteluista.....	56
12.2 Kehityskeskustelulomakkeeseen liittyvät kokemukset.....	60
12.3 Työntekijän osaamisen kehittymistä tukevat tekijät kehityskeskustelussa.....	61
12.4 Esimiehen toiminta kehityskeskustelussa.....	63
12.5 Työntekijän osaamista edistävä toiminta kehityskeskustelussa.....	64
13 HENKILÖKOHTAISTA KEHITYSMISTÄ TUKEVAN KEHITYSKESKUSTELUN OSATEKIJÄT.....	67
14 HENKILÖKOHTAISTA KEHITYSMISTÄ TUKEVA KEHITYSKESKUSTELUPROSESSI.....	69
15 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	70
15.1 Tulosten tulkintaa	70

16 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS.....	78
17 TUTKIMUKSEN EETTISYYS.....	82
LÄHTEET.....	86

LIITTEET

- Liite 1 Intrapersonallinen osaaminen
- Liite 2 Työosaaminen
- Liite 3 Ammattiosaaminen
- Liite 4 Kyselylomake
- Liite 5 Tutkimuslupa

JOHDANTO

Osaamisen johtaminen käsitteenä on elänyt Suomessa 1990-luvulta lähtien. Panostus henkilöstön kehittämiseen on vuosikymmenen aikana lähes kolminkertaistunut suomalaisissa organisaatioissa, mutta talouden laskusuhdanteen aikana ovat organisaatiot leikanneet kehittämiseen kohdistuvia menoja (Salojärvi 2009, 155). Organisaatioiden strategioissa mainitaan usein motivoitunut, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö. Esimerkiksi Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin strategiassa vuosille 2009–2013 mainitaan henkilöstön näkökulmasta henkilöstön osaaminen ja uudistuminen, jota tavoitellaan ammattimaisella johtamistavalla, onnistuneella rekrytoinnilla, osaamisen hallinnalla ja hyvinvoivalla työyhteisöllä. (Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri.)

Työelämässä lähes jokaisen on uudistettava osaamistaan koko työuransa aikana. Tietoisuus oman osaamisen tilasta on tärkeää työssä menestymisen ja viihtymisen kannalta. Ihminen voi kehittää heikkouksiaan ja hyödyntää vahvuuksiaan silloin, kun hän on tietoinen oman osaamisensa vahvuuksista ja heikkouksista (Viitala, 2006, 180).

Osaaminen ja sen kehittäminen on nostettu esille useissa yhteyksissä. Matti Vanhasen II hallitusohjelmassa (19.4.2007) mainitaan ammattitaitoisen henkilöstön osaamisen turvaamisesta sosiaali- ja terveyspalveluissa. Osaamista voidaan turvata työelämälähtöisellä koulutuksella, työn sisältöä ja johtamista kehittämällä, tarjoamalla mahdollisuuksia oppia uutta, kehittyä sekä vaikuttaa omaan työhönsä. Jyrki Kataisen hallitusohjelmassa (22.6.2011) hallituksen tavoitteena on nostaa suomalaiset maailman osaavimmaksi kansaksi vuoteen 2020 mennessä.

Osaamista ja sen kehittämistä linjataan myös erilaisten ohjausjärjestelmien kautta. Esimerkiksi normiohjauksella on säädetty ammattitaidon ja osaamisen ylläpitämisestä sekä kehittämisestä (esimerkiksi Terveystieteiden ammattihenkilöistä annettu laki 559/1004, Yhteistoimintalaki 334/2007, Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 449/2007, Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 227/2005, Terveystieteiden laki 1326/2010). Ohjelmaohjauksella on toteutettu sosiaali- ja terveysalalla osaamisen kehittämiseen, varmistamiseen ja vahvistamiseen kohdistuvia hankkeita, esimerkiksi Sosiaali- ja terveysministeriön Kaste-hanke (2008–2011), missä mainitaan myös niitä keinoja, joilla osaaminen tulisi varmistaa. Näitä keinoja voivat olla

muun muassa uusien keinojen kehittäminen, perehdyttäminen ja ammatillisen osaamisen jatkuva kehittäminen. Sosiaali- ja terveysministeriön (2009) mielenterveys- ja päihdesuunnitelmassa esitetään, että mielenterveys- ja päihdetyön osaaminen varmistetaan peruspalveluissa näille työalueille erikoistuneilla sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisilla. Nämä ammattilaiset voivat olla esimerkiksi lähihoitajia, jotka ovat erikoistuneet mielenterveystyöhön suorittamalla psykiatrisen hoitotyön erikoisammattitutkinnon tai päihdetyöhön suorittamalla päihdetyön ammattitutkinnon. Päihde- ja mielenterveyspalveluiden kehittämisessä on lyhyellä tähtämellä lisättävä koulutuksen avulla mielenterveyspalveluissa päihdetyön osaamista ja vastaavasti päihdepalveluissa mielenterveystyön osaamista. (STM).

Rakenneohjauksella sosiaali- ja terveyspalveluiden valvontavirasto Valvira ohjeistaa ja aluehallintovirasto valvoo, että sosiaali- ja terveyspalveluissa työskentelee niin määrältään kuin laadultaan osaavaa henkilöstöä.

Sosiaali- ja terveysalalla on useita erilaisia osaamisalueita, mitkä määräytyvät asiakaskohderyhmän mukaan, esimerkiksi mielenterveys- ja päihdesektorilla työskenteleville on kohdennettu ammattiosaamista kehittämään edellä mainitut psykiatrisen hoidon erikoisammattitutkinto ja päihdetyön ammattitutkinto. Molemmille tutkinnoille on määritelty omat osaamisvaatimukset (Opetushallitus 2007, 2009), joita tässä tutkimuksessa tullaan hyödyntämään määriteltäessä mielenterveys- ja päihdetyön osaamista.

Osaamistason selvittämisen ja osaamisen kehittämisen tärkein väline on toimiva ja säännöllinen kehityskeskustelu, jonka pohjana voidaan käyttää osaamiskartoitusta. Osaamisen tasoa ja sisältöä tulisi varmistaa läpi yksilön työuran. (Ahvo-Lehtinen 2006, 101–105; 2007, 170.) Kehityskeskustelun avulla luodaan myös perusteet ja puitteet organisaatiossa tapahtuvalle yhteistyölle sekä esimiehen ja työntekijän väliselle jokapäiväiselle kanssakäymiselle, poistetaan työnjakoon ja tehtäviin liittyviä epäselvyyksiä sekä luodaan perusta henkilöstön työhön sitoutumiselle ja jatkuvalla työssä kehittymiselle. (Helsilä, 2009, 59–60.) Kehityskeskustelut ovat tärkeä johtamisen ja yhteistyön keino jolla on todellista vaikutusta toimintaan. Kehityskeskustelut ovat myös keino osoittaa molemminpuolista arvostusta. (Rajaneva, 2002, 97.)

Osaamisen kehittäminen edellyttää myös osaamisen arviointia, missä paras arvioija on työntekijä itse, mikäli hänellä on riittävästi tietoisuutta ja kykyä itsereflektioon eli oman osaamisensa ja oppimisensa kriittiseen tarkasteluun. Kehityskeskusteluissa tarkastellaan

sekä esimiehen että työntekijän omaa käsitystä osaamisen tasosta ja osaamisen tarpeista. (Salojärvi, 2009, 151, 153.) Osaamisen varassa ihminen kykenee selviytymään omassa elinympäristössään ja työtehtävissä sitä sujuvammin ja luotettavammin, mitä paremmin hän osaa. Osaamisen kautta tulee arvostusta ja tämän myötä yksilö saa paikkansa sosiaalisissa yhteisöissä. Oppiminen itsessään tuo mielihyvää ja oman pystyvyyden tunteen vahvistumista (Viitala, 2006, 111–112). Vastuu osaamisen kehittämistä ja oman osaamisensa arvioinnista on yksilöllä itsellään. Organisaation on kuitenkin luotava oppimiselle suotuisat edellytykset ja mahdollisuudet. (Paloniemi, 2004, 24; Viitala, 2009, 182–183).

Pentikäinen (2009, 127–134) toteaa, ettei kehityskeskusteluja osata vielä käyttää laadukkaasti esimiehen työkaluna erityisesti organisaation pidemmän aikavälin tavoitteiden sekä työntekijän henkilökohtaisen kehittämisen ja kehittymisen osalta. Nämä jäävät usein liian vähälle huomiolle kehityskeskusteluissa.

Käydyistä kehityskeskusteluista on usein jäänyt kokemus, että oman osaamisen arviointi on monelle vaikeaa ja tämän vuoksi arviointi jää hyvinkin pinnalliseksi. On vaikeaa arvioida osaamistaan, jos ei tiedosta, mitä kaikkea osaamista on olemassa ja mitä osaamista työssä tarvitaan. Myös minulle tämä on vähän vieraampi alue, joten yksi syy tehdä tutkimus juuri tähän aiheeseen, on lisätä omaa tietouttani osaamisesta ja kehittää esimiestaitoja kehityskeskustelijana. Samalla tästä hyötyvät myös työntekijät ja organisaatio. Osaamisen kehittämiseen painottuva kehityskeskustelu on huomattavasti helpompaa, kun osaaminen on määritelty. Tämä helpottaa myös työntekijän itsearviointia omasta osaamisesta. Mainittakoon vielä, että tutkimuskohteena olevassa organisaatiossa ei ole käytössä osaamiskarttaa eikä osaamisprofiilia.

Kehityskeskustelujen osalta on minulle syntynyt kokemus, että kehityskeskustelut koetaan puuduttavina. Heikkoina signaaleina tästä ovat kertoneet muun muassa se, että osalla työntekijöistä valmistautuminen kehityskeskusteluun on ollut asteeltaan heikkoa eli kyselylomaketta ei ole täytetty ollenkaan, keskustelun aikana vilkuillaan kelloa, tiedottaessani tulevista kehityskeskusteluista ovat ilmeet puhuneet puolestaan siitä, että kehityskeskusteluihin ei suhtauduta vakavasti. Osa taas odottaa kehityskeskusteluja innokkaasti ja ovat täyttäneet kyselylomakkeen ”ääriään myöten”. Tästä on pääteltävissä, että osan odotukset vastaavat sitä, mitä kehityskeskustelut ovat ja osalla odotukset ovat

toista kuin mitä kehityskeskustelut ovat. Uskon vahvasti kehityskeskustelun voimaan kehittää osaamista, mutta miten toteutettuna? Uskallan väittää, että tämänhetkinen kehityskeskustelujärjestelmä ei palvele täysin tarkoitustaan osaamisen kehittämisessä eikä muiltakaan puitteiltaan vastaa odotuksia. Tähän tarvitsen työntekijöiden näkemystä ja kokemusten ääneen lausumista. On tärkeää toteuttaa tämä tutkimus, jotta työntekijöiden henkilökohtaista kehittymistä voitaisiin tukea kehityskeskusteluissa.

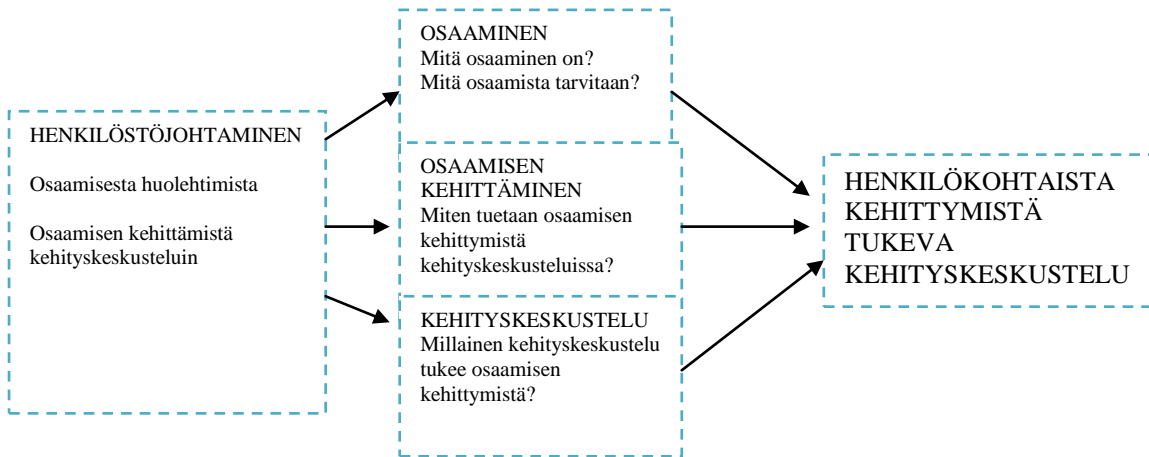
1 TUTKIMUKSEN KÄSITTEELLINEN JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä tutkimuksessa keskeiset käsitteet ovat *henkilöstöjohtaminen, osaaminen, osaamisen kehittäminen ja kehityskeskustelut*. Näistä muodostuu tämän tutkimuksen käsitteellinen viitekehys. Tämän tutkimuksen teoreettisena taustana käytetään Viitalan (2006) yksilön osaamispyramidia, jonka pohjalta osaamista tarkastellaan. Kehityskeskustelujen teoreettisena viitekehysenä käytetään Aarnikoivun (2010) kehityskeskusteluprosessia.

Tämän opinnäytetyön kannalta keskeisten käsitteiden yhteys toisiinsa tutkimusaiheen osalta perustuu seuraavaan teoreettisesta aineistosta muodostettuun kehykseen:

Henkilöstöjohtamisessa on kyse henkisen pääoman (*osaaminen*) huolehtimisesta ja *henkilöstöjohtamista* on kaikki sellaiset toimenpiteet, jotka kohdistuvat henkilöstöön ja sen toiminnan vaikuttamiseen. Yksi tällainen henkilöstön toiminnan vaikuttamisen keino on *osaamisen kehittäminen* ja yksi osaamisen kehittämisen keino on *kehityskeskustelut*. Tässä tutkimuksessa osaamisen kehittäminen ymmärretään *henkilökohtaisena kehittymisenä*.

Henkilökohtainen kehittyminen on yksi osa-alue kehityskeskusteluissa, missä henkilökohtaista kehittymistä tapahtuu osaamisen ja työyhteisön jäsenyyden arvioinnin sekä osaamisen kehittämisen myötä. Toisaalta voidaan ajatella, että kehityskeskustelun tavoite on yksilön osaamisen kehittäminen, mutta päämääränä kehityskeskusteluissa on henkilökohtainen kehittyminen, jossa yksilön, niin esimiehen kuin työntekijän osaamisen kehittämisen myötä, myös työyhteisö ja organisaatio kehittyvät. Tässä tutkimuksessa selvitetään niitä tekijöitä kehityskeskustelussa, joilla voidaan edistää työntekijän henkilökohtaista kehittymistä. Tämän opinnäytetyön teoriaosuus alkaa henkilöstöjohtamisesta, missä esitellään kuusi erilaista henkilöstöjohtamisen mallia, joilla on pyritty jäsentämään henkilöstöjohtamisen roolia ja tehtäviä organisaatiossa. Malleista ilmenee, miten kiinteästi osaamisen kehittäminen on henkilöstöjohtamista. Osaamisen tarkastelussa jäsennetään erilaisia määritelmiä osaamisesta. Luvun lopussa esitetään mielenterveys- ja päihdetyössä tarvittavaa osaamista. Osaamisen kehittämistä ja kehityskeskusteluja käsittelevässä osiossa selvitetään näiden välistä yhteyttä. Osaamisen kehittäminen rinnastetaan tässä opinnäytetyössä henkilökohtaiseen kehittymiseen. Kuviossa 1 on havainnollistettu käsitteiden välistä yhteyttä toisiinsa.



Kuvio 1. Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys

2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Henkilöstöjohtamisessa (*eng. Human resource management, HRM, henkilöstövoimavarojen johtaminen*) on kyse ihmisten johtamisesta ja henkisen pääoman huolehtimisesta. Niiden tavoitteena on tukea organisaation ja sen jäsenten päämäärien saavuttamista sekä varmistaa, että organisaatiossa on *osaamiseltaan* ja määrältään riittävä, hyvinvoiva, sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö (Sydänmaalakka 2007, 235; Viitala 2009, 20). Organisaatiot toimivat henkilöstön avulla ja johdon tärkein tehtävä on ihmiset ja heidän *kehittäminen* tulevaisuuden osaajiksi (Kauhanen, 2004, 14; Lillkål ym, 2010, 45–46).

Yhtenäistä henkilöstöjohtamisen teoriaa tai edes yhtä sitä selittävää tieteenalaa ei ole olemassa (Viitala, 2009, 37), mutta henkilöstöjohtamista on pyritty jäsentämään erilaisilla henkilöstöjohtamisen malleilla. Tässä opinnäytetyössä esitetään Fombrunin (1984), Harvardin (1984), Guestin (1989, 1997), Hendryn ja Pettigrewin (1990), Ulrichin (1997) sekä Viitalan (2009) henkilöstöjohtamisen mallit, joissa kuvataan henkilöstöjohtamisen keskeisiä rooleja. Kaikissa malleissa on *osaaminen ja sen kehittäminen* keskeisessä asemassa henkilöstöjohtamisen laajassa kentässä.

Fombrunin (Fombrun, Tichy & Devanna, 1984) henkilöstöjohtamisen mallissa kuvataan henkilöstöjohtamisen tehtäviä ja näiden välisiä keskinäisiä vaikutussuhteita. Tämän mallin mukainen henkilöstöjohtamisen prosessi koostuu neljästä elementistä, joita ovat henkilöstön valinta, arviointi, *osaamisen kehittäminen* ja palkitseminen. Kun työntekijä on valittu organisaatioon, hänen toimintaansa arvioidaan ja osaamista kehitetään koulutuksen ja palkitsemismenetelmien avulla. Palkitsemismenetelmät ovat ulkoisia palkkioita, esimerkiksi bonuksia. Pääpaino mallissa on saada paras mahdollinen hyöty työntekijästä hyödyntämällä siinä henkilöstövalintaa, osaamisen kehittämistä koulutuksen ja palkitsemisen avulla. Tämä malli tunnetaan myös ns. Michiganin mallina, joka edustaa niin sanottua kovaa henkilöstöjohtamisen filosofiaa. Tätä filosofiaa edustavat johtajat näkevät työntekijät haluttomina työntekoon. Tästä syystä johtajat harjoittavat tiukkaa ja suoraa valvontaa henkilöstöön nähden ja henkilöstö nähdään pelkkänä kustannuseränä. (Clegg ym. 2008, 175–176; Viitala 2009, 51).

Harvardin (Beer, Spector & Lawrence, 1984) henkilöstöjohtamisen mallissa henkilöstöjohtaminen muodostuu elementeistä, joita ovat *tilannetekijät, sidosryhmien odotukset ja henkilöstöpolitiikka*. Näistä elementeistä syntyvät henkilöstöjohtamisen tulokset, joita ovat muun muassa sitoutuminen ja *osaaminen*. Pitkän aikavälin seurauksena aikaansaadaan vaikutuksia yksilön, organisaation sekä yhteiskunnan tasolla. Yksilötasolla vaikutukset ovat henkistä palkkiota, kuten työtyytyväisyyttä, koettua oppimista ja *kehittymistä*. Henkilöstöpolitiikalla, henkilöstöjohtamisen tuloksilla sekä pitkän aikavälin seurauksilla on heijastusvaikutuksia takaisin sidosryhmiin ja tilannetekijöihin.

Harvardin henkilöstöjohtamisen malli edustaa niin sanottua pehmeän henkilöstöjohtamisen filosofiaa, missä keskeistä on se, että *henkilöstön ja organisaation kehittäminen* ovat avainasemassa. Henkilöstön tietotaitoa ja älykkyyttä osataan hyödyntää organisaatiossa. Henkilöstöä sijoitetaan heidän osaamistaan vastaaviin tehtäviin ja suorituskyvyn arvioimisessa mitataan tehtävässä suoriutumisen lisäksi myös kykyä toimia tiimin jäsenenä. Tässä huomioidaan myös muun kuin oman työn saavutukset, esimerkiksi sosiaalisen vastuun kantaminen vapaaehtoistyössä. Harvardin mallissa ihmistä motivoidaan ja palkitaan sisäisillä palkkioilla, kuten ylennyksellä, tunnustusten jakamisella ja tarjoamalla mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen, toteuttamiseen ja johtamiseen. Ihminen nähdään aktiivisena, itseohjautuvana, kykenevänä ja kehittyvänä ihmisenä, joka kykenee kontrolloimaan omaa työtään ja saavuttamaan huipputuloksia. Ihmisissä on itsessään olemassa motivaatio ja kapasiteetti kehittymiselle. Ihmiselle työnteko on luontaista ja miellyttävää, ihminen on oma-aloitteinen ja hänellä on kykyä luovuuteen ja aloitteellisuuteen sekä halua ottaa vastuuta. Edellytys kuitenkin on, että johto vastaa niistä resursseista, joita tarvitaan tuloksien aikaansaamiseksi. Johdon tulee mahdollistaa henkilöstölle huomata ja kehittää omia inhimillisiä ominaisuuksiaan itsessään. (Aula 2001; Clegg ym. 2008, 175–176; Viitala 2009, 25.)

Guestin (1989, 1997) henkilöstöjohtamisen mallissa korostetaan niitä henkilöstötoimintoja, joiden varassa voidaan parantaa yksilöiden suoritusta. Yksi tällainen toiminto on *henkilöstön kehittäminen*. Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus muodostuu organisaation henkilöstöstrategiasta, henkilöstökäytännöistä, henkilöstöjohtamisen tuloksista, henkilöstössä näkyvistä tuloksista sekä toiminnallisista ja taloudellisista tuloksista. Tästä kokonaisuudesta syntyy tuloksia ja vaikutuksia organisaation hyödyksi. Henkilöstöjohtamisen tuloksena syntyy sitoutumista, laadukasta toimintaa ja joustavuutta.

Vaikutukset yksilötasolla näkyvät muun muassa motivaationa, yritteliäisyytenä, yhteistyöhaluna ja -kykynä sekä organisaation jäsenyytenä. Toiminnalliset tulokset näkyvät organisaatiotasolla muun muassa toiminnan laadussa ja tuottavuudessa samalla kun työstä poissaolot, henkilöstön vaihtuvuus, virheet, reklamaatiot ja ristiriidat vähenevät. Taloudelliset tulokset organisaatiotasolla näkyvät pääoman tuottavuutena ja liiketaloudellisena voittona. (Viitala, 2009, 27.)

Hendryn ja Pettigrewin (1990) henkilöstöjohtamisen mallissa korostetaan organisaation henkilöstöjohtamisen vaikutuksia ja riippuvuuksia ulkoiseen ja sisäiseen toimintaympäristöön. Ulkoinen toimintaympäristö muodostuu kilpailullisesta, sosioekonomisesta, teknologisesta sekä lainsäädännöllisestä ja poliittisesta ympäristöstä, joka heijastuu suoraan organisaation sisäiseen toimintaympäristöön. Sisäinen toimintaympäristö muodostuu organisaation kulttuurista, rakenteesta, johtamisesta, aikaansaannoksista, teknologiasta ja liikeideasta. Tämä ympäristö heijastuu liiketoimintastrategiaan ja sen valintoihin sekä henkilöstöjohtamisen ympäristöön, johon kuuluu muun muassa henkilöstöjohtamisen tehtävät ja tulokset. Liiketoimintastrategia ja henkilöstöjohtamisen ympäristö heijastuvat henkilöstövoimavarojen johtamisen sisältöön, muun muassa rekrytointiin ja osaamisen kehittämiseen. (Viitala, 2009, 27–28.)

Ulrichin (1997) henkilöstöjohtamisen mallissa henkilöstöjohtamisessa on kaksi ulottuvuutta, strateginen ja operatiivinen toiminta. Näistä ulottuvuuksista muodostuu henkilöstöjohtamisen roolit, jotka tämän mallin mukaisesti ovat strateginen henkilöstöjohtaminen, organisaation infrastruktuurin (perusrakenteet) johtaminen, henkilöstön ohjaus, tukeminen ja sitouttaminen sekä uudistumisen ja muutoksen johtaminen. Strategisessa toiminnassa henkilöstöjohtaminen on strategista kumppanuutta ja muutoksen edistämistä. Strategisen kumppanuuden tehtävänä on organisaation henkilöstöstrategian ja liiketoimintastrategian yhteensovittaminen ja tavoitteena on strategian toteuttaminen. Muutoksen edistämisessä tehtävänä on muutoksen ja uudistumisen johtaminen, joilla varmistetaan muutoskyky. Tavoitteena muutoksen edistämisessä on uudistuneen organisaation luominen.

Operatiivisessa toiminnassa henkilöstöjohtaminen on hallinnollista asiantuntijuutta ja *henkilöstön kehittämistä*. Hallinnollisen asiantuntijuuden tehtävänä on organisaatioprosessien uudelleensuunnittelu ja tavoitteena on luoda tehokkaat ja toimivat perusrakenteet (organisaation infrastruktuuri). Henkilöstön kehittämisen tehtävänä on henkilöstön kuunteleminen ja tarpeisiin vastaaminen sekä tasapainon löytäminen vaatimusten ja voimavarojen välille. Tässä roolissa tavoitteena on *henkilöstön osaamisen ja sitouttamisen kasvattaminen*. (Ulrich 2007, 47, 160, 187.)

2.1 Viitalan henkilöstöjohtamisen malli

Viitalan henkilöstöjohtamisen malli (kuvio 2) esittää henkilöstöjohtamisen osa-alueet, joita ovat henkilöstösuunnittelu, henkilöstön valinta, perehdyttäminen, suorituksen seuranta ja palkitseminen, työhyvinvoinnin edistäminen, irtisanomiset ja uudelleen sijoittamiset, päivittäisjohtaminen sekä *osaamisen kehittäminen*. Henkilöstösuunnittelulla varmistetaan organisaation osaava ja motivoitunut henkilöstö, *jatkuva kehittyminen* ja uudistuminen sekä määritellään niitä keinoja, joilla henkilöstövoimavaroja muodostetaan, vaalitaan ja johdetaan. Henkilöstön hankinta eli rekrytointi sisältää ne toimenpiteet, joilla organisaatioon saadaan sen tarvitsemat ihmiset. Rekrytointiprosessi muodostuu suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista. Perehdyttäminen on yksi yksilön *osaamisen kehittämisen* muoto. Kokonaisvaltainen organisaation perehdyttämisjärjestelmä sisältää tiedottamisen ennen työhön tuloa, uuden työntekijän vastaanoton sekä organisaatioon ja työsuhdeasioihin perehdyttämisen ja työnopastuksen. (Viitala 2009, 50, 100, 189.)

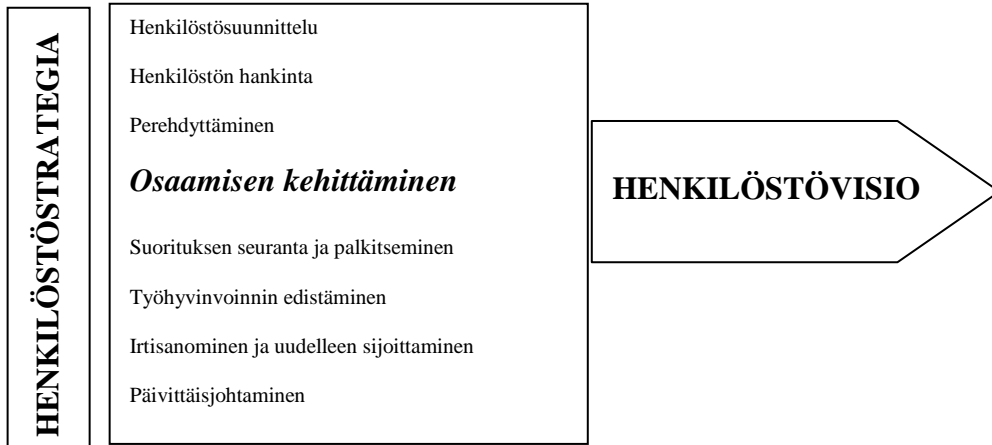
Suorituksen arviointia voidaan toteuttaa yksittäisen tehtävän ja sitä hoitavan henkilön tasolla. Suorituksen arvioinnissa on varmistuttava siitä, että tehtävää hoitavalla yksilöllä on riittävästi osaamista ja muut edellytykset päästä tavoiteltuun suoritukseen. Yksilön tasolla suorituskyky edellyttää riittävää osaamista, tietoa tavoitteista, hyviä työolosuhteita ja välineitä, motivoivia kannusteita sekä fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia. Osaamisen riittävydestä huolehditaan säännöllisellä kehityssuunnittelulla ja kehittämistoimenpiteillä. *Osaamisen kehittämisen* ja henkilöstöjohtamisenjohtamisen keinoin mahdollistetaan yksilön mahdollisimman hyvä suoriutuminen, jota seurataan sovitulla mittareilla ja keinoilla. Hyvin usein tavoitteiden asettaminen,

kehittymissuunnitelmien laadinta ja suoritusten seuranta sekä arviointi otetaan tarkempaan tarkasteluun säännöllisesti toteutuissa *kehityskeskusteluissa*. (Viitala, 2009, 135–136.)

Palkitsemisjärjestelmät vaihtelevat organisaatioissa paljon. Palkitsemisjärjestelmä on johtamisen väline ja sen tulisi tukea organisaation vision saavuttamista ja strategian toteutumista. Palkitsemisjärjestelmä koostuu valituista palkitsemisen tavoista ja niihin liittyvistä prosesseista. Palkitsemisen tavoissa määritellään, mitä palkkiot ovat sekä palkitsemisperusteet, määrä ja palkitsemisen ajankohta. Palkitsemiseen liittyvät prosessit viittaavat kaikkiin niihin käytännön toimenpiteisiin, joiden avulla palkitseminen toteutuu, esimerkiksi *kehityskeskustelut*, palkitsemiseen liittyvä tiedottaminen, palkitsemisjärjestelmän toimivuuden arviointi ja kehittäminen. (Viitala, 2009, 142–143.)

Viitalan (2009) henkilöstöjohtamisen mallissa yksi henkilöstöjohtamisen osa-alue on työhyvinvoinnin edistäminen. Henkilöstön hyvinvointi koostuu terveydestä, *osaamisesta* sekä fyysisestä että psyykkisestä työympäristöstä ja työyhteisöstä. Hyvinvoiva henkilöstö työskentelee tehokkaasti, oppii, kehittyy sekä tuottaa luovia ratkaisuja ja uusia innovaatioita. (Viitala, 2009, 212; Salojärvi 2006, 50.) Salojärven (2006) mukaan *osaamisen* ja työhyvinvoinnin *edistäminen* organisaatiossa palvelee innovaatioprosessia ja siten myös tulevaisuuden kilpailukykyä. Henkilöstöjohtamisen haasteena on *henkilöstön osaamisen kehittämisen* lisäksi edesauttaa henkilöstön jaksamista ja hyvinvointia. Henkiseen hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä eri tutkimusten mukaan ovat työn jatkuvuus, mielenkiintoinen työn sisältö, henkinen turvallisuus, koetun stressin määrä ja lähiympäristön ilmapiiri sekä esimies (Karppanen, 2006, 157).

Viitalan (2009) henkilöstöjohtamisen mallista *Osaamisen kehittäminen* osa-alueetta tarkastellaan lähemmin luvussa 4, missä yhteydessä tarkastellaan myös muutakin *osaamisen kehittämiseen* liittyvää teoreettista tietoa laajemmin. Osaamisen kehittämistä tarkastellaan omana erillisenä lukuna, koska käsitteenä *osaamisen kehittäminen* on keskeinen tässä tutkimuksessa.



Kuvio 2. Henkilöstöjohtamisen malli (mukaillen Viitala 2009, 22)

Edellä tarkasteltiin kuutta erilaista henkilöstöjohtamisen mallia siitä näkökulmasta, millainen rooli henkilöstöjohtamisella on kunkin tutkijan tulkitsemana. Samalla selkiytettiin näiden eri mallien kautta *osaamisen ja sen kehittämisen* kiinteää roolia henkilöstöjohtamisessa. Seuraavaksi tarkastellaan henkilöstöjohtamisen ulottuvuuksia myös muutaman muun tutkijan esittäminä.

Sydänmaalakka (2007) jakaa henkilöstöjohtamisen tekijän, kehittäjän, uudistajan ja näkijän rooleihin. **Tekijän** tehtäviin kuuluu ns. perinteinen henkilöstöhallinto (henkilöstöpalvelut, palkkahallinto, työsuhdeasiat, henkilöstöhallinnon järjestelmät, yhteistyöasiat ja työterveyshuoltoon liittyvät asiat). **Kehittäjän** tehtäviin taas kuuluu rekrytointi, koulutus ja *kehittäminen*, suorituksen johtaminen ja tiimitoiminta ts. kaikesta *osaamisesta* ja motivaatiosta huolehtiminen. Uudistajan rooli muodostaa muutoksien toteuttajan ja muutosjohtamisen asiantuntijuuden kokonaisuuden. **Uudistajan** tehtävät painottuvat johdon kehittämiseen, osaamisen ja tiedon johtamiseen, johtamisjärjestelmiin ja kokonaiskuntoisuuteen. Sydänmaalakan ajatus kokonaiskuntoisuudesta lähtee siitä käsityksestä, että ihminen on kokonaisuus, mikä vaikuttaa hänen toimintansa tehokkuuteen. Kokonaiskuntoisuuden osa-alueet ovat ammatillinen, fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja henkinen kunto, jotka tulisi aina huomioida *kehityskeskusteluissa*. Työntekijän näkeminen kokonaisuutena ja yksilön kunnioitus liittyvät voimakkaasti humanistisiin arvoihin. Sydänmaalakka korostaakin, että henkilöstöjohtamisen tulisi tiedostaa työntekijän eri puolet ja tukea hänen kokonaisvaltaista kasvuaan. **Näkijän** tehtävät keskittyvät strategiseen henkilöstöjohtamiseen, arvojohtamiseen ja johdon konsultointiin, joista syntyy strategisen ja visionäärisen johtamisen asiantuntijuus. Tärkeimpänä henkilöstöjohtamisen prosessina Sydänmaalakka näkee suorituksen johtamisen, jonka tavoitteena on yksilön, ryhmän ja

organisaation tieto siitä, mitä osaamista tarvitaan. Suorituksen johtamisella tavoitellaan jatkuvaa suorituksen parantamista.

Suonsivu (2011, 135–137) mukaan henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, jotka kohdistuvat henkilöstöön ja sen toiminnan vaikuttamiseen.

Henkilöstöjohtamisen yksi ydinalue on inhimillisten voimavarojen johtaminen, johon sisältyy henkilöstön mitoitus, henkilöstövoimavarojen kohdentaminen, kannustaminen, työhyvinvoinnista huolehtiminen, koordinointi ja yhteistyön kehittäminen. Hyvää henkilöstöjohtamista Suonsivu (2011) kuvaa joustavaksi, luottamusta herättäväksi ja oikeudenmukaiseksi mahdollistaen hyvät työn teon mahdollisuudet käytännössä. Keskeistä on henkilöstön ammattitaidon eli asiantuntijuuden, *osaamisen*, tietojen ja taitojen jatkuva *kehittäminen*.

Lillkål & Niutanen (2010, 151–153, 162–163) näkevät henkilöstöjohtamisen henkilöstön hankintana, sitouttamisena ja *henkilöstön kehittämisenä*, missä päivittäisellä henkilöstöjohtamisella resursoidaan tehtävät niin, että tuloksena organisaatiossa oikeat ihmiset ovat oikeissa paikoissa.

3 OSAAMINEN

Yksilötason osaamista määritellään useilla käsitteillä. Englanninkielessä käsitteitä ovat usein skills, competencies ja capabilities. Näistä skills – termi liittyy lähinnä taitoihin, jolla viitataan yksilön erityisosaamiseen, jonka voi opettaa ja sitä voi soveltaa käytännön työtehtävissä. Competencies ja capabilities – käsitteiden suomennokset viittaavaa enemmän yksilön pätevyys- ja kyvykkyyssäsitteisiin (Viitala, 2006, 113). Osaamista on tutkimuksissa tarkasteltu useiden eri käsitteiden kautta. Näitä käsitteitä voi olla muun muassa strateginen osaaminen, ydinkyvykyys, ydinpätevyys, aineeton pääoma, tietämys pääoma, älyllinen pääoma, henkinen pääoma, inhimillinen pääoma, organisaation oppiminen, oppiva organisaatio, tiedon johtaminen, organisaation muisti, oppimista tukeva johtajuus, uudistava johtajuus ja valmentava johtajuus. Osaamiseen liittyvä varhaisin käsite on organisaation oppiminen, joka syntyi 1970-luvun lopulla, mutta vastauksia osaamiseen liittyviin tutkimuskysymyksiin on etsitty 1980-luvulta lähtien. Tuoreimpina osaamiseen liittyviä käsitteitä ovat muun muassa uudistava ja valmentava johtajuus, jotka ovat syntyneet 1990-luvun loppupuolella. (Viitala, 2006, 34.) Esimerkiksi oppimista tukevaa johtajuutta, uudistavaa johtajuutta ja valmentavaa johtajuutta tutkittaessa tutkimuskysymyksenä on ollut ”Millainen johtajuus tukee osaamisen kehittymistä ja uudistumista?” Salojärvi (2009) pitää osaamisen käsitettä moni-ilmeisenä. Osaamisella voidaan viitata organisaation osaamiseen, yksilön tai ryhmän kykyihin, tietoihin tai taitoihin.

3.1 Osaamisen jaottelua

Suonsivu (2011, 49) jakaa osaamisen 1) ammattiosaamiseen, 2) sosiaaliseen osaamiseen ja 3) henkilökohtaiseen osaamiseen. Ammattiosaamista tarvitaan työtehtävien hoitamisessa, esimerkiksi mielenterveys- ja päihdetyössä eettisten periaatteiden sekä säädösten tuntemus ja noudattaminen, moniammatillinen toiminta, hoitoonohjaus ja lääkehoitoon liittyvä osaaminen. Sosiaalista osaamista on kyky viestiä ja olla vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa niin kielen, tunteiden, ilmaisen, verkostojen, dialogin kuin teknisten välineiden avulla. Sosiaalinen osaaminen kehittyy itsetuntemuksen kautta, johon henkilökohtainen osaaminen luo pohjaa.

Sydänmaalakka (2007, 285; 2009, 150–151) määrittelee osaamisen viiden osatekijän avulla. Nämä osatekijät ovat tieto, taito, kokemus, kontaktit, tahto ja asenne, joita voidaan hyödyntää osaamisen kehittämisessä. Tieto-osaaminen syntyy suoritetuista opinnoista, tutkinnoista, asiantuntemuksesta, opiskelusta ja lukemisesta. Taito-osaaminen on tekemistä ja toteutusta käytännössä, harjaantumista ja taidon siirtämistä uusiin tehtäviin ja tilanteisiin. Kokemusosaaminen taas syntyy työkokemuksesta ja saaduista kokemuksista myös työelämän ulkopuolelta. Kontaktiosaaminen syntyy yhteyksistä eri tahoihin, kontaktipintojen laajuudesta ja monipuolisuudesta. Tahto- ja asenneosaaminen on tahtoa saada aikaan, onnistua ja kehittyä sekä myönteinen suhtautuminen kaikkeen uuteen, asioiden selvittämistä ja kokeilua, muiden kuuntelua sekä oman oppimishitauden sietämistä. Todellisesta osaamisesta voidaan puhua silloin, kun osaamista sovelletaan käytäntöön, tämä puolestaan edellyttää laajaa kokemustaustaa. Osaaminen nähdään kykynä ja haluna toimia ja käyttää tietoja, taitoja, asenteita, kontakteja ja kokemuksia, myös kykynä ja haluna suoriutua hyvin tehtävässä. Viitala (2006, 114–115) myös mainitsee edellä mainitut osa-tekijät osaamiseksi, mutta esittää näiden osa-tekijöiden lisäksi vielä yhden osa-tekijän, motivaation. Viitala näkee sekä asenteen että motivaation tärkeinä siinä, miten yksilö hyödyntää ja käyttää omaamistaan tietoja ja taitoja tehtävässä. Asenne on melko pysyvä, sisäistynyt ja hitaasti muuttuva reaktiovalmius, kun taas motivaatio on melko lyhytaikainen ja liittyy yleensä vain tilanteeseen kerrallaan.

Sydänmaalakka (2007, 135, 144–148) määrittelee vielä erikseen osaamisen tasot, joita ovat ydinosoaminen, prosessiosaaminen, funktionaalinen osaaminen ja yleisosaaminen. Ydinosoaminen on osaamista, jota organisaatio pystyy hyödyntämään nykyisessä tai tulevassa toiminnassaan tuottaessaan asiakkaille lisäarvoa. Ydinosoaminen on sellaista syvällistä osaamista, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida ja sen varassa organisaatio voi kehittää uusia tuotteita tai palveluja. Ydinosoamisessa yhdistyy tieto, taito, teknologia, prosessit ja menettelytavat. Sydänmaalakka ei määrittele teoksessaan prosessiosaamista, funktionaalista osaamista eikä yleisosaamista, joten määritelmät on etsitty muualta ja esitetään seuraavaksi.

Prosessiosaamisen (Helakorpi, 2006, 54–55) määrittelee työtoiminnan tiedolliseksi ja taidolliseksi osaamiseksi, joka jakautuu kahteen osa-alueeseen: 1) työ- ja tuotantoprosessien kokonaisvaltaista hallintaan ja 2) asiakaspalvelu- ja yrittäjyysosaamiseen. Työ- ja tuotantoprosessien hallintaan kuuluu valmius analysoida, arvioida, kehittää, suunnitella ja organisoida työtä myös tiimitasolla. Kokonaisuuden hallinnan kautta pystyy ennakoimaan

tilanteita ja suhteuttamaan toimintaa tarpeiden mukaan. Asiakaspalvelu- ja yrittäjyysosaaminen on kykyä ohjata ja perehdyttää uusia työntekijöitä.

Lillrank & Parvinen (2004) käyttävät artikkelissaan käsitettä funktionaalinen osaaminen, jonka ajattelu lähtee siitä, että kukin erikoisosaamisen alue on organisoitava omaksi yksikökseen, missä osaaminen voi kehittyä parhaiten ja resurssit tulevat tehokkaimmin hyödynnettyä. Funktionaalisen osaamisen vahvuus on ammatillisen osaamisen syventäminen, mikä puolestaan edistää laadun ja teknologian kehittymistä. Hyvänä esimerkkinä funktionaalista osaamisesta ovat sairaalat, missä omaa erikoisosaamista tarvitaan jokaisella osastolla. Myös kuntouttavaa mielenterveys- ja päihdetyötä tekevillä työntekijöillä on oltava funktionaalista osaamista, erityisesti mielenterveys- ja päihdetyöhön liittyvien perusteiden, menetelmien ja ammatillisen toiminnan sekä kuntouttamisprosessiin liittyvää syvää ammatillista osaamista.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2002) määrittelee yleisosaamisen eri ammateissa sovellettavana tai erilaisissa tehtävissä tarvittavana universaalisen osaamisen muotona, esimerkiksi vuorovaikutus- ja tiedonhankintataidot, projektityö- ja kansainvälisyysosaaminen sekä oman persoonan käyttöön ja vastuunottoon liittyvä osaaminen. Mielenterveys- ja päihdetyössä yleisosaamiseksi voidaan sisällyttää vuorovaikutustaidot ja työntekijän persoonassa olevat sisäiset tekijät, kuten empatiakyky, itsetuntemus ja asenne.

Edellä mainittujen osaamistasojen lisäksi on myös olemassa professionaalista osaamista Rantanen & Isopahkala-Bouret (2010, 18) määrittelemänä, missä professionaalinen osaaminen on tutkittuun tietoon perustuvaa tietämistä, merkitysten ymmärtämistä ja näihin pohjautuvaa taitamista tekemisen osaamisena. Myös tilanteiden hallintakyky, jossa edelliset integroituvat nopeastikin vaihtuvissa ja ennalta odottamattomissa työelämän eri tilanteissa, on sisällöllisesti professionaalista osaamista. Professionaalissa osaamisessa ovat läsnä tutkittu tieto, moraalitieto, kyvyissä ja taidoissa oleva tieto sekä kokemuksellinen tieto, joka rakentuu kokemusten reflektoinnin myötä ja yhdessä toimien.

Leppänen (2006, 57) pitää osaamisen olennaisena osana työn käsitteellistä hallintaa. Olennainen osa työssä osaamista on työprosessia koskevan käsitteellisen tiedon hallinta. Kaikissa töissä tarvitaan käsitteellistä hallintaa eli työprosessia koskevaa käsitteellistä tietoa, koska käsitteet ovat ajattelun ja kommunikaation välineitä. Kuntouttavaa mielenterveys- ja

päihdetyötä tekevien työntekijöiden osalta tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi hoidon, kuntoutuksen ja auttamistyön osaamista sekä näihin liittyvien käsitteiden hallintaa.

Ahvo-Lehtinen (2006, 101–102) taas määrittelee osaamisen työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintana sekä näiden soveltamista käytännön työtehtäviin. Osaaminen jaetaan yksilö- ja organisaatio-osaamiseen. Yksilöosaamisella tarkoitetaan ammattiin liittyvää teoreettista ja käytännön tietoa ja taitoa, yksilön fyysisiä ja psyykkisiä valmiuksia ja asenteita työtä kohtaan. Tämän osaamisen lisäksi tarvitaan myös halua ja mahdollisuutta käyttää osaamista työssä ja työyhteisön kehittämisessä hyvän työtuloksen takaamiseksi. Yksilön osaamisen keskeiset tekijät ovat asenteet ja käsitys omasta työtehtävästä, vuorovaikutussuhteet ja verkosto, joissa yksilö toimii. Organisaatio-osaaminen sisältää organisaatiokulttuurin eli toimintaa ohjaavat ajattelumallit ja käsitykset, työntekijöiden väliset suhteet, asiakassuhteet ja työskentelytavat sekä organisaatorakenteet ja tietojärjestelmät.

3.2 Yksilöosaaminen Viitalan mukaan

Seuraavaksi keskitytään Viitalan osaamispyramidiin (kuvio 3), joka havainnollistaa ammattitaidon ja osaamisen rakentumista. Osaamispyramidi on rakentunut jäävuorimallin mukaisesti. Alin taso, persoonalliset valmiudet, tulee olla kunnossa, jotta seuraavan tason osaaminen, luovuus ja ongelmanratkaisukyky, on mahdollista. Osaaminen ja ammattitaito rakentuvat siis kerros kerrokselta alkaen alimmalta tasolta saavuttaen lopulta oman ammattialan osaamisen. Viitalan näkemyksen mukaan kaikki osaamispyramidin osaamiset ovat työssä tarvittavaa osaamista. Työssä tarvittavaa osaamista voidaan lähestyä myös työelämäkvalifikaatiot – käsitteellä, jolla tarkoitetaan työntekijöiden työssä ja organisaatiossa tarvitsemia valmiuksia.



Kuvio 3. Yksilöosaamisen pyramidi (Viitala, 2006, 116)

Persoonalliset valmiudet voivat olla sekä koulutuksessa, työssä ja muissa sosiaalisissa ympäristöissä kehittyneitä valmiuksia että persoonallisia ominaisuuksia. Nämä valmiudet ja ominaisuudet voidaan jakaa 1) tuotannollisiin, 2) sosiaalisiin, 3) innovatiivisiin ja 4) normatiivisiin valmiuksiin eli kvalifikaatioihin. Tuotannollisiin kvalifikaatioihin kuuluvat tekniset perusvalmiudet, liiketoimintaosaaminen ja organisaatiospesifinen osaaminen. Teknisiä perusvalmiuksia ovat alan teoreettinen tieto, menettelytapojen ja työkalujen tuntemus, soveltamisen taidot sekä alan kehityksen ja tilan tuntemus, joiden varassa henkilö pystyy hoitamaan sisällöllisesti omaa tehtävänsä. Tuotannollis-tekniset taidot ovat muun muassa erikoistumiskoulutuksen kautta saatu osaaminen, organisaatio-osaaminen ja liiketoimintaosaaminen. Liiketoimintaosaaminen edellyttää perustietämystä organisaation taloudesta, markkinoinnista, tuotannosta ja henkilöstöjohtamisesta. Vaadittavaa osaamista on myös organisaatio-osaaminen, niin sanottu organisaatiospesifinen osaaminen, johon kuuluu organisaation liikeidean, strategioiden, organisaation historian, rakenteen ja systeemien tuntemus sekä sisäisten että ulkoisten verkostojen tuntemus, mikä kertyy kokemuksesta organisaation toimijana. (Viitala 2009, 179; 2006, 116–120.) Tuotannollis-teknistä osaamista mielenterveys- ja päihdetyössä on suuntautuminen tai erikoistuminen, osaamisen syventäminen psykiatriseen hoitotyöhön tai päihdetyöhön suoritettuna perustutkinnon lisäksi.

Sosiaalisiin taitoihin eli kvalifikaatioihin kuuluvat vuorovaikutustaidot, kyky tunnistaa toisen tunnetiloja ja ristiriitojen ratkaisukyky. Sosiaalisten taitojen taso ratkaisee sen, miten työntekijä onnistuu toimimaan erilaisissa vuorovaikutussuhteissa. Sosiaaliset taidot määrittävät myös sitä, miten työntekijä kykenee yhteistyöhön, ymmärtämään, ohjaamaan ja motivoimaan muita niin yksilö- kuin ryhmätasollakin. Sosiaalisesta taitava työntekijä pystyy sujuvasti kommunikoimaan muiden kanssa, pystyy ymmärtämään itseään ja toisia sekä on

tilannetajuinen. Sosiaaliset taidot edustavat niin sanottua ydinpätevyyttä, mihin kuuluvat myös jotkut persoonallisuudenpiirteet, muun muassa empatiakyky, keskustelutaito ja kokoustekniikka. (Viitala, 2006, 116–120.)

Innovatiivisiin kvalifikaatioihin kuuluu luovuus ja ongelmanratkaisukyky sekä osin myös persoonallisia piirteitä, kuten kyky sietää epävarmuutta. Luovuutta on kyky ratkaista ennestään tuntemattomia ongelmia ennestään tuntemattomissa tilanteissa. Työssä tarvitaan yhä useammin ongelmien ratkaisukykyä, tavoitteiden asettamiskykyä, suunnittelukykyä, kykyä löytää keinoja ongelmien ratkaisemiseksi sekä arviointikykyä. Monimutkaistuvaan työhön tarvitaan yhä useammin teoreettista tietoa, ongelmanratkaisutilanteissa työntekijät voivat teoreettisen tiedon varassa ymmärtää ongelman taustalla olevia mekanismeja ja luoda uusia tilanteeseen sopivia ratkaisumalleja. (Viitala, 2006, 116–120.)

Normatiivisiin kvalifikaatioihin (intrapersonal skills) eli persoonallisiin valmiuksiin Viitala (2006) sisällyttää motivoituneisuuden, oma-aloitteisuuden, luottamuksen omaan pystyvyyteen, innostuksen, rehellisyyden, kyvyn itsenäiseen ajatteluun ja päätöksentekoon, terveen itseluottamuksen sekä paineen sietokyvyn. Oman ammattialan osaaminen, hyvä ammattitaito, sisältää tietoja, taitoja, valmiuksia ja asenteita. Ammattikohtainen kvalifikaatio liittyy omaan ammattialaan ja siinä tarvittavaan osaamiseen, esimerkiksi mielenterveystyössä ihmisen psyyketietämyksen lisäksi tarvitaan kehittyneitä vuorovaikutustaitoja, kuten kykyä rauhoittaa ihmistä. Päihdetyössä ammattikohtaista kvalifikaatiota voi olla riippuvuusilmiöiden, lähestymistapojen ja selitysmallien tietämyksen ja osaamisen lisäksi dialogista vuorovaikutustaitoa, esimerkiksi motivoiva haastattelu – menetelmän käyttöä tavoitteena saada aikaan muutos päihdeongelmaisen päihdekäyttäytymisessä.

4 OSAAMINEN KUNTOUTTAVASSA MIELENTERVEYS- JA PÄIHDETYÖSSÄ

Edellä mainituista osaamisen määritelmistä on synteesisinä laadittu hahmotelma (liitteet 1,2 ja 3) kaikesta siitä osaamisesta, mitä kuntouttavassa mielenterveys- ja päihdetyössä tarvitaan. Teorian lisäksi on hyödynnetty Opetushallituksen (2007, 2009) osaamisvaatimuksia mielenterveys- ja päihdetyössä. Tätä osaamishahmotelmaa voi myöhemmin hyödyntää osaamiskarttana, jota voidaan käyttää kehityskeskusteluissa osaamisen arvioinnin ja kehittämisen välineenä. Sydänmaalakka (2007) pitää tärkeänä sitä, että tarvittava osaaminen tehdään näkyväksi organisaatiossa esimerkiksi osaamiskartan tai – profiilin luomisella. Tämä myös helpottaa osaamisen arviointia sekä henkilökohtaisen kehittymisen suunnittelua. Kuntouttavassa mielenterveys- ja päihdetyössä tarvittava osaaminen on jaettu kolmeen osaamisalueeseen, jotka ovat 1) intrapersoonallinen osaaminen, 2) työosaaminen ja 3) ammattiosaaminen.

Intrapersonallisella osaamisella (liite 1) tarkoitetaan työntekijässä olevia persoonallisia valmiuksia tai persoonassa olevia tekijöitä, niitä henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotka antavat valmiudet mielenterveys- ja päihdetyöhön. Nämä ovat myös työstä suoriutumisen ja stressin kokemiselta suojaavia tekijöitä, esimerkiksi joustamattomuus, heikko itsetunto ja pessimistisyys altistavat työuupumukselle. Sitä vastoin esimerkiksi terve itsetunto ja myönteinen elämänasenne ovat stressiltä suojaavia ominaisuuksia. (Martimo, 2003, 86.) Näiden tekijöiden kehittäminen työntekijässä ovat erityisen tärkeitä henkisen ja haitallisen kuormittavuuden vähentämiseksi.

Työosaamisen (liite 2) alueeseen sisältyy intrapersoonallinen osaaminen. Tämän lisäksi työosaamisen osa-alueita ovat 1) sosiaalinen osaaminen, 2) innovatiivinen osaaminen ja 3) tuotannollis-tekninen osaaminen. Nämä osaamisalueet ovat yleisesti työelämässä ja työssä tarvittavia tietoja ja taitoja, joiden avulla työntekijä selviytyy työstä suhteessa asiakkaaseen, asiakkaan tukiverkoston, työyhteisöön ja organisaatioon nähden. Sosiaalista osaamista on muun muassa vuorovaikutustaidot, ihmissuhdetaidot, työyhteisötaidot sekä alaistaidot. Innovatiivista osaamista on muun muassa luovuus, kokemus- ja taito-osaaminen. Kokemusosaaminen syntyy työssä käytännön työtehtävien ja tilanteiden kautta, mutta myös työn ulkopuolella saatujen kokemusten kautta. Taito-osaaminen syntyy tekemisen ja toteutuksen kautta käytännön työssä ja sillä ymmärretään myös taidon siirtämistä uusiin työtehtäviin ja tilanteisiin. Tuotannollis-teknistä osaamista on muun muassa organisaatio-

osaaminen, työtehtävien sisällöllinen hoitaminen, prosessiosaaminen ja toiminnanohjausjärjestelmien käyttö sekä sen hyödyntäminen. Organisaatio-osaaminen käsittää muun muassa organisaation strategian, vision ja arvojen tuntemuksen, historian sekä erilaisen hankkeiden ja projektien, talouden, toimintamallien ja suunnitelmien tuntemuksen. Prosessiosaamiseksi voidaan kuntouttavassa mielenterveys- ja päihdetyössä lukea kuntoutusprosessin tuntemus, kuntoutussuunnitelman laatiminen, tavoitteiden asettaminen, suunnittelu ja arviointikyky. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttö ja hyödyntäminen tarkoittaa sähköisen asiakastietojärjestelmän käyttöön liittyvää osaamista, dokumentointia ja hyvän tavan mukaista kirjaamista.

Ammattiosaamiseen (liite 3) sisältyy sekä intrapersoonallinen osaaminen että työosaaminen. Näiden lisäksi ammattiosaaminen rakentuu Opetushallituksen (2007, 2009) määrittelemistä päihdetyön ammattitutkinnon ja psykiatrisen hoidon erikoisammattitutkinnon osaamisvaatimuksista. Ammattiosaaminen eli substanssiosaaminen on oman alan erityisosaamista. Mielenterveys- ja päihdetyössä tätä osaamista ovat muun muassa toiminta eettisten periaatteiden mukaisesti, ihmiskäsityksen ja sen merkityksen ymmärtäminen hoitotyössä, hoitosuhdetyöskentelyn tiedot ja taidot, moniammatillinen toiminta, lääkehoitoon liittyvä osaaminen, toimintaa ohjaavien säädösten tuntemus ja noudattaminen kuin myös auttamistyössä käytettävien lähestymistapojen tuntemus ja näiden oikeanlainen soveltaminen ja käyttö. Näiden lisäksi mielenterveys- ja päihdetyöhön kiinteästi liittyy työnohjauksen tehokas hyödyntäminen ammatillista kasvua tukemaan. Emotionaalinen osaaminen on erityisen tärkeä työskennellessä mielenterveys- ja päihdetyössä. Työntekijällä on oltava intrapersoonallista osaamista itsetuntemuksen osalta, jotta hoitosuhdetyöskentelyssä syntyneitä tunteita kykenee tunnistamaan, käsittelemään ja hallitsemaan.

Osaaminen lisää työn hallintaa, työhyvinvointia ja työniloa erityisesti muutostilanteissa. Osaavat, terveet ja innostuneet työntekijät tuottavat tulosta. (Ahvo-Lehtinen, 2006, 101.) Tämän vuoksi *osaamisen kehittäminen* on erityisen tärkeää työntekijän työn hallinnan, työhyvinvoinnin, työssä jaksamisen ja työnilon lisäämiseksi.

5 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Osaamisen kehittämisestä puhutaan organisaatiossa usein vielä henkilöstön kehittämisen (*Human resource development, HRD*) käsitteellä. Henkilöstön kehittämisellä voidaan viitata sekä yksilöiden että organisaatioiden kehittämiseen ja se voidaan nähdä panostuksena sekä ammattitaitoon, työhyvinvointiin että työn merkitykselliseksi kokemiseen onnistumisten kautta (Viitala, 2009, 182; Salojärvi, 2009, 155–157).

Osaamisen kehittäminen edellyttää, että ammattitaitoa kyetään erittelemään ja arvioimaan yksityiskohtaisemmin. Tähän tarkoitukseen tärkein väline on kehityskeskustelu, jossa arvioinnin pohjana voidaan käyttää osaamiskartoituslomakkeita. Osaamisen tasoa ja sisältöä tulisi varmistaa läpi yksilön työuran. Paras osaamisen arvioija on työntekijä itse, mikäli hänellä on riittävästi tietoisuutta ja kykyä itsereflektioon eli oman osaamisensa ja oppimisensa kriittiseen tarkasteluun. (Viitala, 2006, 114; Ahvo-Lehtinen, 2006, 101–105; Salojärvi, 2009, 153.) Reflektointi tarkoittaa näkyväksi tekemistä eli kokemuksen mieleen palauttamista, analysoimista ja arvioimista uudelleen (Ranki, 1999, 93). Viitala (2009, 184) näkee yhdeksi osaamisen kehittämisen toimintamalliksi *kehityskeskustelut*, missä voitaisiin tukea kokemuksista oppimista niin yksilö- kuin ryhmätasolla. Yksinkertaisin osaamisen arviointiasteikko on osaa – ei osaa, mutta arviointi voi olla myös portaittainen seuraavasti (Ahvo-Lehtinen, 2006, 104):

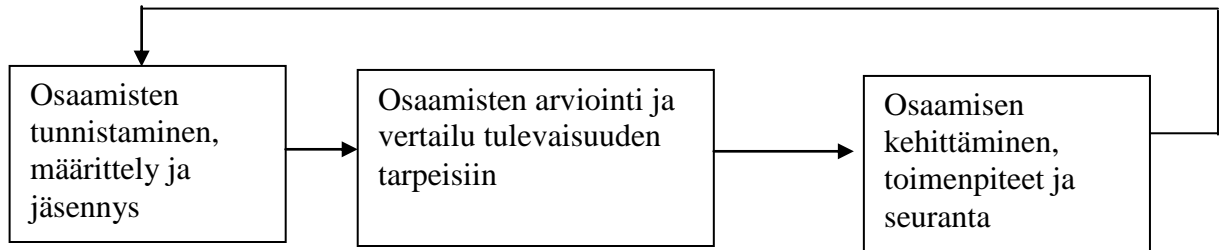
1= ei tarvitse taitoa työssään, 2= hallitsee perusteet, tarvitsee tukea, 3= toimii itsenäisesti, 4= osaa ohjata muita, 5= asiantuntija, huippuosaaja.

Viitala (2009, 183–184) jakaa henkilöstön kehittämisen lähestymistavat behavioristiseen ja konstruktivistiseen ajatteluun. Behavioristisessa ajattelussa henkilöstön kehittäminen on mekaanista toimintaa, jossa lisätään puuttuviksi tai vaillinaisiksi havaittuja tietoja ja taitoja koulutuksella. Painopiste ajattelussa on koulutuksessa, joka voidaan katsoa jopa palkkioksi hyvästä työsuorituksesta tai mahdollisuudeksi saada vaihtelua työhön (vrt. Fombrunin malli). Konstruktivistisessä ajattelussa painotetaan henkilöstön ajattelumallien syvällistä analysoimista ja kehittämistä, mitä kautta toiminta ja koko organisaatio voivat kehittyä. Konstruktivistisessä ajattelumallissa painopiste on oppijälähtöisyydessä ja toiminnallisuudessa, mikä mahdollistaa kokemusten prosessoinnin. Kehittämisen kohteena on yksilöiden omaehtoinen kehittämiskyvykkyyden vahvistaminen.

Salojärven (2009, 156–157, 160) mukaan osaamisen jatkuva kehittyminen onnistumisten kokemusten kautta rakentaa sekä jaksamista että positiivista asennetta omaa työtä kohtaan. Osaamisen kehittäminen on siis panostamista ammattitaitoon, työhyvinvointiin ja työn merkitykselliseksi kokemiseen onnistumisten kautta. Henkilöstön osaamisen kehittämisellä tulee olla selvät tavoitteet. Tavoitteena on saada aikaan sellaista osaamisen tason kehittymistä, että se näkyy toiminnan tehostumisena ja laadun kehittymisenä ja viime kädessä organisaation menestymisen edellytysten ja kannattavuuden paranemisena (Viitala, 2009, 201).

Osaamisen kehittämisen edellytyksenä on olemassa olevien osaamisten erittely ja tarvittaessa osaamisten määrittely (kuvio 4). Osaaminen tulisi tunnistaa, määrittellä ja jäsentää tarkoin. Viitalan (2006, 121) mukaan organisaatioissa osaamisten määrittely jää usein pinnalliseksi, esimerkiksi sosiaalisten taitojen tai persoonallisten valmiuksien määrittely jää usein epätasaiseksi tai liian avoimeksi, jolloin kehityskeskusteluissa osaamisen arviointi näiden osaamisten osalta jää myös pinnalliseksi. Osaamisen arvioinnin tärkein hyöty tulee siitä, että sen avulla voidaan auttaa osaajat täsmällisempään tietoisuuteen oman osaamisensa tilasta ja kehittämistarpeista. Yksilön osaamisen arvioinnin päähenkilö on aina yksilö itse, mutta esimiehen osallistuminen yksilötason osaamisen arviointiin on tärkeää. Esimies vastaa oman vastuualueensa toiminnan edellytysten riittävyydestä, jolloin myös hänen näkemyksensä kokonaisuuden vaatimasta osaamisesta on tärkeää yksilöosaamisten tarkastelussa. Esimies on myös riittävän lähellä ja sisällä tehtäväkentässä voidakseen myös tukea yksilötason tehtävien edellyttämän osaamisen kehittymistä. Alkuun esimiehen tulisi tukea yksilöiden itsearviointia ja huolehtia, että jokainen työntekijä tekee itsearviointin sekä innostaa kehittämisalueiden löytämiseen ja kehittämistoimenpiteisiin.

Osaamisen arvioinnin tulisi olla motivoivaa, missä ratkaisevaa on käytettävän arviointivälineen luonne sekä esimiehen valmius tukea sitä. Toimivaa, säännöllistä ja jatkuvaa osaamisen kehittämisen suunnittelua, arviointia ja seuranta tukee kehityskeskustelujärjestelmä. (Viitala, 2006, 160–163; Viitala, 2009, 186; Sydänmaalakka 2007, 170.) Henkilöstön kehittämistä ohjaa elämänkaarimalli, joka alkaa uuden työntekijän perehdyttämisestä. Henkilöstön kehittäminen kestää läpi työuran. Yksilön kehittymisen kannalta on tärkeää, että työntekijällä on mahdollisuus saada uutta osaamista vastaavia työtehtäviä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 68).



Kuvio 4. Osaamisen kehittämisen prosessi (mukaillen Viitala 2006, 87; 2009, 181)

Sydänmaalakka (2007) pitää osaamisen kehittämisen kannalta tärkeänä asennetta oppimiseen. Oppimisen Sydänmaalakka (2007) määrittelee tietämiseksi, ymmärtämiseksi, soveltamiseksi ja kehittämiseksi. Oppimista syntyy 70 % työssä, 20 % opitaan muilta ja 10 % opitaan kursseilla, seminaareissa sekä työn ulkopuolella (Kvist, 2010, 144; Salojärvi 2009, 153). Salojärvi (2009, 162) pitää yhtenä työssä oppimisen keinona *kehityskeskusteluja*. Paloniemen (2004, 24–26) mukaan työ on yksi tärkeimmistä oppimisympäristöistä, jossa ammatillista osaamista kehitetään. Työssä oppimista tapahtuu esimerkiksi oppimalla muilta, onnistumisen kokemusten ja sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta, yhteistyössä kollegoiden kanssa sekä koulutuksiin osallistumalla. Työssä oppiminen edellyttää työntekijöiltä henkilökohtaista halua ja motivaatiota oman osaamisen kehittämiseen. Osaamisen kehittämisessä yksi keino on kehityskeskustelut, jonka avulla tavoitellaan yksilön henkilökohtaista kehittymistä.

Paloniemen (2004) mukaan osaamista ylläpidetään työhön tarttumalla ja työssä eteen tulevia ongelmatilanteita ratkaisemalla, missä korostuu kokeileminen sekä yrityksen ja erehdyksen kautta oppiminen. Tämä edellyttää kuitenkin työntekijältä henkilökohtaista halua ja motivaatiota oman osaamisen kehittämiseen, mihin tarvitaan ennakkoluulottomuutta, uskallusta ja rohkeutta vastata haasteisiin.

6 KEHITYSKESKUSTELUT OSAAMISEN KEHITTÄMISEN TUKENA

Juuti (1998, 6) määrittelee kehityskeskustelun ennalta sovituksi ja suunnitelluksi ammatilliseksi keskusteluksi esimiehen ja alaisen välillä, jolla on tietty päämäärä ja jota leimaa jonkinasteinen systematiikka ja säännöllisyys toteutuksessa.

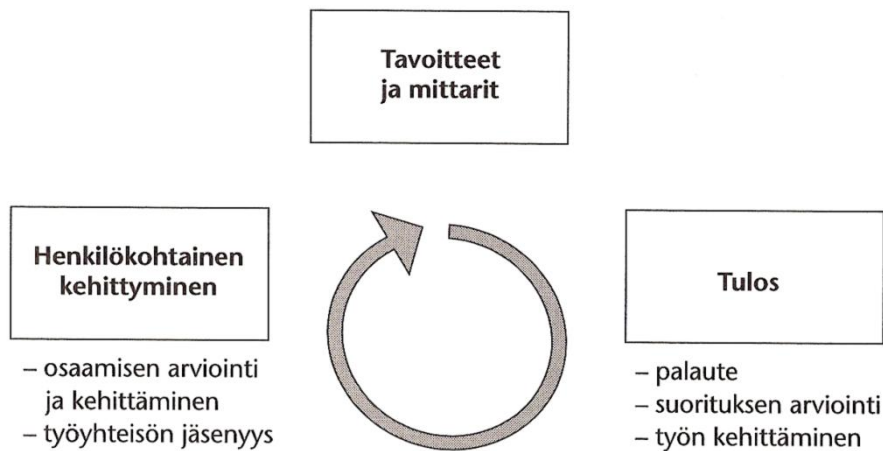
Organisaatioissa, joissa osaamisen kehittäminen koetaan tärkeäksi, ovat kehityskeskustelut luonnollinen ja vakiintunut toiminto organisaation toiminnassa. Kehityskeskustelut ovat *henkilökohtaisen* ohjauksen ja *kehittämisen* keino, kuin myös tehokkaan tiedottamisen ja tiedonkeruun keino työyhteisön ja organisaation kehittämiseksi. Kehityskeskustelut viestittävät myös aktiivisen osaamisen kehittämisen arvostamisesta organisaatiossa. (Viitala 2006, 361; 2009, 187, Österberg 2005, 122.)

6.1 Kehityskeskustelun osa-alueet

Kehityskeskustelut rakentuvat kolmen teeman ympärille (kuvio 5). Nämä teemat ovat 1) tuloksen käsittely ja suorituksen arviointi, 2) tavoitteet ja mittarit tulevalle kaudelle sekä 3) henkilökohtainen kehittyminen. Tuloksesta keskusteltaessa eli työntekijän suoriutumista käsiteltäessä on tärkeää osoittaa suoriutuminen konkreettisesti. Esimiehen tulee suoritusarvioinnissa hyödyntää faktoja työntekijän suoriutumisesta, faktatiedon eli havaintoihin perustuvan tiedon lisäksi esimies voi tuoda esille myös omia näkemyksiään työntekijän suoriutumisesta. Faktatiedon käyttäminen suorituksen arvioinnissa vahvistaa palautteen merkitystä ja esimiehen uskottavuutta, suorituksen arviointi ei siis saa pohjautua pelkästään näkemyksiin, mielikuviin tai virheellisiin ja väärin tulkintoihin. Usein epäonnistuneen vuorovaikutustilanteen taustalla on osapuolten tekemät väärät tulkinnat. Suorituksen arvioinnissa on suositeltavaa antaa työntekijän arvioida omaa suoritustaan, jonka jälkeen esimies esittää oman arvionsa työntekijän suorituksesta. Annettavan palautteen on oltava molemminpuolista, myös työntekijä antaa palautetta esimiehelle. Palaute on kehittymisen edellytys eikä suorituksen arviointia voi toteuttaa ilman palautetta ja vastaavasti työsuoritus ei voi kehittyä ilman palautetta. Esimies, joka ei anna koskaan korjaavaa palautetta, ei mahdollista alaistensa kehittymistä, mutta palautteenannon perussääntö kuitenkin on, että työntekijän tulisi saada määrällisesti enemmän palautetta onnistumisista kuin epäonnistumisista. Kaikilla edellä mainituilla tekijöillä tuetaan hyvää ja

onnistunutta kehityskeskustelua, mikä puolestaan tukee työntekijän että esimiehen kehittymistä. (Aarnikoivu, 2010, 91–100, 127–128.)

Kehityskeskustelussa on olennaista käsitellä ja pyrkiä myös työn, työolosuhteiden sekä työympäristö kehittämiseen. Kehityskeskustelujen avulla luodaan perusteet ja puitteet organisaatiossa tapahtuvalle yhteistyölle ja esimiehen ja alaisen väliselle jokapäiväiselle kanssakäymiselle ja heidän väliselle yhteistyölle, poistetaan työnjakoon ja tehtäviin liittyviä epäselvyyksiä sekä luodaan perusta henkilöstön työhön sitoutumiselle ja jatkuvalla kehittymiselle. (Aarnikoivu, 2010; Juuti 1998; Sydänmaalakka, 2007, 170–171.)



Kuvio 5. Kehityskeskustelun osa-alueet (Aarnikoivu, 2008, 133)

Kehityskeskusteluihin kohdistuu paljon haasteita. Helsilä (2009, 59–61) listaa tavanomaisimmat haasteet kehityskeskusteluille: 1) huono valmistautuminen kehityskeskusteluun 2) ei ole yksimielisyyttä siitä, mitä ja miksi keskustellaan, eikä kehityskeskustelua ei pidetä tärkeinä 3) kehityskeskustelut koetaan velvoitteeksi eikä niitä mielletä johtamiseen 4) kokemattomuus puhua hankalistakin asioista 5) tottumattomuus palautteen, erityisesti kritiikin antamiseen ja saamiseen 6) aikaisemmat kokemukset kehityskeskusteluista ovat huonot 7) aikaa on varattu liian vähän keskustelulle ja häiriöt keskustelun aikana 8) sitoutumattomuus sovittuihin asioihin sekä 9) huono kuuntelutaito. Helsilä (2009) korostaa erityisesti kehityskeskusteluun valmistautumisen, niin esimiehen kuin työntekijän, sekä riittävän ajan ja rauhallisen ympäristön turvaamisen erityisen tärkeiksi tekijöiksi kehityskeskusteluille. Valpola (2000, 166) mainitsee kehityskeskustelun onnistumiseen vaikuttaviksi tekijöiksi aikaisemmat kokemukset ja valmistautumisen kehityskeskusteluun. Parhaimmillaan kehityskeskustelut tukevat yksittäisten osaamisten

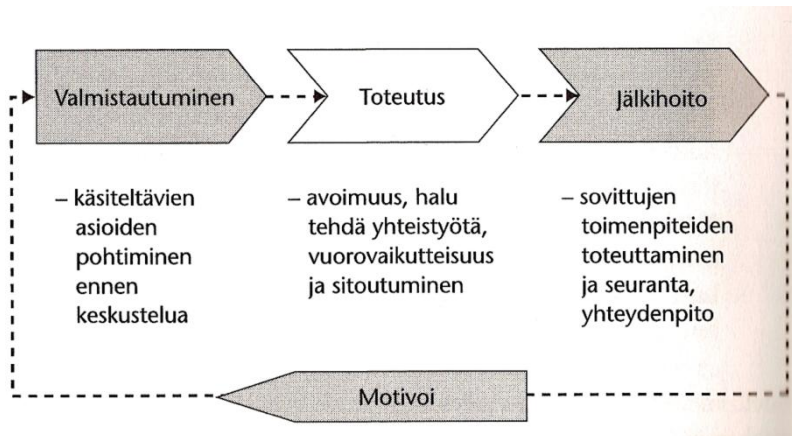
kehittymistä kuin myös ammatillista kasvua ja kehittymistä, samalla myös esimies saa arvokasta tietoa ja tukea omaan kehittymiseen (Viitala, 2009, 186).

6.2 Kehityskeskusteluprosessi

Kehityskeskustelu on prosessi (kuvio 6), jossa voidaan erottaa kolme eri vaihetta. (Aarnikoivu, 2008, 100, 123–124, 130–132; Valpola, 2002, 44.) Nämä vaiheet ovat: 1) valmistautuminen 2) toteutus ja 3) jälkihoito eli seurantavaihe. Valmistautumisvaiheeseen kuuluu keskustelun ajankohdasta sopiminen ennakkoon esimiehen tai työntekijän aloitteesta. Työntekijän valmistautumattomuus kehityskeskusteluun aiheuttaa sen, ettei asioihin päästä pureutumaan kovinkaan syvällisellä tasolla. Lähtökohtaisesti kehityskeskustelu tulee ymmärtää yhdeksi työtehtäväksi, johon kuuluu keskusteluun valmistautuminen. Hyvä keskusteluun valmistautuminen edellyttää käsiteltävien asioiden pohtimista ennen keskustelua. Tässä suositellaan (Aarnikoivu, 2008; Pentikäinen, 2009; Sydänmaalakka, 2007) käyttämään kehityskeskustelulomaketta, mikä tulee ymmärtää enemmän keskustelun tueksi eikä itseisarvoksi. Rajaneva (2002, 97) on todennut, että valmistautumisen laiminlyönti on osoitus siitä, että kehityskeskustelulla ei ole merkitystä.

Toteutusvaihe eli varsinaisen kehityskeskustelun käyminen käsittää menneen kauden ja osaamisen arvioinnin, *osaamisen kehittämisen*, työyhteisön toimivuuden, tulevan kauden tavoitteet, kehityskeskustelun arvioinnin sekä yhteenvedon. *Henkilökohtaista kehittymistä* käsiteltäessä olennaista on arvioida työntekijän osaamisen nykytila ja kehittämisen kohteet. Tätä tarkoitusta tukevat laaditut osaamiskartat, joiden avulla arvioitua osaamista voidaan verrata. Näin voidaan seurata myös osaamisen kehittymistä. Osaamisen ja ammattitaidon lisäksi keskustelussa tulisi käsitellä myös työntekijän toimijuutta laajemmin työyhteisössä. Keskeistä on alustaitojen arviointi siitä, millainen työyhteisön jäsen työntekijä on ja miten hän vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin. Toteutusvaihetta luonnehtii avoimuus, halu tehdä yhteistyötä, vuorovaikutteisuus ja sitoutuminen. Esimiehen tulisi kehityskeskustelun päätteeksi esittää alaiselleen kysymys, onko kaikki olennainen alaisen näkökulmasta käsitelty. Tärkeää on myös kirjata keskustelussa esiin nousseita ja sovittuja asioita ja tehdä näistä yhteenvedo. Yhteenvedossa on myös sopimus siitä, miten henkilökohtaista kehittymistä seurataan. (Aarnikoivu 2010, 91–101; Valpola 2002, 44.)

Jälkihoito eli seurantavaihetta luonnehtii sovittujen toimenpiteiden toteuttaminen ja seuranta arjessa. Kehityskeskustelussa kirjatut asiat helpottavat sovittujen asioiden ja kehittymisen seurantaan sekä antavat jatkuvuutta kehityskeskusteluille. Sovittujen asioiden kirjaaminen on tärkeää, jotta toimintakauden aikana ja myös seuraavassa keskustelussa voidaan palauttaa mieleen käsitellyt asiat. Toisaalta dokumentointi myös sitouttaa tukemalla sitä, että kehityskeskustelun osapuolten välillä vallitsee yhteinen ymmärrys sovituista asioista. Keskustelun dokumentointi hyödyntää myös laajemmin johtamisessa. Keskusteluissa syntyy paljon arvokasta tietoa hyödynnettäväksi koulutus- ja henkilöstön kehittämiseen liittyvien suunnitelmien laadinnassa. Kehityskeskustelut ovat osa johtamisen järjestämää ja väline, joista saatua tietoa tulisi hyödyntää organisaation hyväksi. (Aarnikoivu, 2010, 101–102; 2008, 130–132). Kehityskeskustelun seuranta on osoitus siitä, että keskustelu otetaan todesta ja välitetään keskustelukumppanista (Ronthy-Östberg & Rosendahl, 2000, 157).



Kuvio 6. Kehityskeskustelu prosessina (Aarnikoivu, 2010, 80)

6.3 Yksilökehityskeskustelut

Yksilöllisessä kehityskeskustelussa esimies ja työntekijä puhuvat keskinäisestä työsuhteestaan, vahvuuksista ja heikkouksistaan sekä kehittämistarpeistaan. Kehityskeskustelu on työntekijän ja esimiehen välistä säännöllistä yhteydenpitoa ja hyvin valmisteltua keskustelua organisaation tehtäviin, yhteistyöhön, työtehtäviin ja muihin tärkeisiin asioihin liittyen. Esimiehen ja alaisen välisessä kehityskeskustelussa kyse on kommunikaatiosta ja viime kädessä organisaation tavoitteen saavuttamisesta. (Ronthy-Östberg & Rosendahl, 2000, 94–98.) Tavoitteena on sekä esimiehen että työntekijän henkilökohtainen kehittyminen (Ruoranen, 2011, 44). Henkilökohtaista kehittymistä

käsiteltäessä olennaista on arvioida työntekijän osaamisen nykytila ja kehityskohteet. Lisäksi kehityskeskustelussa tulisi käsitellä myös työntekijän jäsenyyttä ja toimijuutta työyhteisössä. (Aarnikoivu, 2008, 137.)

6.4 Ryhmäkehityskeskustelut

Ryhmän kehityskeskustelu voidaan järjestää vuosittain jokaisen yksilökehityskeskustelukierroksen jälkeen tai ennen varsinaista yksilökeskustelua. Ennen varsinaista kehityskeskustelua käydyssä ryhmäkeskustelussa tarkastellaan vaadittavaa osaamista ja sen tilannetta työyhteisötasolla. Hyötynä tässä on se, että ryhmän osaamisen kehittämistarpeista luodaan eritelty ja yhteinen käsitys. Yksilökeskustelun jälkeen voidaan ryhmäkeskustelussa käsitellä yhdessä yksilökeskusteluissa esille nousseita asioita ja kriittisiä osa-alueita yleisellä tasolla. Ryhmäkeskustelun ajatus on siinä, että ryhmän yhteiset ongelmat voidaan ratkaista nopeasti. Tässä voidaan hyödyntää jokaisen työntekijän tietoja ja kokemusta. Ryhmän kehityskeskustelu tuo lisäarvoa toimintaan vahvistamalla osaltaan yksilötason keskusteluita ja vaikuttavuutta sekä luomalla ryhmätasolla yhteistä ymmärrystä ja yhteisöllisyyttä. (Ronthy-Östberg ym. 2000, 157; Aarnikoivu 2010; Viitala, 2009, 187–188.)

Ryhmäkeskustelun tarkoitus on kehittää työryhmää vahvistamalla ryhmätunnetta ja tietoa siitä, että kaikki työskentelevät yhteisen asian hyväksi. Samalla se kasvattaa tietoisuutta yksilön tehtävästä ryhmässä ja ryhmän tehtävästä laajemmin. Kokonaisuuden näkeminen lisää työn iloa ja motivaatiota, mikä puolestaan auttaa työntekijää kokemaan työnsä entistä tärkeämpänä. Ryhmäkehityskeskustelun tavoitteena on kartoittaa, toimiiko ryhmä siten, että se tukee parhaalla mahdollisella tavalla tavoitteiden saavuttamista sekä yksilöiden hyvinvointia ja kehittymistä. (Ronthy-Östberg ym. 2000; Aarnikoivu, 2010.)

Yksilölliset kehityskeskustelut ja ryhmäkeskustelut lisäävät osaltaan tiedonkulkua organisaatiossa, mikä puolestaan parantaa organisaation sisäistä työskentelyilmapiiriä ja on yhtä arvokas lisä myös ulkoisille asiakassuhteille. Säännölliset yksilökehityskeskustelut yhdessä säännöllisten ryhmäkeskustelujen kanssa antavat uutta elinvoimaa koko

organisaatiolle. (Ronthy-Östberg ym. 2000, 153, 157.) Hyvin hoidetut kehityskeskustelut ohjaavat vahvasti henkilöstön oppimista ja uudistumista (Salojärvi, 2009, 163).

7 KOTIMAISET KEHITYSKESKUSTELUJA KUVAAVAT TUTKIMUKSET

Nyrhinen (2011) on tutkinut opinnäytetyössään kehityskeskusteluja työväliseen osaamisen johtamisessa. Työntekijät (n=24) pitivät henkilökohtaisessa kehityskeskustelussa tärkeimpinä asioina henkilökohtaista kehittämissuunnitelmaa, työssä viihtymistä ja jaksamista, työtehtäviä, tavoitteita ja tuloksia. Työnantajan (n=4) näkökulmasta esimiestyön kannalta kehityskeskustelujen tärkeimmiksi osa-alueiksi nousivat arvot, henkilökohtainen kehittämissuunnitelma, työtehtävät, työssä viihtyminen ja jaksaminen sekä tavoitteet. Kehityskeskustelujen onnistumiseen vaikuttavat tekijät olivat tulosten mukaan kehityskeskusteluun valmistautuminen, rehellisyys, avoimuus ja vuorovaikutustaidot.

Rajaneva (2002) on selvittänyt, miten kehityskeskustelut sujuvat, millaiseksi kehityskeskustelukäytäntö on muotoutunut ja millaiset tekijät selittävät kehityskeskustelujen onnistumista. Kehityskeskustelujen sujuvuudesta myönteiset arviot tulivat hyvästä esimies-alaisuudesta, avoimesta ilmapiiristä, kuuntelusta, helppoudesta puhua ongelmista, oikeudenmukaisesta suoritusarvioinnista ja alaisen näkemyksen huomioonottaminen päätöksenteossa. Kielteisimmät arviot koskivat palautteen antoa tai vastaanottoa, erityisesti korjaavan palautteen osalta. Palautteen anto esimiehelle koettiin riskialttiiksi.

Kehityskeskustelujen onnistumisen tunteeseen riittää (Rajaneva 2000), että keskustelun perusasiat ovat kunnossa eli esimiehen ja alaisen yhteistyösuhde on kunnossa. Onnistunut kehityskeskustelu alkaa huolellisesta molemminpuolisesta valmistautumisesta. Kokemusta onnistumisesta lisäsi se, että esimies keskittyy työntekijään ihmisenä, hänen tuloksiin ja tavoitteisiin, arvoihin, jaksamiseen, työn edellytyksiin, kehittymiseen ja henkilökohtaiseen problematiikkaan, uusien näkökulmien ja ideoiden saanti sekä uuden oppiminen. Esimiehen tulee antaa sijaa työntekijän ajatuksille ja mielipiteille. Ongelmaksi Rajaneva on todennut kehityskeskustelujen jatkuvuuden puuttumisen. Rajaneva esittää, että organisaation kokonaistilannetta, strategiaa, arvoja, laatua ja sen kehittämistä koskevat asiat käsiteltäisiin ryhmäkehityskeskusteluissa yksilökeskustelujen sijasta. Yksilökeskusteluja toivotaan pidettäväksi esimerkiksi henkilökohtaisiin tavoitteisiin, osaamiseen, jaksamiseen, esimiehen ja alaisen väliseen yhteistyöhön ja tulosten arviointiin liittyvissä asioissa.

Näsi (2001) on tutkinut kehityskeskustelua työyhteisön johtamisen ja viestinnän välineenä. Myönteisimmät kokemukset olivat niillä alaisilla, joiden kehityskeskusteluihin oli varattu riittävästi aikaa ja joissa keskusteltiin vapaamuotoisesti. Kielteisimminkin kehityskeskusteluihin suhtautuivat ne, joiden kehityskeskustelut oli hoidettu kiireellä tai orjallisesti lomakkeen mukaisesti. Erityisen tärkeänä alaiset olivat korostaneet sitä, että kehityskeskustelu on se tilaisuus, jossa alaisella on mahdollisuus tuoda omat tuntemuksensa ja mielipiteensä julki. Esimiehen ja alaisen huolellinen valmistautuminen mahdollistaa tasavertaisen ja syvällisen keskustelun. Lisäksi rauhallisen ja neutraalin ympäristön turvaaminen sekä riittävä aika keskustelun käymiseen olivat Näsin tutkimustulosten mukaan tekijöitä, joita työntekijät arvostavat. Työntekijät pitivät kehityskeskusteluja tärkeänä siksi, että se on ainutlaatuinen tilaisuus esimiehen ja alaisen väliseen avoimeen ja luottamukselliseen vuorovaikutukseen. Sekä Näsin (2001) että Rajanevan (2002) tutkimuksissa tulokset osoittivat myös sen, että kehityskeskusteluja pidetään tarpeellisina.

Carlsson (2011) on selvittänyt tutkimuksessaan Kokkolan terveystieteiden tutkimuskeskuksen hoitohenkilökunnan kokemuksia ja odotuksia kehityskeskusteluista. Hoitohenkilökunnan kokemusten mukaan kehityskeskusteluissa oli käsitelty työntekijän koulutusta, työuraa, ammatillista osaamista, työssä jaksamista, työn kuormittavuutta ja vaatavuutta, työnkuvaa sekä työyksikön toimintasuunnitelmaa. Hoitohenkilökunnalla oli kokemus myös siitä, että kehityskeskustelu edistää työhyvinvointia ja selkeyttää työnkuvaa. Hoitotyöntekijöiden odotukset kehityskeskusteluille liittyivät palautteen antamiseen ja saamiseen sekä työhyvinvointiin liittyviin asioihin. Myös ammatillinen osaaminen, työntekijän koulutustoiveet, työntekijän muut toiveet työn suhteen, työssä jaksaminen sekä työn kuormittavuus ja vaatavuus nousivat odotuksista esille. Lisäksi hoitotyöntekijät toivoivat kehityskeskustelujen parantavan esimiehen ja työntekijän välistä yhteistyötä.

Wink (2007) on tutkinut kehityskeskustelujen luonnetta. Tutkimustulosten mukaan Wink päätyi neljään erilaiseen kehityskeskustelujen lajiin: dialogi, tavanomainen keskustelu, monologi ja debatti. Dialogissa sosiaalista todellisuutta rakennettiin luottamuspuheen, monologissa epäluottamuspuheen, debattissa pelikuvioiden ja tavanomaisessa keskustelussa epäsuorien vihjausten avulla. Myös esimiehen ja alaisen välinen yhteistoimintasuhte poikkesi toisistaan eri keskustelulajeissa. Ainoastaan dialogissa painotus oli esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa, muissa puhelajeissa painotus oli organisaation muissa henkilöissä. Johtopäätöksensä Wink toteaa, että tämän päivän suomalaisessa organisaatiossa kehityskeskustelun johtamispuheeksi ei riitä tavanomaisen keskustelun käyminen, koska

siinä ei suoraan ja selvästi sanota, mitä alaiselta odotetaan, vaan käytetään usein epäsuoria vihjauksia. Tavanomainen keskustelu ei myöskään synnytä uutta, vaan siinä toistetaan vanhoja ajatuksia ja tekoja. Jos halutaan synnyttää kehityskeskustelussa uutta ajattelua, uusia merkityksiä ja luoda uutta toimintaa, tulee keskustelun olla dialogista. Tähän tarvitaan luottamusta ja luottamus rakentaa dialogia.

Ruorasen (2011) tutkimustulokset osoittivat, että työntekijät pitävät tärkeänä kehityskeskustelussa työssä onnistumista sekä tehtävään liittyvien odotusten ja työnteon edellytysten käsittelyä, esimiehen puolestaan pitivät tärkeinä kehityskeskustelun teemoina yksikön perustehtävää, kehittämistä ja kehittymistä, tavoitteita, palautetta, työhyvinvointia ja työyhteisöä.

Linna (2008) on tutkinut johtamisen oikeudenmukaisuuskokemuksia kuntaorganisaatiossa. Tutkimustulosten mukaan hyödyllisiksi koetut kehityskeskustelut voivat parantaa kokemuksia johtamisen oikeudenmukaisuudesta. Kokemukset hyödyttömistä kehityskeskusteluista heikensivät työntekijöiden oikeudenmukaisuuskokemusta paljon enemmän kuin niiden, jotka eivät käyneet kehityskeskusteluja lainkaan. Keskeiseksi tekijäksi nousi kehityskeskustelun sisällöllinen onnistuminen.

Paloniemi (2009) on tutkinut työntekijöiden käsityksiä ammatillisesta osaamisesta, sen kehittämisestä ja iän sekä kokemuksen merkityksestä työelämässä. Tärkeimpänä osaamisen lähteenään työntekijät pitivät työkokemusta, joka kartuttaa erityisesti käytännöllistä ja ammattispesifistä osaamista. Kokemuksella on tärkeä rooli myös osaamisen kehittämisessä, olennaista on, miten kokemuksesta osaa ottaa opiksi. Pitkä työkokemus ei automaattisesti tuota rikasta kokemusosaamista. Ammatillisen kasvun kannalta on tärkeää, että työntekijöille mahdollistuu erilaisten kokemusten hankkiminen sekä niiden käsittely ja hyödyntäminen työyhteisössä. Tärkeimmiksi osaamisen kehittämisen menetelmiksi tutkimuksessa nousivat työyhteisössä olevan osaamisen hyödyntäminen ja jakaminen sekä työtehtävissä tapahtuva oppiminen, koulutuksiin osallistuminen, ammattikirjallisuuden ja muiden tietolähteiden seuraaminen, työyhteisön ulkopuoliset kontaktit sekä työyhteisön ulkopuolisen osaamisen hyödyntäminen. Työyhteisön osaamisen hyödyntämisessä keskeistä oli käsitys osaamisen kehittämisestä yhteisöllisenä ja sosiaalisena ilmiönä, mikä näkyi työyhteisössä olevan osaamisen hyödyntämisellä sekä oman osaamisen jakamisella työyhteisön sisällä. Tämä tapa mahdollisti osaamisen kehittymistä muun muassa

tietoteknisellä ja työn sisällöllisellä alueella sekä organisaation tuntemus ja työkokonaisuuden hallinnan kehittymisellä.

Kivinen (2008) on tutkinut tiedon ja osaamisen johtamista terveydenhuollon organisaatioissa. Tulosten mukaan uutta tietoa muodostettiin ja osaamista kehitettiin lyhytkestoisissa koulutuksissa ja kehityskeskusteluissa. Työyhteisötasolla esiintyi yhdessä tekemistä, keskustelua ja keskinäistä toimintaa, mutta koko organisaatiota hyödyttävät käytännöt hiljaisen tiedon ja osaamisen näkyväksi tekemisen osalta olivat vähäisesti käytössä. Yksilötasolla olevaa osaamisresurssia jää organisaatiotasolla hyödyntämättä. Organisatorisen uuden tiedon ja osaamisen muodostumista edistää luottamuksellinen, avoin, moniääninen ilmapiiri, tavoitteisiin ja toimintakäytäntöihin sitoutuminen sekä runsas tiedon jakaminen.

Salonen (2009) on pk-yrityksiä tutkiessaan jakanut osaamisen johtamisen toimenpiteiksi, joita ovat henkilöstön innostaminen ja kehittäminen sekä osaamisen jakaminen organisaation sisällä asiakkaiden sekä verkostojen kanssa. Salojärvi näkee osaamisen johtamisessa neljä eri kehitysvaihetta: 1) johtamisen kohteena on yksilön osaaminen, jota arvioidaan suhteessa nykyisten tehtävien vaatimuksiin käyttäen kehityskeskustelukäytäntöä menetelmänä, 2) osaamisen kartoittaminen ja taltioiminen laajempaan käyttöön organisaatiossa tulevaisuutta silmälläpitäen käyttäen menetelminä erilaisia osaamismittauksia ja – kartoituksia. 3) johtamisen kohteena on yksilön, ryhmän ja organisaation osaaminen, jossa kehittämistä ohjaa organisaation strategia sekä 4) osaamisen johtamisen tavoitteena on uuden, innovatiivisen tiedon ja osaamisen luominen sekä organisaatiossa että sen verkostoissa hyödyntäen erilaisia kehittämisen menetelmiä ja keinoja.

8 KANSAINVÄLISET KEHITYSKESKUSTELUTUTKIMUKSET

Yhdysvalloissa ja Iso-Britanniassa kehityskeskustelut ovat suorituksen arviointikeskusteluja (performance appraisal) ja niitä pidetään olennaisena osana strategista henkilöstöjohtamista. Työntekijät puolestaan näissä maissa pitävät keskusteluja ensisijaisesti pelottavina esimiesten puhutteluina, sitä vastoin Ruotsissa keskusteluissa korostetaan vastavuoroisuutta (Wink, 2006, 142). Gardulf ym. (2008, 151–160) tutkivat sairaanhoitajien työtyytyväisyyteen liittyviä tekijöitä Ruotsin yliopistollisessa sairaalassa. Yhdeksi merkittäväksi työtyytyväisyyttä lisääväksi tekijäksi nousivat kehityskeskustelut.

Ruotsalaiset tutkijat, Jakobsen & Nahnfeldt & Nyroos & Olin-Scheller & Sandlund (2010) ovat tutkineet kehityskeskusteluja keskisuurissa palveluyrityksissä Keski-Ruotsissa. Keskeisenä tutkimustuloksena nousi esille se, että kehityskeskusteluissa on vaikea nostaa esille stressiin liittyviä asioita. Työntekijät eivät uskalla tunnustaa kärsivänsä stressistä, vaikka kysymykset stressistä kuuluivat kehityskeskustelulomakkeen kysymyksiin. Pahimmassa tapauksessa aihe käännettiin siihen, miten suorituskykyä parannettaisiin. Tätä selitetään siten, että stressin tunnustaminen on vastoin virallista käsitystä, jonka mukaan työpaikkojen henkeen kuuluu stressinsietokyky ja yksilön kyky käsitellä stressaavia tilanteita. Kehityskeskusteluissa on keskitytty enemmän siihen, miten työntekijän odotetaan sietävän stressiä työssään. Tämän lisäksi kehityskeskusteluissa vältetään työn organisointiin tai resurssikysymyksiin liittyviä aiheita. Tutkijat näkevät tällaisessa kehityskeskustelumallissa lähtökohtaisen vääristymän työelämässä olevasta käsityksestä työntekijöistä, jonka mukaan hyvä työntekijä ei ole stressaantunut. Tutkijat totesivat tutkimuksessaan, että kehityskeskusteluissa on vaikea puhua tuntemuksistaan ja tunteistaan, koska kehityskeskusteluissa painotetaan enemmän työn arviointia ja palkitsemista, on jopa vastoin työpaikan ihanteita puhua tunteista ja tuntemuksista. Tutkimuksessa tuodaan esille myös esimiehen ja alaisen välinen valtasuhde, mikä vaikuttaa siihen, mitä kehityskeskusteluissa uskalletaan sanoa. Tutkijat näkivät ratkaisuna tämäntyyppiseen ongelmaan ryhmäkehityskeskustelut, jolloin vältetään henkilöitymistä yksittäisen työntekijän osalta.

Edellä mainitun ruotsalaistutkimuksen johtopäätöksenä voidaan päätellä, että työelämässä tällaiset asenteelliset vääristymät alkavat ottaa sijaa. Samankaltaista asenteellista

vääristymää on nähnyt myös suomalaisessa työelämässä työelämäntutkija Eeva-Leena Vaahtio (2010). Hän kirjoittaa kirjassaan ”*Tsemppiä viiskymppiset*”, että joillakin työpaikoilla ei käydä kehityskeskusteluja yli 57-vuotiaan työntekijän kanssa tai jos se käydään, on keskeisellä sijalla keskustelussa eläkepuheet. Vaahtion mukaan (Niemi Matti artikkeli) tällainen vinoutunut asenne johtuu siitä, että yhteiskunnallisesti pidetään keskustelua yllä työssä jaksamisesta ja uupumisesta ja tämä taas saa puolestaan epäilemään, että ikääntyneet työntekijät uupuvat ja tästä taas aiheutuisi työstä poissaoloja.

Amerikkalaiset tutkijat Coens & Jenkins (2000) pohtivat teoksessaan, miksi kehityskeskustelut epäonnistuvat. Kehityskeskusteluja pidetään toivottomina ja turhina. Hyvät keskustelut toteutuvat harvoin, vaikka kehityskeskusteluissa painotetaan rakentavan palautteen ja kehityssuunnitelman sekä tavoitteiden nimeen. Esimiehet keskittyvät vain numeraaliseen arviointiin keskusteluissa ja ne koetaan toivottomiksi ja turhiksi. Tutkijat väittävät teoksessaan, että kirjallisuusviitteistä lähes 200 kirjoitusta pitää kehityskeskusteluja vähemmän kiehtovina. Kehityskeskustelujen epäonnistumiseen eivät ole vaikuttamassa ihmiset, vaan itse kehityskeskustelujärjestelmä ja sen luonne. Coens & Jenkins näkevät, että kehityskeskustelut liian usein tuhoavat ihmismielen ja voi muuttaa elinvoimaisen, korkeasti sitoutuneen työntekijän moraalittomaksi ja välinpitämättömäksi seinäkukkaseksi, joka etsii uutta työpaikkaa.

Coens & Jenkins (2000) haastavat teoksessaan organisaatiot ja sen johtajat miettimään syvällisesti kehityskeskustelujen todellista tarvetta ja sen todellisia vaikutuksia. Useimmat organisaatiot ovat nimenneet erinäisiä syitä pitää kehityskeskusteluja. Näistä syistä on syntynyt kuusi erilaista kategoriata siitä, mihin kehityskeskusteluilla pyritään. Ensimmäisessä kategoriassa kehityskeskusteluilla pyritään *yksilön ja organisaation kehittämiseen*. Tämän mukaan kehityskeskustelut auttavat sekä yksilöä että organisaatiota saavuttamaan parempia tuloksia sekä kehittämään laatua ja tehokkuutta. Toinen kategorinen tavoite ovat *valmentaminen ja ohjaus*, missä perinteisen johtajuuden näkökulmasta kehityskeskustelut tarjoavat johdolle työkalun ja puitteet työntekijöiden valmentamiseen, neuvontaan ja motivointiin. Kolmannessa kategoriassa kehityskeskusteluilla *parannetaan kommunikointia* työntekijöiden, esimiehen ja organisaation välillä sekä *palautekulttuuria* työntekijän suorituksesta. Neljäs kategoria sitoo kehityskeskustelut *korvausjärjestelmään, palkankorotuksiin ja bonuksiin*, joilla uskotaan ihmisten työskentelevän kovemmin. Tämän lisäksi nähdään oikeudenmukaiseksi palkitsemiseksi se, että palkitaan sellainen työntekijä,

joka sen eniten ansaitsee. Viides kategoria näkee kehityskeskustelut tärkeiksi *henkilöstöpäätöksien ja ammatillisen kehittymisen* vuoksi. Kehityskeskusteluissa saadaan tietoa, jota hyödynnetään ylennettäessä, lomautettaessa tai työvoiman vähentämisessä oikeudenmukaisesti ja tehokkaasti. Kuudennen ja viimeisen kategorian mukaisesti kehityskeskusteluja pidetään tärkeinä työsuhteeseen liittyen, lähinnä *työsuhteen päättymisen ja oikeudellisen dokumentoinnin* osalta.

Coens & Jenkins (2000) eivät usko kehityskeskustelujen toimivuuteen ja perustavat epäluottamuksensa kehityskeskusteluihin vakaaseen pohjaan. Ensinnäkään ei ole mitään näyttöä siitä, että kehityskeskustelut motivoisivat ihmisiä tai johtaisivat tarkoitukselliseen kehittymiseen. Yli 50 vuoden ajan ovat korkeakoulut, teollisuus ja ammattijärjestöt tehneet tutkimuksia tuottaen satoja tutkimuksia ja artikkeleja, jotka ovat tosin osoittaneet kehityskeskustelujen välttämättömyyden, mutta eivät osoita näyttöä kehityskeskustelujen menestyksestä, muun muassa Society for Human Resources Management on tutkimuksessaan osoittanut, että yli 90 % kehityskeskusteluista ei ole menestyksellisiä. Konsulttiyrityksen, Development Dimensions Incorporated, tutkimustulokset osoittivat, että työnantajat ovat tyytymättömiä suorituksen johtamisen järjestelmään eli kehityskeskusteluihin.

Myös amerikkalainen Grubb (2007, 17) esittää artikkelissaan, että vaikka teoriassa kehityskeskustelut ovat houkuttelevia, niin käytännössä kehityskeskustelut eivät tuota tarkoitettuja ja odotettuja tuloksia ja niitä paheksuvat niin työntekijät kuin johtajat. Myös toinen tutkijapari Johnson & Geal (2010, 49–50) ovat artikkelissaan tuoneet esille, että johtajilla on ollut vastahakoisuutta pitää kehityskeskusteluja. Heidän mukaansa organisaatiot haluaisivat humanistisempaa lähestymistapaa ja kehityskeskustelujen epäonnistuminen johtuu siitä, että ne eivät vastaa tähän pyrkimykseen, vaan kehityskeskustelut ovat enemmänkin käskyn ja kontrollin väline johtamisessa.

Suuri osa johtajista olisi aktiivisia kehittämään omaa henkilöstöään ja valmiita ryhtymään toimenpiteisiin, joilla suorituskykyä voitaisiin parantaa. Toisaalta nämä johtajat eivät näe itse kehityskeskusteluja olennaisena johtamisessa eivätkä myöskään suorituksen johtamisessa. Tutkijoiden mukaan kehityskeskustelut ensisijaisesti tähtäävät työsuorituksen parantamiseen, johon pyritään kahdella toisilleen vastakkaisella tavalla: käyttämällä suoritusluokitusta (rating) osana palkkausta määriteltäessä tai määrittelemällä

kehittämistarpeita suhteessa työhön ja/tai henkilökohtaiseen kehittymiseen. Kehityskeskusteluilla pyritään myös tunnistamaan mahdollisuuksia etenemiseen.

Johnson & Geal osoittavat kritiikkiä siitä, että jos kehityskeskustelujen tarkoitus on parantaa organisaation suorituskykyä korkeatasoisella osaamisella, motivoituneella ja voimaantuneella henkilökunnalla, täytyy organisaatioiden laatia sellainen arviointijärjestelmä, joka tukee juuri tätä tarkoitusta. Vaikka 1980-luvulta lähtien on todellista kehittämistä ollut itsensä kehittäminen, on kehityskeskustelut asettaneet johtajat tuomarin rooliin määrittämään kehittämistarpeita ja mahdollisuuksia, antamaan parannustoimenpiteitä ja ohjausta oppimisessa. Tutkijat esittävät johtopäätöksensä, että sanana kehityskeskustelut pitäisi haudata historian romukoppaan.

Vasset ym. (2010, 30–34) tutkivat Norjan kuntien terveydenhuollossa sairaanhoitajien ja lähihoitajien näkemyksiä kehityskeskustelujen oikeudenmukaisuudesta. Tutkimuksessa tuotiin esille myös aikaisempia tutkimustuloksia, joiden mukaan kehityskeskustelut ovat epäsuosittuja työntekijöiden keskuudessa. Tässä norjalaisessa tutkimuksessa huolta herätti vuorovaikutuksellinen oikeudenmukaisuus: lähihoitajat saivat enemmän palautetta työsuorituksestaan kehityskeskusteluissa kuin sairaanhoitajat, jotka taas olivat tyytyväisempiä saamaansa palautteeseen kuin lähihoitajat. Sairaanhoitajat esittävät herkemmin epäkohtia kehityskeskusteluissa ja reagoivat voimakkaammin negatiiviseen palautteeseen. Esimiehet ovat ehkä juuri tästä syystä haluttomampia esittämään kritiikkiä ja antamaan palautetta. Tuloksissa todettiin, että kaikissa kunnallisissa terveystalusten yksiköissä kehityskeskustelut ovat rakentavia, tätä selitettiin terveydenhuollon ammattilaisten hyvillä vuorovaikutustaidoilla. Sekä sairaanhoitajat että lähihoitajat olivat sitä mieltä, että rakentavat kehityskeskustelut ovat ottaneet paikkansa kehityskeskusteluissa koulutustasosta riippumatta ja molemmat ammattiryhmät varovat esimiehensä arvostelua.

Epäoikeudenmukaisuuskokemukset kehityskeskusteluissa syntyivät siitä kokemuksesta, että samaa kehityskeskusteluprosessia käytetään työntekijöiden eritasoisesta koulutuksesta ja työkokemuksesta huolimatta. Kokemusta epäoikeudenmukaisuudesta syntyi myös siitä ajatuksesta, että seurantakeskustelut eli jälkihoito eivät toteutuneet. Tutkimustulosten pohjalta tutkijat esittävät kehittämistoimenpiteiksi kehityskeskusteluihin liittyvää koulutusta kaikille työntekijöille henkilökohtaiseen arviointiin painottuen, pelkästään työntekijän henkilökohtainen sisäinen näkemys ja kokemus eivät riitä varmistamaan kehityskeskustelun

oikeudenmukaisuutta. Lisäksi tutkijat esittivät seurantakeskustelun eli jälkihoidon olevan tarpeellinen, kehityskeskusteluprosessin voisi vaihtaa esimerkiksi ryhmäkeskusteluiksi, mikä puolestaan lisäisi oikeudenmukaisuuskokemusta tutkijoiden mukaan.

Spence & Wood (2007, 55–59) ovat tutkineet eri tutkimusten (1990-luvulta), empiiristen ja kirjallisuusraporttien (noin 100) pohjalta kehityskeskusteluja. Kirjallisuuskatsauksen mukaan kehityskeskustelut tarjoavat vähän tyydytystä ja ovat tämän vuoksi tehottomia. Eri tutkimuksissa on selvitetty ja dokumentoitu kehityskeskusteluihin osallistumisen tarkoitusta ja vaikutusta, esimerkiksi Uuden-Seelannin terveyslautakunnan yhdeksän sairaanhoitajaa ilmoitti olevansa usein pettyneitä kehityskeskusteluprosessiin. Tosin hoitajat uskoivat kehityskeskustelujen mahdolliseen arvoon, mutta kokivat harvoin saavansa palautetta, ohjausta ja kannustusta, jotka olisivat tehokkaalle kehityskeskustelulle välttämättömiä.

Aineistosta nousi selkeä havainto siitä, että kehityskeskustelut ovat tehottomia, johon yhdeksi syyksi mainittiin useissa artikkeleissa johtamistyyli. Joissakin tutkimuksissa oli viitteitä siitä, että kehityskeskusteluihin latautuu vahvoja negatiivisia tunteita, mutta toisaalta taas on tarvetta säännölliselle palautteelle ja viralliselle tunnustuksen saamiselle.

Kehityskeskustelut on todettu tutkimuksissa tehottomiksi, mutta kirjallisuuskatsauksissa uskotaan, että tehokas kehityskeskustelu motivoisi sairaanhoitajia kehittämään käytäntöjä, tarjoaisi työtyytyväisyyttä sekä parantaisi henkilöstön moraalialia. Useinkaan kehityskeskustelut eivät ole vastanneet odotuksia ja tämän vuoksi kehityskeskustelut on koettu epäonnistuneiksi. Kehityskeskustelut harvoin tarjoavat sitä, mitä ne lupaavat.

Tutkijat esittävät johtopäätöksinä, että hoitajille kiitos, palaute ja ohjaus ovat elintärkeitä työtyytyväisyyden, henkilöstön pysyvyyden sekä ammatillisen kehittymisen lisäämiseksi. Ammatillisen kehittymisen ohjelma vaatisi näin ollen muutoksia ja kehityskeskustelut puolestaan vaatisivat osaamisen sitouttamista hoitajissa, johtajissa ja työnantajaorganisaatioissa, jotta paranemista ja kehittämistä tapahtuisi arvioinnissa ja hoitotyön edistämisessä. Sairaanhoitajilla on selkeät odotukset kehityskeskustelujen tarkoituksesta ja siitä, miten ne pitäisi suorittaa. Kun kokemus ei vastaa odotuksia, he pettyvät. Hoitajat eivät ole kuitenkaan vaatimassa kehityskeskustelujen poistamista, vaan järjestelmän parantamista huomioon ottavaksi.

Joistakin tutkimusaineiston artikkeleista oli noussut tutkimustuloksiin perustuvia suosituksia, kuten uusien kehityskeskustelujärjestelmien käyttöönotto ja osassa tutkimustulosten pohjalta oli päädytty suositukseen poistaa kehityskeskustelut kokonaan.

Spence & Wood suosittelivat kaikkien sidosryhmien aktiivista osallistumista kehityskeskustelustrategiaan, kriteerien kehittämiseen sekä jatkuvaan parantamiseen.

Tyytymättömyyttään kehityskeskustelujärjestelmään ovat osoittaneet sekä johtajat että työntekijät. Tutkijat näkevät tyytymättömyyden syyksi itse kehityskeskustelujärjestelmän ja sen luonteen. Liian usein kehityskeskustelut epäonnistuvat, koska ne eivät vastaa osallistujien, esimiesten ja työntekijöiden, odotuksia. Rajaneva (2002, 100) mainitsee myös lisensiaattityössään amerikkalaisten artikkelien luomaa kuvaa siitä, että kehityskeskusteluihin liitetyt vaikeudet vain jatkuvat siinä määrin, että kehityskeskustelut on asetettu kyseenalaiseen asemaan: miksi panna aikaa keskusteluun, johon molemmat osapuolet ovat tyytymättömiä ja turhautuneita?

Yhteenvedona kansainvälisyystarkastelusta voidaan päätellä, että kehityskeskustelut eivät vastaa tarkoitustaan ja ne koetaan toivottomiksi, turhiksi ja tehottomiksi. Monissa tutkimuksissa on kuitenkin osoitettu kehityskeskustelujen olevan välttämättömiä, mutta ei ole mitään näyttöä kehityskeskustelujen menestyksellisyydestä eikä myöskään siitä, että niillä olisi motivoiva vaikutus ihmisiin tai ne ylipäätään johtaisi tarkoitukselliseen kehittämiseen. Useissa tutkimuksissa oli suosituksia muuttaa kehityskeskustelujärjestelmää ja sen luonnetta sen suuntaiseksi, että se vastaisi kehityskeskustelujen odotuksia todellista tarkoitusta.

9 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITE

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää mielenterveys- ja päihdetyöntekijöiden kokemuksia kehityskeskusteluista. Lisäksi tarkoituksena on kartoittaa niitä tekijöitä kehityskeskustelussa, joilla on henkilökohtaista kehittymistä tukeva vaikutus.

Tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa, jota hyödynnetään kehityskeskustelujen kehittämisessä mielenterveys- ja päihdetyöntekijöiden henkilökohtaista kehittymistä tukevaksi.

10 TUTKIMUSTEHTÄVÄ

Opinnäytetyön tutkimustehtävänä on selvittää

- 1) miten työntekijät ovat kokeneet kehityskeskusteluprosessin
- 2) millainen henkilökohtaista kehittymistä tukevan kehityskeskustelun tulisi olla

11 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

11.1 Tutkimusmenetelmä

Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa tarkastellaan merkitysten maailmaa, joka on ihmisten välinen ja sosiaalinen. Merkitykset ilmenevät suhteina ja niiden muodostamina merkityskokonaisuuksina. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ovat ihmisen omat kuvaukset koetusta todellisuudestaan. Kananen (2008, 24) mukaan laadullisella tutkimuksella pyritään tutkittavan ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen. Ihmisten kuvaamien kokemusten ja käsitysten avulla luodaan johtolankoja ja vihjeitä, joiden avulla voidaan tehdä tulkintoja eli ratkaista arvoituksia. Tulkinnan ja arvoituksen ratkaisemisen avulla luodaan tutkimuksessa malleja, ohjeita, toimintaperiaatteita ja kuvauksia tutkittavasta asiasta. (Vilka, 2005, 97–98.) Laadullinen tutkimus antaa uuden tavan ymmärtää ilmiötä. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita merkityksistä, kuinka ihmiset kokevat ja näkevät reaali maailman. Tiedon luonne on subjektiivista. (Kananen, 2008, 24, 27.)

Tämän tutkimuksen toteuttamiseen valittiin laadullinen tutkimusmenetelmä, koska haluttiin 1) selvittää kehityskeskusteluun liittyvää kokemusmaailmaa, 2) löytää työntekijöiden näkökulma kehityskeskusteluihin ja 3) saada uutta ymmärrystä kehityskeskusteluun. Tämän lisäksi haluttiin myös selvittää niitä kehityskeskusteluun liittyviä tekijöitä, joilla on merkitystä ja vaikutusta mielenterveys- ja päihdetyöntekijän henkilökohtaiseen kehittymiseen. Hirsjärvi ym. (2009, 161, 164) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä pikemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia totuusväittämiä. Tyypillistä kvalitatiiviselle tutkimukselle on myös se, että tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Tutkittavien valintaan tulee kiinnittää huomiota, heidän tulisi tietää tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon. (Kananen, 2008, 37.)

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistokeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Niitä voidaan käyttää joko vaihtoehtoisina, rinnakkain tai eri tavoin yhdisteltynä tutkittavan ongelman ja myös tutkimusresurssien mukaan (Tuomi & Sarajärvi, 2006, 73). Haastattelun etu on ennen kaikkea joustavuus. Haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista

väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoja ja käydä keskustelua tiedonantajien kanssa. Haastattelussa tärkeintä on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta, tällöin on perusteltua antaa haastattelukysymykset tai aiheet tiedonantajille hyvissä ajoin ennen haastattelua tutustuttavaksi. Haastattelun etuna on myös se, että haastatteluun voidaan valita henkilöt, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai tietoa aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi, 2006, 75–76.) Haastattelua tekevän tutkijan tehtävänä on välittää kuvaa haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista (Hirsjärvi & Hurme, 2004, 41).

Tässä tutkimuksessa käytettiin monimetodista lähestymistapaa eli triangulaatiota. Triangulaatiossa yhdistetään erilaisia tutkimusmetodeja (Vilka, 2005, 183). Tässä tutkimuksessa käytettiin kahta menetelmää rinnakkain, informoitua lomakekyselyä sekä haastattelua. Informoitu kysely tarkoittaa, että tutkija kohtaa joko kyselylomaketta jakaessaan tai myöhemmin tiedonantajat. Samalla tutkija selvittää ja selostaa tutkimuksen tarkoitusta. (Vilka, 2005, 73).

Lomakkeen kysymykset esitettiin avoimina kysymyksinä ja tavoitteena oli saada työntekijöiltä spontaaneja mielipiteitä, joissa vastaamista rajataan vain vähän. (Vilka, 2005, 86.) Avoimien kysymysten lisäksi kysyttiin vastaajan ikä, työkokemus mielenterveys- ja päihdetyössä sekä kuinka monessa kehityskeskustelussa vastaaja oli ollut. Haastattelu toteutettiin ryhmähaastatteluna, jossa aikaisemmin toteutettu kysely toimi myös vastaajien tukena haastattelun aikana.

Ryhmähaastattelulla on erityinen merkitys silloin, kun halutaan selvittää, miten henkilöt muodostavat yhteisen kannan johonkin ajankohtaiseen kysymykseen. Tässä tutkimuksessa ajankohtainen kysymys oli kehityskeskustelut ja kyselylomakkeella sekä ryhmähaastattelulla haluttiin saada sellaista tietoa, jota hyödynnetään kehityskeskustelukäytännön kehittämisessä. Ryhmähaastattelu valittiin lomakekyselyn tueksi siltä varalta, että pelkän lomakekyselyn varassa oleva tiedonkeruu olisi voinut jäädä niukaksi. Ryhmähaastattelulla rikastutettiin kerättyä aineistoa.

Ryhmähaastattelussa osanottajat kommentoivat asioita melko spontaanisti, tekevät huomioita ja tuottavat monipuolista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Menetelmä sopii hyvin

myös pienoiskulttuurien merkitysrakenteiden tutkimiseen tai tietojen saamiseen haastateltavien sosiaalisesta ympäristöstä. (Hirsjärvi & Hurme, 2004, 61.)

Tässä tutkimuksessa voidaan ajankohtaisella kysymyksellä ymmärtää kehityskeskustelukäytännön kehittämistä tutkimalla tutkimuksen kohderyhmänä olleiden työntekijöiden näkemyksiä, ajatuksia ja merkityksenantoa niistä tekijöistä, joilla voisi olla vaikutusta heidän osaamisen kehittymiseen kehityskeskustelussa. Ryhmähaastattelussa haastattelija puhuu useille haastateltaville yhtä aikaa ja suuntaa väliin kysymyksiä myös ryhmän yksittäisille jäsenille. Haastattelijan kuuluu huolehtia ryhmähaastattelussa siitä, että keskustelu pysyy valituissa teemoissa ja että kaikilla osanottajilla on mahdollisuus osallistua keskustelun kulkuun. (Hirsjärvi & Hurme, 2004, 61). Tämän tutkimuksen haastattelussa jokainen tiedonantaja käytti puheenvuoroa ja haastattelija huolehti siitä, että jokaisen näkemys ja ajatus tulevat esille.

Tutkija pyysi palautetta osallistujilta haastattelutilanteesta haastattelun jälkeen ja kaikki kokivat haastattelun hyvänä kokemuksena, mutta pöydällä ollut nauhoittava sanelukone ja pöytämikrofoni aiheuttivat alkuun jännitystä ja aristelua, mutta haastattelun edetessä laitteiden olemassaolo unohtui. Ryhmähaastattelut purettiin samana iltana tekstiksi sanatarkasti. Yhden haastattelun purkamiseen kului aikaa useita tunteja.

11.2 Tutkimusaineisto ja sen hankinta

Tiedonantajina tutkimuksessa olivat mielenterveys- ja päihdetyöntekijät, joiden esimiehenä tutkija toimii. Tutkimukseen valittiin mielenterveys- ja päihdetyöntekijät siksi, että he ovat kehityskeskusteluissa toisena osapuolena ja heidän näkemyksensä, kokemuksensa ja ajatuksensa ovat tämän tutkimuksen tavoitteen kannalta erityisen tärkeitä. Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli saada kehityskeskusteluista tietoa, jota voidaan hyödyntää kehitettäessä kehityskeskustelujärjestelmää.

Ennen tutkimuksen aloittamista pidettiin tiedonantajille 50 minuuttia kestävä orientaatiotilaisuus 26.10.2011. Orientaatiotilaisuudessa tutkija korosti tiedonantajille olevansa tutkimuksen toteutusvaiheessa tutkijan roolissa eikä esimiehen roolissa. Orientaatiotilaisuudessa kerrottiin tutkimuksesta, sen tarkoituksesta, tavoitteesta,

toteutuksesta ja luottamuksellisuudesta. Samassa yhteydessä tiedonantajille esitettiin kehityskeskustelun osa-alueet, kehityskeskusteluprosessi ja hahmotelma tarvittavasta osaamisesta mielenterveys- ja päihdetyössä. Tiedonantajille mainittiin myös se, että työssä tarvittavan osaamisen kehittäminen ymmärretään henkilökohtaisena kehittymisenä. Näin varmistettiin se, että tiedonantajat ymmärtävät tutkimuskohteena olevan aiheen yhteyden kyselylomakkeen kysymyksiin. Samassa yhteydessä jaettiin avoimet kyselylomakkeet (liite 4) ja tiedonantajat jaettiin kahteen ryhmään tulevaa ryhmähaastattelua varten. Tiedonantajat saivat kahden viikon ajan tutustua ja vastata kyselylomakkeen avoimiin kysymyksiin. Orientaatiotilaisuuden jälkeen tutkija laitoi jokaisen tiedonantajan sähköpostiin vielä erikseen orientaatiotilaisuudessa esitetyn materiaalin sekä kyselylomakkeen. Orientaatiotilaisuudessa tiedonantajilla oli mahdollisuus kysyä tutkimukseen ja sen toteutukseen liittyvistä asioista.

Lomakkeessa oli seitsemän avointa kysymystä. Tutkittavat asiat olivat kehityskeskustelukokemukset ja henkilökohtaista kehittymistä tukevat tekijät kehityskeskustelussa. Tämän mukaisesti laadittiin monipuoliset ja johdonmukaiset kysymykset, jotta vastaukset tutkimustehtävään saataisiin. Lomakkeen kysymykset muotoiltiin selkeiksi ja ymmärrettäviksi. Tämä edellytti tutkijalta tutustumista aiheita koskevaan kirjallisuuteen ja käsitteiden määrittelyä ennen lomakkeen kysymysten laatimista. Kysymykset nousivat kehityskeskustelua kuvaavasta tiedosta, jossa lähteinä käytettiin Viitalan (2006,2009) ja Aarnikoivun (2008,2010) teoksia. Kysymykset testattiin opinnäytetyön seminaarissa ja tarvittavat korjaukset tehtiin ennen kyselyn toteuttamista. Kysymyksissä haettiin vastausta siihen 1) miten työntekijät ovat kokeneet kehityskeskustelut 2) mitkä tekijät tukevat tai estävät henkilökohtaista kehittymistä kehityskeskustelussa 3) millaisia odotuksia työntekijällä on kehityskeskusteluista 4) millainen olisi henkilökohtaista kehittymistä tukeva kehityskeskustelu 5) miten esimies voi tukea henkilökohtaista kehittymistä kehityskeskusteluissa ja 6) miten työntekijä voi itse vaikuttaa omaan henkilökohtaiseen kehittymiseen kehityskeskustelussa.

Ryhmähaastatteluun osallistui 11 työntekijää ja työntekijät jaettiin kahteen ryhmään siten, että toisessa ryhmässä oli neljä ja toisessa seitsemän työntekijää. Ryhmän koko oli hyvä, koska kumpikaan ryhmä ei muodostunut liian suureksi vaan jäi suositusten mukaiseksi alle kahdeksan hengen ryhmiksi. Kyselylomakkeen ja ryhmähaastattelun avoimet kysymykset

olivat samansisältöiset. Haastattelussa tutkija esitti molemmille ryhmille valmiit, avoimet kysymykset samassa järjestyksessä. Valmiiden kysymysten käytön taustalla on pyrkimys varmistaa, että haastatteliija ei vaikuta haastateltavan vastauksiin omilla mielipiteillään (Ruusuvoori & Tiittula, 2005, 11). Haastattelussa jokainen käytti puheenvuoroa ja tutkija esitti välillä tarkentavia kysymyksiä, esimerkiksi ”*tarkentaisitko vielä tätä vastaustasi*”. Näin tutkija pyrki välttämään väärinymmärrystä vastausten suhteen. Halua osallistua tutkimukseen osoitti tiedonantajien hyvä osanotto ja se, että muutama tiedonantaja saapui ryhmähaastatteluun vapaapäivältään tai suoraan yövuoron päätteeksi. Suuremmassa ryhmässä keskustelua syntyi enemmän kuin pienessä ryhmässä, mutta pienen ryhmän etu oli siinä, että jokainen käytti puheenvuoroaan tasaisesti. Suuremmassa ryhmässä korostui enemmän se, että jotkut olisivat puhuneet enemmän ja jotkut puolestaan olisivat tyytyneet puhumaan vähemmän. Tutkija kuitenkin piti huolen siitä, että kaikki saivat äänensä kuuluviin jakamalla puheenvuoroja. Keskustelun sujuvuutta lisäsi myös se, että tiedonantajat saivat kahden viikon ajan tutustua ja vastata rauhassa kyselylomakkeen kysymyksiin, joten heidän oli helpompaa lähteä haastattelussa antamaan vastauksia esitettyihin kysymyksiin.

Ryhmähaastattelut toteutettiin 9.11.2011 ja 10.11.2011. Ennalta annetut kyselylomakkeet toimivat tiedonantajien tukena haastattelussa. Lomakkeet palautettiin erilliseen palautuskuoreen heti haastattelun jälkeen. Kaksi tiedonantajaa oli poissa haastattelusta, mutta palauttivat kyselylomakkeet, joten kyselylomakkeita palautettiin yhteensä 13. Ensimmäisen ryhmän haastattelu kesti yhden tunnin ja jälkimmäisen ryhmän 1.5 tuntia. Haastattelut nauhoitettiin.

Haastattelut pidettiin tutkimuskohteena olevan organisaation neuvotteluhuoneessa, joka sijaitsee asiakkaille tarkoitetun ruokaravintolan välittömässä läheisyydessä. Neuvottelutila on eristetty ohuilla väliovilla ruokailutilasta. Haastattelut pidettiin iltapäivällä lounasruuhkan jälkeen. Kelloajan valinnalla pyrittiin varmistamaan mahdollisimman vähän häiriötä aiheuttava ajankohta. Haastattelutilan ulkopuolelle laitettiin erilliset ilmoitukset siitä, että tilassa oli menossa haastattelu, joten kukaan ei tullut koputtelemaan ovelle. Taustalla oli välillä häiritsevää astioiden kolinaa ja ruokaravintolan asiakkaiden keskustelua, naurua, yskimistä yms. Taustamelu ei ollut kuitenkaan yhtäjaksoista eikä niin voimakasta, että se olisi varsinaista haastattelutilannetta häirinnyt. Haastatteluaineistoa purkaessa nauhalta tämän saattoi kuitenkin huomata siten, että muutaman vastaajan sanat saattoivat hävitä

astian kolahduksen tai muun äänen vuoksi. Tämä oli kuitenkin sen verran vähäistä, ettei sillä ollut suurta merkitystä kokonaisuuden kannalta.

11.3 Tutkimusaineiston analysointi

Tutkimusaineisto analysoitiin sisällönanalyysimenetelmällä. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan pyrkimystä kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti. Tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä ja analyysin tarkoitus on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysillä pyritään järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Laadullisen aineiston analysoinnin tarkoituksena on informaatioarvon lisääminen, koska hajanaisesta aineistosta pyritään luomaan mielekästä, selkeää ja yhtenäistä informaatiota (Tuomi & Sarajärvi, 2006, 107, 110). Tuomi ja Sarajärvi (2006) lisäksi toteavat, että tutkijan on itse tuotettava analyysinsa viisaus, koska aineiston laadullinen käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto aluksi hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja koodataan uudestaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi.

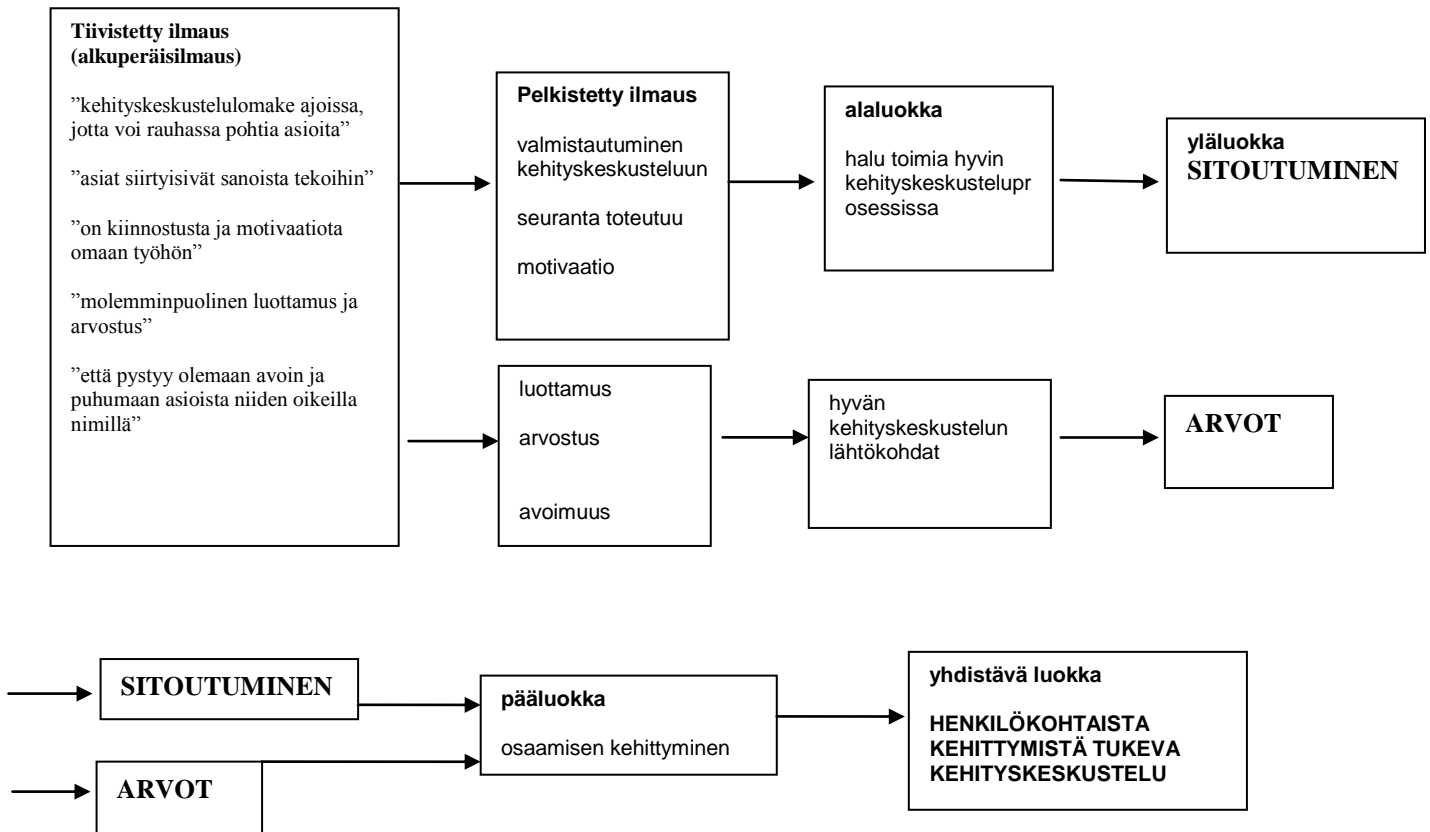
Sisältöä voidaan analysoida induktiivisesti eli aineistolähtöisesti tai deduktiivisesti eli teorialähtöisesti. Induktiivinen analyysi (Tuomi & Sarajärvi 2006, 110) on kolmivaiheinen prosessi, johon kuuluu aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely ja abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Deduktiivisessa analyysissä aineiston analyysin luokittelu perustuu aikaisempaan viitekehukseen, joka voi olla teoria tai käsitejärjestelmä. Tällöin analyysia ohjaa jokin teema tai käsitekartta (Tuomi & Sarajärvi 2006, 116.). Tämän tutkimuksen aineiston analyysissä on käytetty molempia menetelmiä ja analysointi noudattaa Tuomi & Sarajärven (2006) teoksessa esitettyä aineistolähtöisen sisällönanalyysin etenemisprosessia. Sekä deduktiivista että induktiivista sisällönanalyysiä käytettiin työntekijöiden kokemuksia kuvaavan aineiston analyysissä.

Analyysi oli induktiivista siltä osin, mitä aineistosta kokemuksina nousi esille, koska valmista teoreettista kehystä koetuille kokemuksille ei ole. Deduktiivisesti analyysi puolestaan pohjautui Aarnikoivun (2008) teoreettiseen malliin kehityskeskusteluprosessista ja sen vaiheista, joita ovat valmistautuminen, toteutus ja seurantavaihe. Deduktiivisen analyysimenetelmän käyttö tässä on perusteltua, koska työntekijöiden kokemukset olivat yhteydessä kehityskeskusteluprosessin eri vaiheisiin. Muu aineisto, jolla haettiin vastausta tutkimustehtävään, analysoitiin deduktiivista sisällönanalyysia noudattaen. Analyysia ohjasivat Aarnikoivun teoreettinen malli kehityskeskusteluprosessin sisällöstä vaiheineen sekä aiemmat tutkimukset osaamisen kehittämiseen ja kehityskeskusteluihin liittyen.

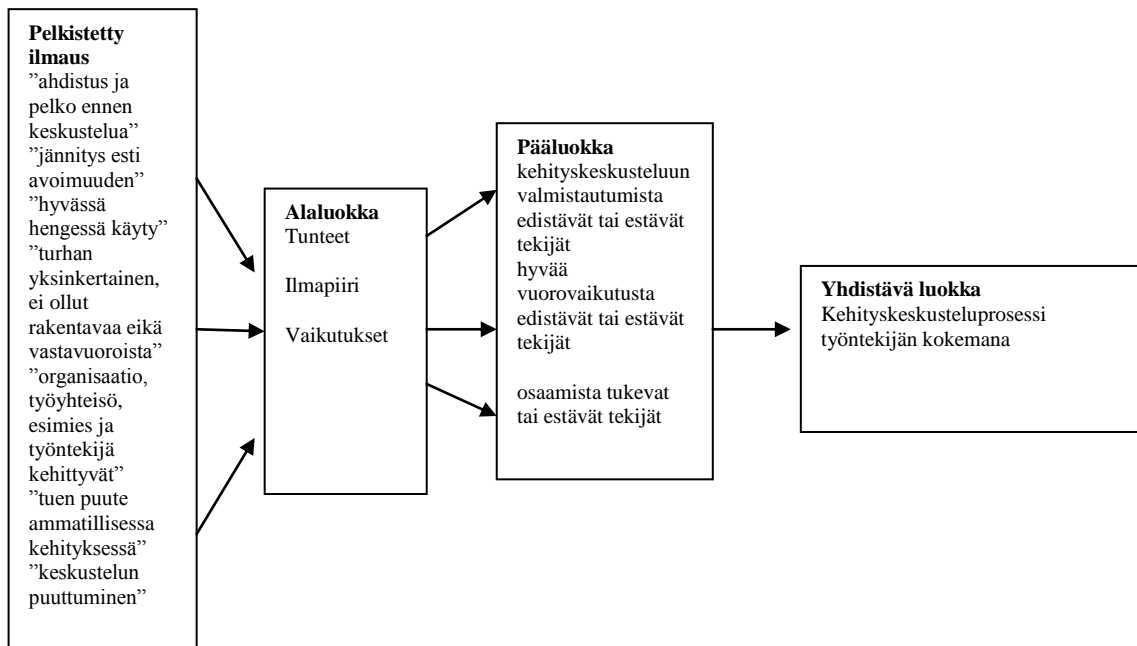
Deduktiivinen sisällönanalyysi eroaa aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä siten, että deduktiivisessa analyysissä tavoitteena on tutkittavien antamien merkitysten avulla uudistaa teoreettista käsitystä tai mallia tutkittavasta asiasta (Vilkka, 2005, 141).

Analyysiyksikön määrittäminen ennen analyysiprosessin aloittamista on olennainen tehtävä riippumatta siitä, kumpaa analyysimenetelmää käytetään (Janhonen & Nikkonen, 2003, 25). Tässä tutkimuksessa käytettiin analyysiyksikkönä lauseita ja lausumia, jotka saattoivat olla usean lauseen muodostamia ajatuskokonaisuuksia. Aineiston analysointia ohjasivat analyysiyksiköt ja tutkijan kiinnostuksen kohteena oli löytää vastauksia siihen, millainen olisi henkilökohtaista kehittymistä tukeva kehityskeskustelu. Työntekijöiden kehityskeskustelukokemukset analysoitiin omana kokonaisuutena.

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin eli purettiin tekstiksi sana sanalta, kirjoitettua tekstiä syntyi 22 sivua. Litteroinnin jälkeen sanatarkat ilmaisut selkeytettiin ja tiivistettiin lyhyemmiksi ilmaisuiksi kyselylomakkeen kysymysten mukaisessa järjestyksessä teemoittain kadottamatta kuitenkaan aineiston sisältämää informaatiota. Tiivistettyä tekstiä käytiin läpi useaan kertaan erottamalla ja merkitsemällä värikoodein niitä asioita koko aineistosta, jotka vastasivat tutkijan kiinnostuksen kohteeseen. Tiivistetyistä ilmaisuista johdettiin pelkistetyt eli redusoidut ilmaisut. Analyysin tekninen vaihe lähtee liikkeelle aineiston alkuperäisilmausien pelkistämisestä (Tuomi & Sarajärvi, 2006, 102.) Tämän jälkeen pelkistetyt ilmaisut ryhmiteltiin eli klusteroitiin ja samaa tarkoittavat ilmaisut yhdistettiin alaluokiksi, mistä johdettiin edelleen yläluokat abstrahointiprosessin mukaisesti. Abstrahoinnissa eli käsitteellistämässä edetään alkuperäisinformaation käyttämistä kielellisistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Abstrahointia jatketaan yhdistelemällä luokituksia niin kauan kuin se aineiston sisällön näkökulmasta on mahdollista (Tuomi & Sarajärvi, 2006, 114). Yläluokkien muodostamisen jälkeen vastausten antamaa sisältöä kuvaavat yläluokat yhdistettiin ja näistä syntyi pääluokka. Luokkien muodostaminen on analyysin kriittinen vaihe, sillä tutkija päättää tulkintansa mukaan, millä perusteella eri ilmaisut kuuluvat samaan tai eri luokkaan (Tuomi & Sarajärvi, 2006, 103.) Kuviossa 7 ja 8 esitetään tiivistetty esimerkki analysointiprosessista, jossa kuvataan osaamisen kehittymistä tukevia tekijöitä kehityskeskusteluissa.



Kuvio 7. Esimerkki analysointiprosessista: Työntekijän osaamisen kehittymistä tukevat tekijät kehityskeskustelussa.



Kuvio 8. Esimerkki analysointiprosessista: Työntekijöiden kokemukset kehityskeskusteluista.

12 TUTKIMUSTULOKSET

Tämän tutkimuksen tulokset esitetään kyselylomakkeen mukaisessa järjestyksessä. Ensin esitetään tulokset työntekijöiden *kokemuksista kehityskeskusteluista*. Kyselylomakkeessa ei erikseen kysytty kehityskeskustelulomakkeeseen liittyviä asioita, mutta se otettiin erikseen analysoitavaksi, koska se nousi niin merkittävänä esille aineistossa. Kokemuksiin ja kehityskeskustelulomakkeeseen liittyvien tulosten esittelyn jälkeen tarkastellaan osaamista tukevia tekijöitä. Tässä osassa tarkastellaan tuloksia sekä esimiehen kuin työntekijän näkökulmasta kehityskeskusteluun liittyen. Lopuksi esitetään henkilökohtaista kehittymistä tukeva kehityskeskustelu, joka on syntynyt koko aineiston analysoinnin tutkimustuloksien synteessä. Kuten Hirsjärvi ym. (2009, 230) toteavat teoksessaan, ettei tulosten analysointi vielä riitä kertomaan tutkimuksen tuloksia, vaan tuloksista olisi pyrittävä laatimaan synteesejä. Synteetit kokoavat yhteen pääseikat ja antavat kirkkaasti vastaukset asetettuihin ongelmiin. Synteestistä muodostunut henkilökohtaista kehittymistä tukeva kehityskeskustelu antaa vastauksen tämän tutkimuksen tutkimustehtävään sii

Vastaajien osallistuminen kehityskeskusteluihin työuransa aikana vaihteli 0-7 kertaan. Yhdellä vastaajista oli työkokemusta kertynyt yli kuusi vuotta eri työnantajilla, mutta hän ei ollut käynyt yhtään kehityskeskustelua työuransa aikana. Muiden vastaajien työkokemukset mielenterveys- ja päihdetyössä vaihtelivat alle viidestä vuodesta yli kymmeneen vuoteen. Vastaajista seitsemän oli alle 40-vuotiaita, kuusi oli yli 40-vuotiaita.

12.1 Työntekijöiden kokemukset kehityskeskusteluista

Vastauksissa nousivat esille enemmän myönteiset kuin kielteiset kokemukset. Vastausten mukaan mitä vähemmän työntekijöillä oli kokemusta kehityskeskusteluista, sitä enemmän kehityskeskustelu aiheutti hänelle jännitystä, ahdistusta ja pelkoa.

Kehityskeskustelukokemuksia kuvailtiin tunnetilan, ilmapiirin ja vaikutusten mukaisesti (kuvio 9). Alaluokiksi analyysissä muodostuivat tunteet, ilmapiiri ja vaikutukset pelkistetyistä ilmaisuista johdettuna. Kehityskeskustelukokemuksia voidaan kuvata kolmella ulottuvuudella: 1) keskusteluun valmistautumista edistävät tai estävät tekijät, 2) hyvää vuorovaikutusta edistävät tai estävät tekijät ja 3) osaamista tukevat tai estävät tekijät, joiden

kautta kehityskeskustelukokemusta kuvataan työntekijöiden kokemana. Kokemukset jaettiin kehityskeskusteluprosessin mukaisesti kolmeen vaiheeseen: 1) aika ennen varsinaista kehityskeskustelua eli valmistautumisvaihe 2) kehityskeskustelujen aikana eli toteutusvaihe ja 3) aika kehityskeskustelujen jälkeen eli seurantavaihe.

Ennen varsinaista kehityskeskustelua eli valmistautumisvaiheeseen liittyvät kokemukset kytkettiin pääluokkaan: ***kehityskeskusteluun valmistautumista edistävät ja estävät tekijät.***

Kehityskeskusteluun valmistautumista edistäviä tekijöitä olivat 1) *aiemmat, myönteiset kokemukset kehityskeskusteluista*, 2) *kehityskeskustelulomakkeen ajoissa täyttäminen ja kehityskeskustelulomakkeen selkeys sekä* 3) *hyvä valmistautuminen kehityskeskusteluun.*

Valmistautumista estäviksi tekijöiksi muodostuivat 1) *aiemmat, kielteiset kokemukset kehityskeskusteluista* ja 3) *kehityskeskustelulomakkeen täyttämiseen liittyvät vaikeudet.*

Valmistautumisvaiheeseen liittyi erilaisia tunnetiloja. Koetut *tunnetilat* olivat sekä myönteisiä että kielteisiä tunnekokemuksia. Myönteiset tunnekokemukset valmistautumisvaiheessa koettiin myönteisenä jännityksenä, intona ja kiva mennä kehityskeskusteluun – kokemuksina. Kielteistä tunnetilaa kuvailtiin jännityksenä, ahdistuksena, turhautumisena, paniikinomaisena tilanteena ja pelkona. Jännitystä saatettiin kokea, vaikka itse kokemus kehityskeskustelusta oli myönteinen. Niille vastaajille, joilla oli kielteisiä kokemuksia kehityskeskusteluista, oli syntynyt kielteinen ennakoasenne seuraaviin kehityskeskusteluihin, mikä ilmeni kielteisenä jännityksenä ja turhautumisena. Nämä kielteiset ennakoasenteet ilmenivät myös myönteisesti koettujen kehityskeskustelujen alussa.

Kielteiset tunnetilat ennen varsinaista kehityskeskustelua liittyivät enimmäkseen kehityskeskustelulomakkeeseen, jotka koettiin kysymysten ja täyttämisen osalta hankalaksi, vaikeaksi tai tosi vaikeaksi, vaikka kehityskeskustelulomakkeen hyvänä puolena koettiin, että lomake kuitenkin panee ajattelemaan ja pohtimaan asioita. Kehityskeskustelulomaketta koskevat lainaukset otettiin erikseen analyysin kohteeksi. Tätä koskevia tuloksia tarkastellaan erikseen luvussa 11.2.

”vaikka etukäteen jännitti, kokemukset ovat hyviä”

”kyllä se siinä keskustelun alussa vähän ahdistaa.” ”siinä vaiheessa vielä kun menee ovesta sisään sinne kehityskeskusteluun, ahdistaa vielä ihan hirveästi siinä vaiheessa, mutta tosi nopeasti menee ohi, heti kun saa sen ensimmäisen jutun auki”

”aina on ahdistanut tosi paljon mennä sinne, tietynlainen pelkokin on ollut, olen jopa miettinyt, että voisikohan sen ajan siirtää, mutta sen keskustelun aikana on hävinnyt se ahdistus ja pelko. Ne ennakkoon saadut lomakkeet olen kokenut tosi vaikeiksi, ehkä niiden myötä tulee se ahdistus ja pelko”

”oli turhauttavaa mennä sinne, ei niitä innolla odottanut, kun melkein arvasi, miten siinä keskustelussa käy, voi olla semmonen ennakkoasennekin tullut näistä kokemuksista”

Ilmapiiriä kuvaavat ilmaukset liittyivät varsinaiseen kehityskeskustelutilanteeseen eli toteutusvaiheeseen. Kehityskeskustelun aikana ilmapiirikuvaukset jakautuivat **hyvää vuorovaikutusta edistäviin ja hyvää vuorovaikutusta estäviin tekijöihin**. Hyvää vuorovaikutusta edistävä ilmapiiri koettiin *kannustavaksi, rakentavaksi, vastavuoroiseksi, avoimeksi ja luontevaksi*. Kehityskeskustelujen tärkeäksi tekijäksi koettiin aidosti kuulluksi tuleminen ja kokemus siitä, että on voinut olla oma itsensä keskustelussa.

”mukavia tilanteita, on pystynyt puhumaan rennosti ja luottavaisesti ja on uskaltanut tuoda esille asioita”

”olen voinut olla oma itseni”

”keskustelut ovat olleet kannustavia ja rohkaisevia, hyvässä hengessä niitä on käyty”

Hyvää vuorovaikutusta estäviksi tekijöiksi koettiin pohtimisen puuttuminen, jolloin keskustelu koettiin turhan yksinkertaiseksi. Myös kokemukset siitä, että keskustelu ei ollut rakentavaa tai vuorovaikutteista, koettiin hyvää vuorovaikutusta estäväksi tekijäksi. Kielteinen jännittäminen keskustelussa taas puolestaan oli estämässä vuorovaikutuksen avoimuutta keskustelussa.

”keskustelusta puuttui pohtiminen, se oli enemmänkin semmonen turhan yksinkertainen”

”jotenkin koki, että ei ollut tullut kuulluksi, että se ei sillä tavalla ollut hirveen rakentavaa tai vuorovaikutteista”

Koetut *vaikutukset* kehityskeskusteluista liittyivät seurantavaiheeseen ja tästä syntyi: **osaamista tukevat ja osaamista estävät tekijät** – luokka. Ne vastaajat, joilla oli myönteisiä kokemuksia kehityskeskusteluista, kokivat saaneensa kehityskeskusteluista tukea, vahvistusta, rohkaisua ja varmuutta omaan ammattiosaamiseen ja työhön. Oman osaamisen, käyttäytymisen ja voimavarojen pohtiminen, tiedon ja palautteen saanti kehityskeskusteluissa, uusien näkökulmien syntyminen, asioiden käsittelyn ja puhumisen helppous, uskon lisääntyminen itseen ja työntekoon, vahvuuksien ja heikkouksien löytäminen itsestä ja oman kehittymisen seuranta olivat koettuja osaamista tukevia tekijöitä kehityskeskusteluissa. Lisäksi osaamista tukevinä tekijöinä koettiin jaksamisen tukeminen ja myönteiset tunnetilat, jotka olivat syntyneet keskustelusta. Myönteisen

kehityskeskustelukokemuksen jälkeistä tunnetilaa kuvailtiin mahtavalla ololla ja hyvän olon tunteella.

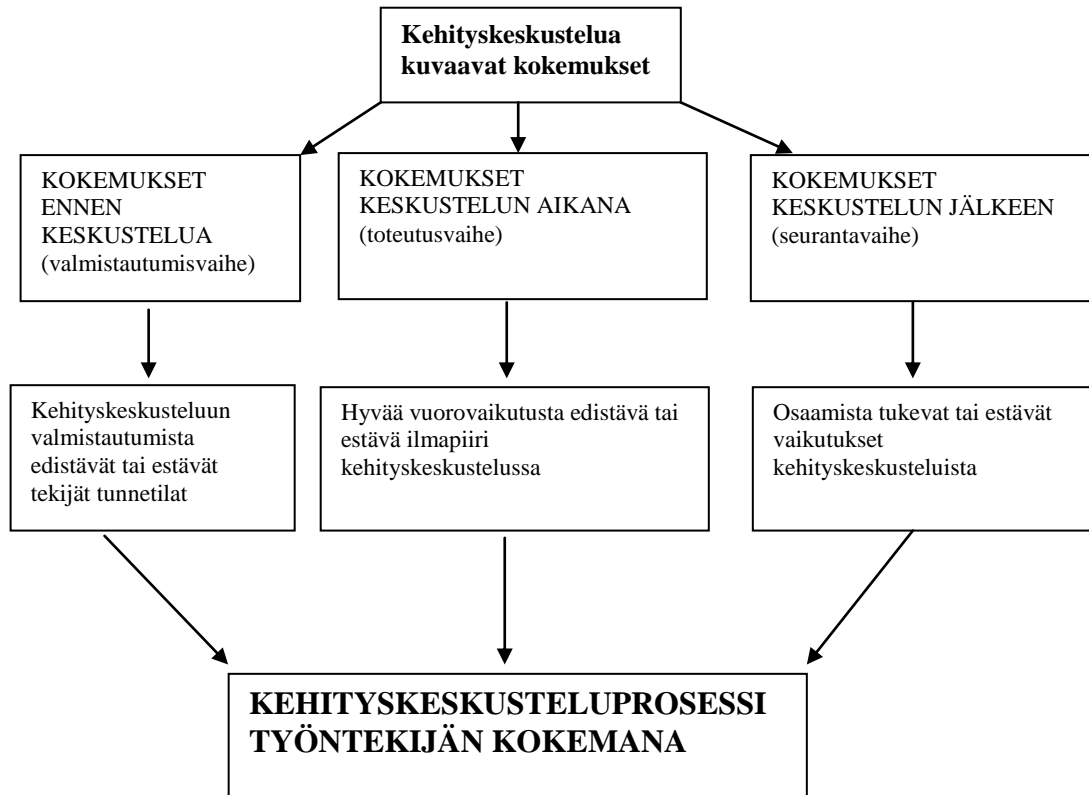
”olen hyötynyt niistä, olen saanut omiin vahvuuksiin vahvistusta ja tietoa, missä olen hyvä ja missä olen onnistunut, se on tuonut hyvän olon tunnetta”

”on pohtinut omaa osaamistaan ja käyttäytymistään uudesta näkökulmasta, pysähtyy miettimään asioita, olen saanut uutta tsemppiä työhön ja vahvistusta omille ajatuksille”

Osaamista estävät tekijät liittyivät kielteisesti koettuihin kehityskeskustelukokemuksiin. Osaamista estäviksi tekijöiksi muodostuivat kielteinen jännitys, tuen puute ammatillisessa kehittymisessä sekä kokemus siitä, ettei ollut tullut kuulluksi. Osalla vastaajista oli kokemusta myös sellaisesta kehityskeskustelusta, jossa he olivat täyttäneet lomakkeet, mutta varsinaista keskustelua ei ole käyty lainkaan. Kokemuksena tällainen toiminta luokiteltiin osaamista estäväksi tekijäksi.

”Kehityskeskustelu ei ole aina tukenut ammatillista kehitystäni tai osaamistani, ei niissä tullut kuulluksi”

”jännitin keskustelussa enkä ollut täysin avoin omista ajatuksistani, siihen on voinut vaikuttaa oma ikä, asenne ja itse tilanne, jossa on esimiehen kanssa kahden kesken”



Kuvio 9. Kehityskeskusteluprosessi työntekijöiden kokemana

12.2 Kehityskeskustelulomakkeeseen liittyvät kokemukset

Monet työntekijät kokivat kehityskeskustelulomakkeen kysymykset ja niihin vastaamisen hankalaksi, vaikeaksi tai tosi vaikeaksi, vastaavasti osa työntekijöistä koki kehityskeskustelulomakkeen hyväksi ja haastavaksi. Kokemukset kehityskeskustelulomakkeesta olivat sekä myönteisiä että kielteisiä. Kehityskeskustelulomakkeen myönteisistä kokemuksista muodostui *omaa osaamista mahdollistava* ja koetuista kielteisistä kokemuksista syntyi *ilmaisun ja itsearvioinnin vaikeus* – luokka.

Oman osaamisen mahdollistava luokkaan liittyivät kokemukset siitä, että kehityskeskustelulomake tukee kehityskeskustelua ja pysähdyttää pohtimaan sekä keskittymään oman osaamisen tarkasteluun, työtapojen, asenteiden ja arvojen osalta. Myönteisenä kokemuksena koettiin myös kehityskeskustelulomakkeen haastavuus ja vaikuttavuus. Haastavuus pakottaa miettimään asioita omassa työssä, toisaalta se antaa mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhön ja sen kehittämiseen.

”toisaalta ne lomakkeen kysymykset ovat hyvät, kun joutuu pohtimaan ja miettimään monelta kantilta asioita, ei niitä muuten tule ajateltua”

”ennen keskustelua on joutunut oikeasti miettimään omia työtapojaan, asenteita ja työtä ohjaavia arvoja”

Ilmaisun ja itsearvioinnin vaikeus – luokkaan liittyivät sellaiset kokemukset, jotka kuvasivat vastaamisen vaikeutta ja vaikeutta saada ajatuksiaan ymmärrettävästi paperille. Kehityskeskustelulomaketta kuvailtiin vaikeaselkoiseksi ja kirjoittamista paperille vaikeaksi, tosi vaikeaksi ja ylivoimaiseksi. Osa työntekijöistä koki oman osaamisen arvioinnin vaikeaksi, vahvuuksien ja heikkouksien määrittelemisen erityisesti vahvuuksien osalta saatettiin kokea itsekehuksi. Helpommaksi koettiin arvioida kehittämisen kohteet kuin sitä, missä on onnistunut ja hyvä tai kehittynyt.

”kehityskeskustelukaavake oli hankala, vähän vaikeaselkoinen”

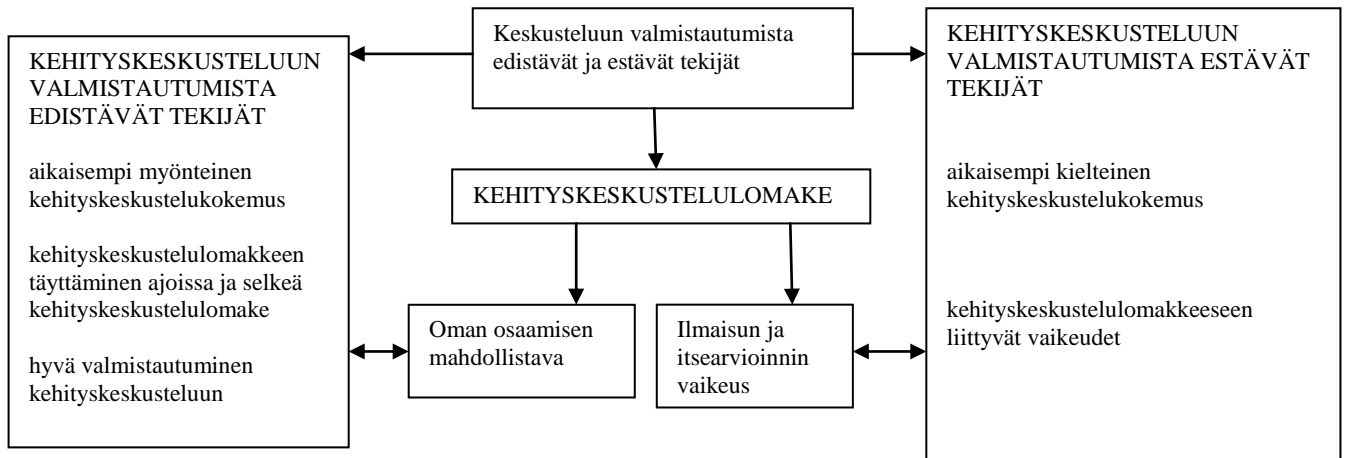
”aina on jännittänyt mennä kehityskeskusteluun, koska valmistautuminen ja ennakkoon saadut kysymykset ovat tuntuneet hankalilta”

”mulle kaikki kirjoittaminen on vaikeaa, minun pitää tosi paljon keskittyä kirjoittamiseen.

Kun itsestään pitää kirjoittaa, niin paperille kirjoittaminen on tosi vaikeata”

”sitä tulee semmonen paniikinomainen tilanne, että mitä minä kirjoitan tähän, pitää kovasti miettiä, mutta aina ei tule sitä tavaraa paperille”

Koska kehityskeskustelulomakkeeseen liittyvät kokemukset enimmäkseen sijoittuvat kehityskeskusteluprosessissa valmistautumisvaiheeseen, voidaan analyysin tuloksena syntynyt tulos sijoittaa koettujen kokemusten *keskusteluun valmistautumista edistäviin ja estäviin tekijöihin* seuraavasti (kuvio 10):



Kuvio 10. Kehityskeskusteluun valmistautumista edistävät ja estävät tekijät

12.3 Työntekijän osaamisen kehittymistä tukevat tekijät kehityskeskustelussa

Kehityskeskustelussa osaamisen kehittymistä tukeviksi tekijöiksi nousivat kehityskeskustelun *arvot, sitoutuminen, vuorovaikutus, palaute ja yhteistyö*.

Kehityskeskustelun arvot syntyivät *hyvän kehityskeskustelun lähtökohdista*, joita työntekijät kuvailivat seuraavasti: *suoruus, avoimuus, rehellisyys, luottamus, arvostus ja kunnioitus*.

Erityisesti avoimuus ja luottamus olivat tekijöitä, jotka toistuivat läpi aineiston työntekijöiden esille tuomina tärkeinä asioina. Luottamuksella ymmärrettiin molemminpuolista luottamusta esimiehen ja alaisen välillä. Avoimuudella tarkoitettiin sitä, että asioista voidaan puhua suoraan niiden oikeilla nimillä rehellisesti ja rakentavasti.

”puhutaan asioista suoraan rakentavasti ja rehellisesti”

Työntekijöiden sitoutumista kehityskeskusteluun kuvaavaksi tekijäksi nousi *halu toimia hyvin kehityskeskusteluprosessissa*. Tässä nousi esille niin esimiehen kuin työntekijän sitoutumista kuvaavia ilmauksia. *Esimiehen sitoutumista* kehityskeskusteluun kuvaili seurannan toteutuminen, tavoitteellisuus, sovitusta ajasta kiinnipitäminen, kiireettömyys, säännöllisyys sekä rauhallisen ja häiriöttömän tilan varmistaminen. Työntekijät pitivät tärkeänä sitä, että esimies seuraa työntekijöiden kehittymistä työssä antaen palautetta kehittymisestä sekä siitä, missä vielä tarvitsee kehittyä. Myös edellisen kehityskeskustelun läpikäyminen ja sen tarkastelu kehittymisen suhteen, sovitusta kehityskeskusteluajasta kiinnipitäminen, kehityskeskustelujen säännöllisyys, rauhallisen ja häiriöttömän tilan turvaaminen tukisivat omaa kehittymistä työssä. Työntekijät olivat sitä mieltä, että kehityskeskusteluihin tulisi varata riittävästi aikaa eikä siinä ei saisi olla kiireen tuntua.

Työntekijöiden sitoutumista kuvaavat ilmaisut liittyivät kehityskeskusteluun valmistautumiseen sekä omaan motivaatioon ja kiinnostukseen oppia ja kehittyä työntekijänä omassa työssä. Valmistautumista kehityskeskusteluun pidettiin tärkeänä tekijänä siinä suhteessa, että se tukee kehityskeskustelua ja antaa valmiudet keskusteluun. Valmistautumisen tärkeyttä perusteltiin sillä, että sen yhteydessä työntekijä joutuu pohtimaan syvällisesti omia vahvuuksiaan ja kehittämisen alueitaan osaamisessa.

Valmistautumiseen liittyvä kehityskeskustelulomake oli koettu melko monen työntekijän mielestä vaikeaselkoiseksi ja tästä syystä kehityskeskustelulomaketta toivottiin selkeämmäksi ja helpommin ymmärrettäväksi. Sitoutumista kuvasi myös työntekijän oma motivaatio ja kiinnostus omaan työhön, jolla on lisäävä vaikutus haluun oppia ja kehittyä omassa työssä. *”Itse joskus koettaisi keskittyä asiaan ja siihen valmistautumiseen”*

Vuorovaikutusta pidettiin erittäin tärkeänä tekijänä kehityskeskustelussa. Vuorovaikutuksen merkitys nousi jokaisen työntekijän vastauksissa esille. Lähtökohtaisesti pidettiin vuorovaikutuksen kannalta oleellisena sitä, että kommunikointi toimii esimiehen ja alaisen välillä. Työntekijät kuvailivat osaamista tukevan keskustelun vuorovaikutuksen luonnetta vastavuoroisuudella, suorudella, rakentavalla ja kunnioittavalla keskustelulla.

”Että siinä keskustelussa olisi semmonen molemminpuolinen luottamus ja kunnioitus, että syntyisi sitten semmonen vastavuoroinen, hyvä ja rakentava keskustelu”

Palaute koettiin tärkeäksi kaikkien työntekijöiden osalta. Palautteen saamisella koettiin olevan merkitystä omaan kehittymiseen. Osa työntekijöistä koki, että palaute, niin positiivinen kuin negatiivinen, pitää antaa suoraan, rehellisesti ja ymmärrettävästi. Osa taas koki, että palautetta ei pidä antaa suoraan, vaan hienovaraisesti siten, että työntekijälle itselleen jää oivalluksen ilo siitä, missä hänen pitää kehittää vielä itseään. Enimmäkseen esimieheltä saama palaute halutaan rakentavana, rohkaisevana ja kannustavana palautteena, mutta esimiehelle annettavaa palautetta muutama työntekijä koki vaikeaksi. Ne työntekijät, jotka kokivat palautteen antamisen esimiehelle vaikeaksi, arvelivat sen johtuvan esimiehen hierarkkisesta asemasta työyhteisössä:

”pomo on pomo, se on paremmin koulutettu, tietää enemmän ja on viisaampi, ei sitä kyseenalaisteta”.

Yhteistyötä ja sen merkitystä työntekijän osaamisen kehittymisessä ei nähty kovin merkittävänä tekijänä, mutta näkemys esiintyi kuitenkin useassa vastauksessa toistuvasti. Yhteistyön merkitys nousi esille lähinnä esimiehen ja alaisen välisenä yhteistyösuhteena kehityskeskustelussa, jolla voidaan edistää ja kehittää yhteisöllistä toimintaa työssä, työyhteisössä ja koko organisaatiossa. Näkemyksen mukaan esimies ja työntekijä kehittyvät samalla, kun yhteistyösuhteeseen liitetään molemminpuolinen palautteen antaminen ja tiedon jakaminen. *”Minä opin sinulta jotain, sinä opit minulta jotain”.*

12.4 Esimiehen toiminta kehityskeskustelussa

Esimiehen toiminnan osalta kehityskeskustelussa työntekijän osaamista kehittäväksi tekijäksi nousi *esimiehen osaaminen*. Esimiehen osaaminen kehityskeskustelussa syntyi *esimiehen tiedoista ja taidoista*. Esimiehen tiedot ja taidot liittyivät työn tuntemukseen, kehittymisen ja osaamisen tarkasteluun, haluun kehittää työntekijän osaamista, hyvään vuorovaikutukseen, palautteen antamiseen sekä työntekijän tukemiseen, kannustamiseen, motivointiin ja rohkaisemiseen liittyviin seikkoihin. Työn tuntemus oli joidenkin vastaajien mielestä sitä, että esimiehellä pitää olla tietoisuus ja ymmärrys työntekijän työn sisällöstä sekä työssä kuormittavista tekijöistä. Myös osaamisalueiden erittely ja niiden esille otto kehityskeskustelussa koettiin osaamista kehittäväksi tekijäksi, samoin esimiehen halu kehittää työntekijöiden osaamista. Esimiehen halua kehittää työntekijöiden osaamista työntekijät kuvasivat: 1) esimiehen kiinnostuksella kehityskeskusteluissa esiin nousseista asioista, 2) kehittymisen arvioinnilla ja seurannalla sekä 3) esimiehen esille ottamalla

työntekijöihin kohdistuvilla odotuksilla. Vuorovaikutus nousi esille osaamista kehittäväksi tekijäksi. Esimiehen vuorovaikutustaidot muodostuivat aidosta kuuntelemisesta, aidosta läsnäolosta, rakentavasta keskustelusta, luottamuksesta ja kunnioituksesta kehityskeskustelussa. Vuorovaikutukseen liittyen työntekijät olivat myös sitä mieltä, että kuulluksi tulemisen tunteen syntyminen työntekijälle on tärkeä tekijä kehityskeskustelussa. Palautteen antamisen merkitys korostui myös tässä yhteydessä, tulosten mukaan työntekijät odottavat esimieheltä palautetta omasta ammatillisesta kasvusta ja kehittymisestä työssä.

”että siinä palautteessa näkyis jossain muodossa se kehittyminen, että mitä alueita pitäis kehittää ja sanoo se hienovaraisesti”

”jos ei sais palautetta, niin se palautteen puute, ei siinä olis mitään mieltä”

12.5 Työntekijän osaamista edistävä toiminta kehityskeskustelussa

Työntekijän omaa osaamistaan edistävää toimintaa kehityskeskusteluprosessissa kuvasi *itsensä kehittäminen*. Itsensä kehittäminen syntyi kolmesta tekijästä, joita olivat 1) *itsearviointi*, 2) *myönteisyys omaan kehittymiseen* ja 3) *hyvä valmistautuminen kehityskeskusteluun*. *Itsearviointi* ilmeni voimavarojen, vahvuuksien ja heikkouksien sekä asetettujen tavoitteiden toteutumisen arvioinnilla. Muutama työntekijä oli sitä mieltä, että itsensä arvioiminen on vaikeaa tai hankalaa. *Myönteisyyttä omaan kehittymiseen* kuvattiin työntekijöiden koulutushalukkuudella, omalla halulla ja motivaatiolla kehittää itseään, oman kehittymisen suunnittelulla sekä rohkeudella. Koulutustarpeiden esille tuonti kehityskeskustelussa, koulutusmahdollisuuksien miettiminen ja tietotaidon lisääminen koulutuksen kautta olivat työntekijöiden mielestä tekijöitä, joilla työntekijä voisi edistää omaa osaamisen kehittymistään. Koulutuksen kuitenkin tulisi olla yksilöllisesti tarpeenmukaista ja tarkoin harkittua, jotta sillä koettaisiin olevan työntekijän kehittymistä tukeva vaikutus.

Oman kehittymisen myönteisyyttä kuvasi myös halu ja motivaatio itsensä kehittämiseen. Vastauksissa nousi myös joidenkin työntekijöiden halu kehittää työyhteisöä ja organisaatiota esimerkiksi miettimällä haasteita työssä ja työyhteisössä laajemmin. Näiden asioiden esille otto ja keskustelu kehityskeskustelussa koettiin kehittävän myös työntekijän osaamista työssä, työyhteisössä ja organisaatiossa. Muutama työntekijä oli sitä mieltä, että oman kehittymisen suunnitelma, jonka työntekijä laatisi itse alustavasti kehityskeskusteluun,

osoittaisi työntekijän osaamisen kehittymisen halua ja motivaatiota. Oman kehittymisen suunnitelmalla olisi myös sitoutumista edistävä vaikutus. Työntekijän rohkeus nousi esille monen työntekijän vastauksissa. Työntekijät kokivat, että pitäisi olla enemmän rohkeutta ottaa omaan kehittymiseen liittyviä asioita esille, rohkeuden lisääminen itsessä kehittäisi myös työntekijää itseään.

”minua motivoi kehittymiseen se, kun tykkää työstä, sen ku ite tietää, niin se motivoi jo siihen kehittymiseen”

”oma kehittymisen halu motivoi, haluaa vaan kehittyä eteenpäin”

”keskustelussa vois olla oma itsensä työntekijänä, että uskaltais tuoda asioita esille”

Hyvää valmistautumista kehityskeskusteluun kuvasi sitoutuminen jatkuvaan ammatilliseen kehittymiseen, työhön ja kehittymiseen liittyvien asioiden pohtiminen ja miettiminen ennen kehityskeskustelua, tavoitteiden asettaminen sekä asenne kehityskeskusteluja kohtaan. Jatkuvaan ammatilliseen kehittymiseen sitoutuminen edistäisi monen työntekijän näkemyksen mukaan hyvää valmistautumista kehityskeskusteluun, samoin asioiden pohtiminen ja miettiminen hyvissä ajoin ennen kehityskeskustelua, paneutuminen kehityskeskustelulomakkeen kysymyksiin ja keskittymällä keskusteluun. Tavoitteiden asettaminen ja edellisen kehityskeskustelun läpikäyminen oman osaamisen kehittämiseksi koettiin tekijäksi, joka myös mahdollistaa oman kehittymisen tarkastelun.

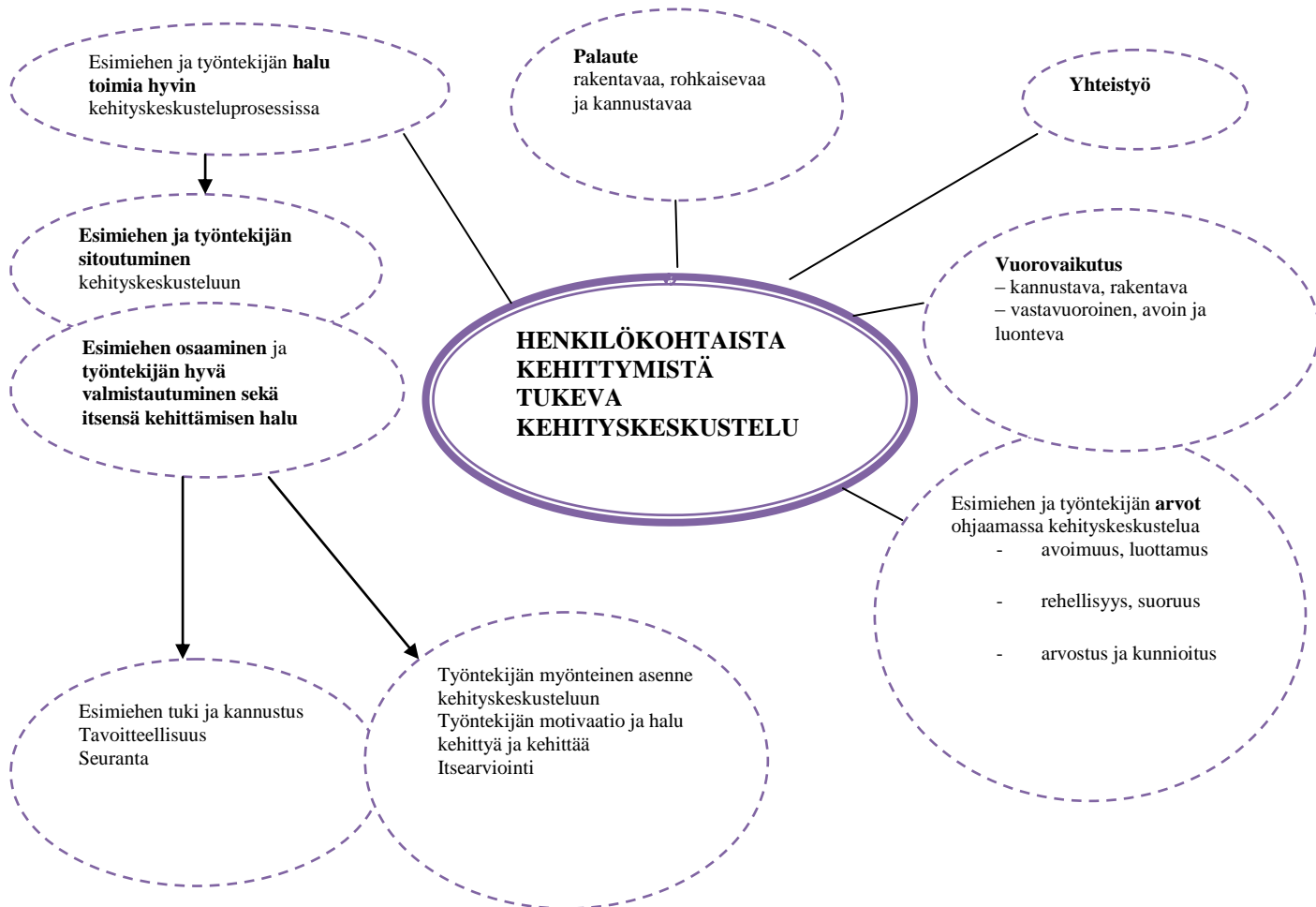
Asenne oli monen työntekijän mielestä tekijä, jolla nähtiin olevan erityistä merkitystä siihen, miten työntekijä suhtautuu kehityskeskusteluihin ja sitä kautta oman osaamisen kehittämiseen. Huonon asenteen taustalla saattoi olla aiempi kielteinen kokemus kehityskeskusteluista tai se, että työntekijä pitää kehityskeskusteluja hyödyttöminä. Yksi näkemys huonon asenteen taustalla voi olla myös se, että työntekijä ei ”tykkää” käydä kehityskeskustelua.

Työntekijän valmistautuminen kehityskeskusteluun osoittautui melko merkittäväksi tekijäksi osaamisen kehittymisessä, sitä vastoin esimiehen valmistautuminen kehityskeskusteluun työntekijän osaamisen kehittämisen tekijänä koettiin vähäiseksi. Kaikki työntekijät olivat sitä mieltä, että kehityskeskustelut ovat tarpeellisia ja hyödyllisiä. Työntekijät pitivät kehityskeskustelutilannetta sellaisena paikkana, josta saa kannustusta, varmuutta ja palautetta työhönsä ja omaan kehittymiseen siinä. Työntekijät olivat yksimielisesti yksilökeskustelujen kannalla, mutta olivat kuitenkin sitä mieltä, että yksilökeskustelujen jälkeen olisi hyvä pitää ryhmäkehityskeskustelut, jotta myös yhteisesti kaikille kuuluvat

asiat voitaisiin käsitellä ja näin edistää myös koko työyhteisön kehittymistä. Hyvä tiheys kehityskeskusteluille oli työntekijöiden mielestä 1-2 kertaa vuodessa, joista toinen olisi yksilökeskustelu ja toinen ryhmäkehityskeskustelu.

13 HENKILÖKOHTAISTA KEHITTYMISTÄ TUKEVAN KEHITYSKESKUSTELUN OSATEKIJÄT

Kuviossa 11 esitetään saaduista tuloksista synteessinä muodostunut osaamisen kehittymistä eli *henkilökohtaista kehittymistä tukevan* kehityskeskustelun osatekijät.



Kuvio 11. Henkilökohtaista kehittymistä tukevan kehityskeskustelun osatekijät

Henkilökohtaista kehittymistä tukevan kehityskeskustelun tärkeimmät osatekijät ovat työntekijöiden mukaan 1) halu toimia hyvin kehityskeskusteluprosessissa 2) esimiehen osaaminen 3) itsensä kehittäminen. Halua toimia hyvin kehityskeskusteluprosessissa ilmentää sitoutuminen, jossa tärkeinä tekijöinä ovat esimiehen osaaminen sekä työntekijän hyvä valmistautuminen kehityskeskusteluun ja itsensä kehittämisen halu. Esimiehen osaaminen muodostuu niistä tiedoista ja taidoista, jotka ovat keskeisiä työntekijöiden osaamista kehittävässä toiminnassa. Esimiehen tieto osaamisalueista, työn sisällöstä,

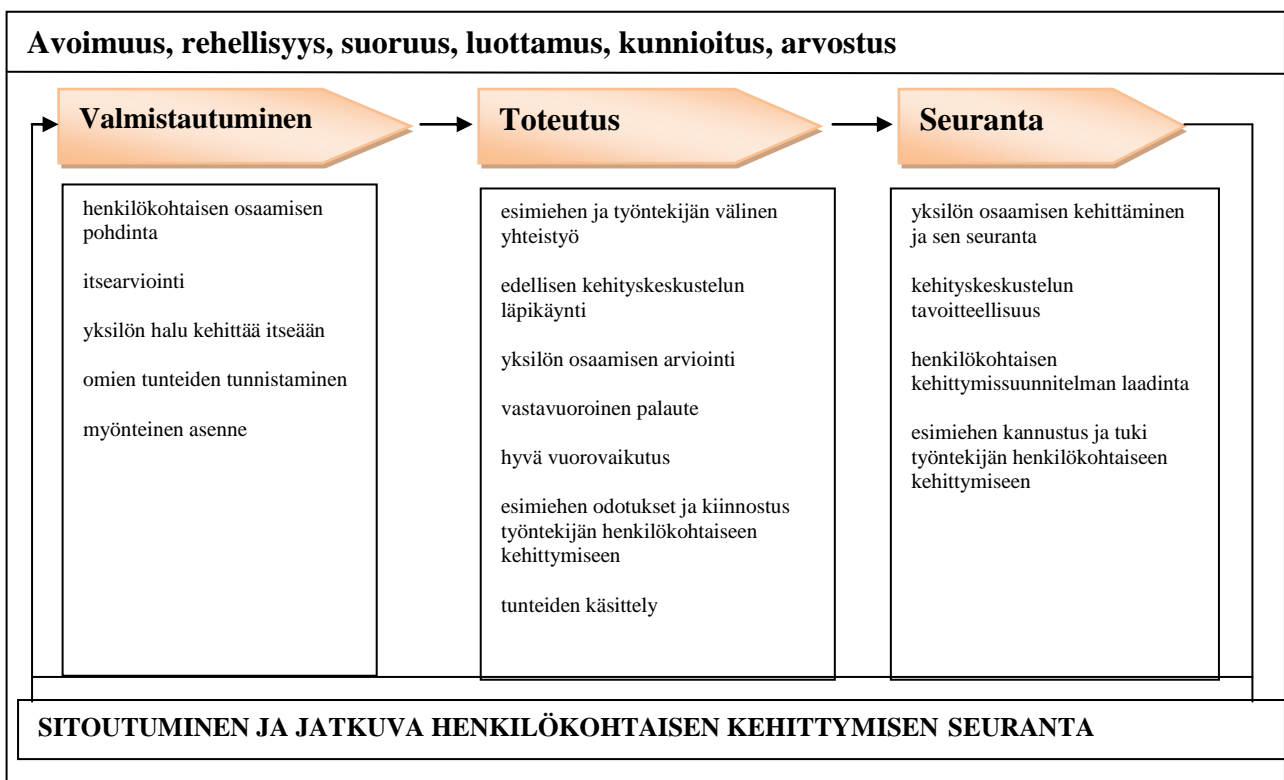
vuorovaikutukseen ja työntekijän kehittymisen arviointiin liittyvän tiedon hallinta sekä taito olla hyvässä vuorovaikutuksessa, antaa rakentavaa, rohkaisevaa ja kannustavaa palautetta, tukea ja kannustaa työntekijöitä sekä toimia hyvässä yhteistyössä työntekijän kanssa arvoja kunnioittaen. Vuorovaikutuksen tulisi olla kannustavaa, rakentavaa, vastavuoroista, avointa ja luontevaa. Vastavuoroisuus vuorovaikutuksessa luo työntekijälle tunteen, että hän on tullut aidosti kuulluksi ja esimies on aidosti läsnä tilanteessa ja on kiinnostunut työntekijän esille tuomista asioista. Vuorovaikutustilanteesta tekee luontevaa se, että työntekijä on voinut olla oma itsensä kehityskeskustelussa. Myös esimiehen motivaatio ja halu kehittää työntekijöitä, tavoitteellisuus sekä kehittymisen seuranta vahvistavat esimiehen sitoutumista työntekijän osaamisen kehittämiseen. Esimiehen tieto siitä, millaista työtä työntekijä tekee ja esimiehen taito tunnistaa työhön liittyvät kuormittavat tekijät, tukevat työntekijän jaksamista työssä. Kehityskeskustelussa esimiehen tulisi myös kertoa työntekijälle, mitä häneltä odotetaan.

Työntekijän hyvä valmistautuminen edellyttää myönteistä asennetta kehityskeskustelua kohtaan sekä motivaatiota ja halua kehittää itseään. Myönteisyys oman kehittymisen suhteen ilmenee koulutushalukkuudella sekä tuomalla rohkeasti omat kehittämistarpeet esille. Hyvää valmistautumista ja itsearviointia edistää kehityskeskustelulomakkeen selkeys, riittävä aika valmistautumiseen oman osaamisen tarkastelun ja pohdinnan osalta sekä oman osaamisen kehittämiseen liittyvien tavoitteiden asettaminen. Myönteisen kokemuksen saaminen kehityskeskustelusta edistää hyvää valmistautumista aina seuraavaan kehityskeskusteluun. Myös työntekijän koettu tunnetila vaikuttaa siihen, miten valmistautuminen kehityskeskusteluun onnistuu.

Kaikkien edellä mainittujen tekijöiden yhtäaikainen läsnäolo koko kehityskeskusteluprosessissa edistää ja tukee työntekijän henkilökohtaista kehittymistä. Henkilökohtaista kehittymistä tukevassa kehityskeskustelussa esimiehen ja työntekijän arvot ovat vaikuttamassa läpi kehityskeskusteluprosessin. Arvot toimivat lähtökohtaisesti hyvän kehityskeskustelun pohjana ja luo työntekijän henkilökohtaista kehittymistä tukevan perustan. Tämän tutkimuksen tuloksena syntyneiden henkilökohtaista kehittymistä tukevien tekijöiden välillä täytyy olla katkeamaton yhteys.

14 HENKILÖKOHTAISTA KEHITTYMISTÄ TUKEVA KEHITYSKESKUSTELUPROSESSI

Kuviossa 11 esitettiin tutkimustulosten pohjalta niitä kehityskeskustelun osatekijöitä, joilla on vaikutusta henkilökohtaiseen kehittymiseen. Tutkimustuloksien pohjalta voidaan esittää myös henkilökohtaista kehittymistä tukeva kehityskeskusteluprosessi (kuvio 12), jossa Aarnikoivun (2010) kehityskeskusteluprosessimallia on muokattu osaamisen kehittämistä palvelevaksi.



Kuvio 12. Henkilökohtaista kehittymistä tukeva kehityskeskusteluprosessi

15 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

15.1 Tulosten tulkintaa

Tutkimustulokset tulee tulkita. Tulkinnalla tarkoitetaan sitä, että tutkija pohtii analyysin tuloksia ja tekee niistä omia johtopäätöksiä. Tulkinta on aineiston analyysissa esiin nousevien merkitysten selkiyttämistä ja pohdintaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 229.)

Työntekijöiden kielteiset kokemukset kehityskeskusteluista johtuivat kehityskeskustelulomakkeen vaikeaselkoisuudesta sekä hyvän vuorovaikutuksen puutteesta. Kokemus siitä, että työntekijä ei ollut tullut kuulluksi, aiheutti turhautumista ja kielteistä ennakoasennetta aina seuraaviin kehityskeskusteluihin. Yhdenkin epäonnistuneen, kielteistä tunnetilaa aiheuttavan kehityskeskustelun jälkeen koettiin valmistautuminen seuraavaan kehityskeskusteluun ahdistavana ja turhauttavana. Kuten Aarnikoivu (2010, 59) toteaa, patoutuneet tunteet vievät energiaa, jolloin myös kyky keskittyä olennaiseen katoaa. Tämä on tärkeä esimiehen tiedostaa, koska kielteisellä ennakoasenteella tuleminen kehityskeskusteluun ei tuota toivottua tulosta kummallekaan osapuolelle, vaan siitä saattaa syntyä helposti epäonnistuneen kehityskeskustelun kierre. Valpola (2000,166) toteaa, että aiemmat kokemukset vaikuttavat paljon kehityskeskustelun odotuksiin. Yksikin pettymys kehityskeskusteluihin aiheuttaa sen, että työntekijä epäilee jokaista esimiestä ja kehityskeskustelutilannetta ja testaa jatkuvasti, suhtaudutaanko keskusteluun ja sen tuloksiin vakavasti.

Kansainväliset tutkimustulokset osoittavat, että kehityskeskustelut koetaan turhauttaviksi ja hyödyttömiksi niin työntekijöiden kuin esimiesten mielestä. Osassa tutkimuksia on syyksi selvitetty, että kehityskeskusteluja käytetään enemmän käskyn ja kontrollin kuin kehittämisen välineenä. Tästä voisi päätellä, että esimiehillä ei ole riittävästi ymmärrystä käyttää kehityskeskustelua oikein kehittämisen välineenä. Jos kehityskeskusteluja käytetään väärin, työntekijät pettyvät ja turhautuvat kehityskeskustelujärjestelmään, koska niistä ei koeta saavan mitään hyötyä omaan kehittymiseen. Toisekseen kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän välistä keskustelua, jossa ihmisten johtamisen taidot, erityisesti vuorovaikutustaidot korostuvat. Kehityskeskustelu menettää merkityksensä osaamisen kehittämisessä, jos keskustelussa korostuu enemmän asiat kuin ihmiset. Jaakkolan (2010) tutkimuksessa tulokset kertovat, että kehityskeskusteluja ei käytetä tai hyödynnetä

varsinaisesti ammatillisen kasvun ja kehittymisen välineenä vaan enemmänkin vain työn ohjauksellisenä keinona. Työntekijöille jää usein epäselväksi kehityskeskustelujen yhteys omaan ammatilliseen kasvuun.

Myönteisesti koetut kehityskeskustelut puhuvat onnistuneen kehityskeskustelun puolesta. Niillä työntekijöillä, jotka kokivat saaneensa tukea, vahvistusta, rohkaisua ja varmuutta omaan ammattiosaamiseen ja työhön kehityskeskusteluissa, oli myönteinen asenne kehityskeskusteluihin, mikä puolestaan edisti valmistautumista kehityskeskusteluihin ja aikaansai myönteistä tunnetilaa, mahtavan ja hyvän olon tunnetta kehityskeskustelun jälkeen. Esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa siihen, että kehityskeskustelut koetaan myönteisenä kokemuksena. Keskittymällä työntekijään, kuuntelemalla, olemalla läsnä ja aidosti kiinnostunut työntekijän ammatillisesta kehittymisestä ja työntekijän esille tuomista asioista voidaan edistää myönteisen tunnekokemuksen syntymistä.

Myönteiset kokemukset synnyttävät myönteistä tunnetilaa ja edistävät hyvää valmistautumista aina seuraavaan kehityskeskusteluun. Varsinaisen kehityskeskustelun ilmapiiri ja vuorovaikutuksen laatu on kannustavaa, rakentavaa, vastavuoroista, avointa ja luontevaa ja työntekijä voi olla oma itsensä kehityskeskustelussa. Myönteiset kokemukset kehityskeskusteluista ylläpitävät koko kehityskeskusteluprosessin ajan myönteistä tunnetilaa. Kehityskeskustelun jälkeen syntyneet mahtavan ja hyvän olon tunteet vaikuttavat myönteisesti seuraavan kehityskeskustelun valmistautumisvaiheeseen myönteisenä jännityksenä, intona ja kiva mennä – kehityskeskusteluun kokemuksina.

Koetut kokemukset vaikuttavat koko kehityskeskusteluprosessin kulkuun. Kielteiset kokemukset synnyttävät kielteistä tunnetilaa ja estävät hyvää valmistautumista aina seuraaviin kehityskeskusteluihin. Varsinaista kehityskeskustelua, sen ilmapiiriä ja vuorovaikutuksen laatua luonnehtii vastavuoroisuuden ja avoimuuden puute. Osaamisen kehittämisen ja henkilökohtaisen kehittymisen näkökulmasta kehityskeskustelun vaikutus työntekijään on tällöin olematon.

Kielteistä tunnetilaa koettiin vaikka itse kehityskeskustelutilannekokemus oli myönteinen. Tällainen kielteinen tunnetila johtui enimmäkseen kehityskeskustelulomakkeen vaikeaselkoisuudesta. Osalla työntekijöistä oli myös vaikeuksia kirjoittaa ajatuksiaan ymmärrettävästi paperille, yhtä lailla oman osaamisen arviointi oli joillekin vaikeaa. Osalle työntekijöistä on vaikeampaa arvioida mitä jo osaa, sitä vastoin helpompaa on esittää itsestään kehittämiskohteet. Carlsson (2011) totesi myös tutkimustuloksissaan, että

kehityskeskustelukaavake on ollut osittain hankala täyttää, koska kaavakkeen kysymykset eivät olleet aina selkeitä ja ymmärrettäviä. Oman osaamisen arviointi voi olla vaikeaa myös siitä syystä, että organisaatiossa ei ole laadittua osaamiskarttaa tai – profiilia. Jos tarvittavaa osaamista ei ole tarkoin määritelty, ei ole myöskään tietoa siitä, mitä osaamista tarvitaan, missä määrin sitä jo on ja millä osa-alueella osaamisvajetta vielä on. Viitalan (2006, 114) mukaan osaamisen kehittäminen edellyttää, että ammattitaitoa kyetään erittelemään ja arvioimaan yksityiskohtaisemmin. Osaamistason selvittämiseksi kehityskeskusteluissa Viitala (2006) esittää osaamiskartoituslomakkeita, joilla pyritään systemaattisesti arvioimaan osaamisen tasoa.

Kaiken kehittämisen lähtökohtana on tietoisuus omasta osaamisesta ja sen puutteista (Sydänmaalakka, 2009, 151). Osaamisen kehittäminen kehityskeskusteluissa vaatisi organisaatioon osaamiskartan, jonka pohjalta sekä työntekijä että esimies voisivat arvioida osaamistasoa. Kehityskeskustelulomakkeen tulisi olla selkeä ja helposti ymmärrettävä, sen tulisi olla tukena osaamisen arvioinnissa ja sen kehittämisessä, joten lomakkeen kysymysten yhdistäminen osaamiskartan sisältöön kehittäisi myös työntekijöiden kykyä itsearviointiin.

Tutkimustulosten mukaan hyvän kehityskeskustelun lähtökohdat ovat arvoissa. Kehityskeskustelun selkeimmiksi arvoiksi nousivat avoimuus ja luottamus. Muita arvoja hyvälle kehityskeskustelulle olivat suoruus, rehellisyys, arvostus ja kunnioitus. Näistä kunnioitus ja suoruus olivat tärkeitä tekijöitä myös vuorovaikutuksen laadussa. Aarnikoivu (2010) korostaa arvostuksen tunteen välittämistä sillä, että esimies keskustelee työntekijän kanssa rauhoitetussa tilassa työstä, työntekijän kokemuksista työympäristössään ja työntekijän kehittymisestä. Arvoista puhuttaessa voidaan puhua eettisistä periaatteista tai ominaisuuksista. Myös Valpola (2000, 192) on määritellyt kaksi eettistä ominaisuutta kehityskeskusteluille. Nämä eettiset ominaisuudet ovat rehellisyys ja luottamuksellisuus. Rehellisyydellä Valpola (2000) tarkoittaa totuutta ja selkeän kielen käyttöä, jotta toinen osapuoli ymmärtää sanotun asian. Tässä tutkimuksessa yksi arvo kehityskeskusteluille oli suoruus, jolla voidaan ymmärtää myös asian selkeästi esille tuomista. On tärkeää, että kaikki mitä sanotaan, ymmärretään oikein.

Tutkimustuloksissa myös palaute koettiin erityisen tärkeäksi tekijäksi kehityskeskustelussa osaamisen kehittämisen kannalta. Tässä yhteydessä myös suoruus nousi esille siten, että osa työntekijöistä koki, että palaute pitää antaa suoraan ja ymmärrettävästi. Palaute tulee antaa

niin selkokielisesti, että väärinymmärrystä puolin ja toisin ei pääse syntymään. Palaute on tehokkain oppimisen, kehittymisen ja muutoksen väline (Erämetsä, 2009, 210).

Työntekijät pitävät palautteen saamista tärkeänä, mutta palautteen antaminen esimiehelle oli joidenkin mielestä vaikeaa. Selitykseksi tähän esitettiin esimiehen hierarkkista asemaa työyhteisössä. Tästä syntyy herkästi sellainen vaikutelma, että esimiehelle ei uskalleta antaa palautetta esimiehen asemasta johtuen peläten jotakin. Toisekseen esimiestä voidaan pitää kaikkietävänä ja osaavana, joten koetaan, että esimies ei tarvitse palautetta. Tällainen selitysmalli sisältää vääristyneen asenteen palautekulttuurissa. Wink (2007) tuo esille tutkimuksessaan dialogisen keskustelun, jossa osapuolet kohtaavat toisensa tasa-arvoisina keskustelijoina. Dialogisessa keskustelussa ei ole sijaa vahvalle auktoriteettisuhteelle. Esimiehelle pitää uskaltaa antaa palautetta ja esimies on myös aina keskeneräinen, joten esimies tarvitsee palautetta omaan henkilökohtaiseen kehittymiseen esimiehenä. Esimiehen tulee pyrkiä dialogiseen keskusteluun kehityskeskustelussa ja saada näin toimimalla työntekijät antamaan rohkeasti palautetta esimiehelle.

Halu toimia hyvin kehityskeskusteluprosessissa on sitouttava tekijä kehityskeskusteluihin ja siltä osin myös työntekijän henkilökohtaiseen kehittymiseen. Esimiehellä pitää olla halua kehittää työntekijän osaamista tavoitteellisesti seuraamalla työntekijän kehittymistä. Esimiehen sitoutumisesta kertoo myös se, että esimies arvostaa kehityskeskustelutilannetta turvaamalla häiriöttömän keskusteluympäristön ja riittävästi aikaa työntekijän kanssa keskusteluun. Työntekijän hyvä valmistautuminen kehityskeskusteluun kertoo myös halusta toimia hyvin kehityskeskusteluprosessissa. Näin työntekijän hyvä valmistautuminen mahdollistaa oman osaamisen pohdinnan ja itsearvioinnin syvällisemmin kehittämistarpeineen. Kehityskeskustelussa käsiteltävät asiat edellyttävät lähes poikkeuksetta niiden pohtimista ennakkoon (Aarnikoivu, 2010, 87).

Työntekijän mielenkiinto ja motivaatio omaa työtä kohtaan lisää halua oppia ja kehittyä omassa työssä. Isoahon (2007, 146) mukaan motivaatio syntyy siitä, että henkilö yhtäaikaaisesti pitää työstään, haluaa tehdä kaikkensa tavoitteiden eteen ja kokee olevansa tehtävässä, joka on hänelle sopiva.

Aarnikoivun (2008) kehityskeskusteluprosessikuviossa esiintyy myös valmisteluvaiheeseen liittyen käsiteltävien asioiden pohtiminen ennen varsinaista keskustelua. Jos työntekijällä on halua toimia hyvin kehityskeskusteluprosessissa, on tällä myös edistävää vaikutus

henkilökohtaiseen kehittymiseen, jolloin oman osaamisen pohdinta ja itsearviointi on luonnollista.

Esimiehen valmistautuminen kehityskeskusteluun ei noussut merkittävästi tässä tutkimuksessa esille. Esimiehen valmistautuminen on kuitenkin yhtä tärkeää osaamisen kehittämiseen painottuvassa kehityskeskustelussa. Esimiehen hyvä valmistautuminen viestittää työntekijälle, että hänen henkilökohtaisesta kehittämisestä välitetään. Toisaalta hyvä valmistautuminen myös osoittaa esimiehen sitoutumista kehityskeskusteluun ja korostaa esimiehen kiinnostusta sekä arvostusta työntekijää kohtaan. Syy siihen, miksi työntekijät eivät nostaneet esimiehen valmistautumista kehityskeskusteluun merkittäväksi tekijäksi, voi olla se, että esimiehen valmistautumista pidetään itsestäänselvyytenä. Toinen syy voi olla se, että esimiehen valmistautumattomuus ei näyttäyty selkeästi työntekijöille tai sitä voi olla vaikea havaita. Työntekijöille on voinut kokemuksen kautta syntyä mielikuva siitä, että esimies on ollut valmistautunut kehityskeskusteluun.

Esimiehen osaaminen kehityskeskusteluissa vaatii esimieheltä tietoja ja taitoja. Esimiehellä tulee olla tuntemusta työn sisällöstä, työtehtävistä ja työssä kuormittavista tekijöistä, jotta työntekijän osaamisen arviointi, kehittäminen ja osaamisen kehittyminen olisi mahdollista. Esimiehellä pitää olla halua kehittää työntekijän osaamista. Esimiehen antamalla palautteella on tässä suuri merkitys. Palautteen antamisella esimies osoittaa olevansa halukas kehittämään työntekijän osaamista. Aarnikoivu (2010) korostaa myös palautteen tärkeyttä suhteessa kehittymiseen. Palautetta antamalla työntekijälle esimies edistää sitä, että työntekijä kokee itsensä ja oman työnsä merkitykselliseksi. Palaute mahdollistaa omien vahvuuksien ja kehityskohteiden tunnistamisen ja näin itsensä tavoitteellisen kehittämisen, joka luo merkitystä työlle.

Vuorovaikutustaidot ovat esimiehelle perusedellytys hyvään ja onnistuneeseen kehityskeskusteluun. Aito työntekijän kuuntelu, esimiehen aito läsnäolo keskustelussa, esimiehen rakentava keskustelutyyli, luottamus ja kunnioittaminen ovat tekijöitä, joita työntekijät esimieheensä arvostavat. Työntekijälle pitää syntyä kokemus siitä, että häntä on aidosti kuunneltu. Kuulluksi tuleminen sitouttaa ja motivoi yhteistyöhön (Aarnikoivu, 2010, 61). Vuorovaikutus on kaiken ihmisten johtamisen perustaito (Erämetsä, 2009, 129). Helsilä (2009) esittää yhdeksi haasteeksi kehityskeskusteluille kuuntelutaidon. Jos esimiehen kuuntelutaidot ovat huonot, ei voida puhua vastavuoroisesta keskustelusta.

Avoimen vuorovaikutuksen toteutuminen kehityskeskustelussa edellyttää esimieheltä tiivistä vuoropuhelua työntekijöiden kanssa jokapäiväisessä toiminnassa ja arjessa sekä luottamuksellista esimies-alaisuhdetta (Aarnikoivu, 2008). Winkin (2007) tutkimuksessa korostui dialogin merkitys kehityskeskusteluissa. Dialogisella vuorovaikutuksella rakennetaan myös yhteistyösuhdetta esimiehen ja työntekijän välillä. Pelkkä tavanomainen keskustelu ei riitä kehityskeskustelussa, koska siinä ei riittävän suoraan ja selvästi sanota, mitä työntekijältä odotetaan. Tavanomainen keskustelu ei myöskään synnytä mitään uutta, vaan siinä toistetaan vanhoja ajatuksia ja tekoja. Vuorovaikutukseltaan kehityskeskustelun tulee olla dialoginen, jolla synnytetään uutta ajattelua, uusia merkityksiä ja luodaan uutta toimintaa. Dialogiseen kehityskeskusteluun tarvitaan luottamusta ja luottamus rakentaa dialogia. Esimiehen osaamista on myös tukea ja kannustaa työntekijöitä kehittämään osaamistaan, mikä puolestaan herättää työntekijässä halua kehittää itseään.

Kansainväliset tutkimukset kehityskeskusteluista eivät vastaa tämän tutkimuksen eivätkä muidenkään suomalaisten tutkimusten tuloksia. Kansainvälisesti tarkasteltuna kehityskeskustelut on koettu turhina, hyödyttöminä ja tarpeettomina. Usean kansainvälisen tutkimustuloksen mukaan kehityskeskustelujärjestelmä vaatii korjausta. Kansainväliset tutkimukset ovat suhteellisen tuoreita, 2000 – luvulta. Onko siis odotettavissa, että samankaltaiset ajatukset rantautuvat vielä Suomeenkin ja muihin pohjoismaihin? Jos näin on käymässä, olisi hyvä varautua ja ennakoida tulevaa. Kehityskeskustelujärjestelmän toimivuuden pohtiminen jo tässä vaiheessa olisi hyvä toteuttaa ja luoda sellainen kehityskeskustelujärjestelmä, mikä palvelee tarkoitustaan ja mihin työntekijät ovat tyytyväisiä. Kehityskeskustelujärjestelmän tulee tukea työntekijän osaamista ja kehittää sitä.

Useissa suomalaisissa tutkimuksissa kehityskeskustelut on koettu hyödyllisiksi ja tarpeellisiksi kuten tässä tutkimuksessa. Esimerkiksi Leinon (2009) tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten kehityskeskusteluja oli käytetty kehittämisen välineenä erilaisissa Tykes - rahoitteisissa projekteissa ja millaisin tuloksin. Leinon (2009) tutkimuksessa ilmeni, että kaikissa niissä hankkeissa, joissa kehityskeskustelua oli käytetty kehittämisen työkaluna tai sen käyttöön oli haluttu kiinnittää huomiota, olivat tulokset olleet erittäin positiiviset. Johtopäätöksenä tuloksista oli, että kehityskeskustelun avulla esimiehen tietämys henkilöstöstä ja sen tilasta parani huomattavasti sekä henkilöstön sitoutuneisuus, aktiivisuus, innostuneisuus, osaamistaso, kehittyminen ja aloitteellisuus kasvoivat. Samalla myös sairauspoissaolot ja työtapaturmat vähenivät ja työilmapiiri parani.

Tutkijalle haastattelutilanne oli haastava siinä mielessä, että joutui yksin huolehtimaan kaikesta: nauhoittamisesta, nauhurin testauksesta ja toimivuudesta, puheenvuorojen jakamisesta, tarkentavien kysymysten tekemisestä, aikataulussa pysymisestä jne. Haastatteluprosessin toteuttaminen yksin oli uusi kokemus tutkijalle. Aikaisempaa kokemusta haastatteluista oli sairaanhoitajan perusopintoihin liittyvän opinnäytetyön toteutuksessa, mutta opinnäytetyö tehtiin kolmen opiskelijan yhteistyönä ja haastattelun osalta määriteltiin jokaiselle vastuualueet. Haastatteluja purkaessa muutaman, yksittäisen ilmaisun yhteydessä jäi tutkijalle hieman epäselväksi erityisesti pitkissä vastauksissa, ketä tiedonantaja mahtoi tarkoittaa esimerkiksi sanoessaan vastauksen lopuksi: *”niin ja sitä rohkeutta saisi olla enemmän”*. Kummalla rohkeutta saisi olla enemmän, esimiehellä vai tarkoittiko vastaaja itseään? Tulkinnan kannalta tutkija joutui etsimään vastausta koko vastauksen ja keskustelun sisällöstä, ketä vastaaja tarkoitti ilmaisussaan. Itse haastattelutilanteessa olisi tutkijan pitänyt pyytää tähän tarkennusta tai tarkentaa myöhemmin asia itse vastaajalta.

Tutkimustulosten pohjalta on tuotettu uusi kehityskeskusteluprosessimalli, jossa osaamisen kehittäminen on näkyvässä roolissa. Mallissa korostuvat sekä esimiehen että työntekijän vastuut ja toiminta kehityskeskustelussa ja kaikki ne tekijät, jotka tukevat henkilökohtaista kehittymistä. Mallia aiotaan hyödyntää organisaatioissa. Samoin voidaan hyödyntää myös työntekijöiden näkemystä siitä, että ryhmäkehityskeskustelut olisi vartenotettava vaihtoehto, mutta ei yksilökeskustelujen kustannuksella. Yksilökeskustelujen jälkeen voitaisiin järjestää ryhmäkehityskeskustelut, jossa käsiteltäisiin yksilökeskusteluissa esiin nousseita asioita työyhteisön toimivuuteen ja kehittämiseen, yhteistyöhön, koulutuksiin yms. liittyen yleisellä tasolla luottamuksellisuus säilyttäen. Samassa yhteydessä esimies voi pyytää työntekijöiltä palautetta kehityskeskusteluihin liittyen jatkuvan parantamisen turvaamiseksi.

Coens & Jenkins (2000) olivat teoksessaan sitä mieltä, että sanana kehityskeskustelut joutaisivat romukoppaan. Joillekin kehityskeskustelut ovat saattaneet aiheuttaa kielteistä jännitystä ja pelkoa sen vuoksi, että aiemmat kielteiset kokemukset kehityskeskusteluista tuovat pintaan ikävät kokemukset aina silloin kun aletaan puhua kehityskeskusteluista. Pelkkä sanan kuuleminen saattaa herättää ikävät tunteet pintaan. Yhden vastaajan ehdotus oli muuttaa kehityskeskustelut vuosikeskusteluksi. Tämä olisi loogista siinä mielessä, että organisaatioissa laaditaan vuosittaiset vuosikatsaukset toiminnan ja talouden

näkökulmasta. Tähän voisi liittää vuosikatsauksen henkisen pääoman kehittämistä ja sen tuloksista jokaisen vuosikeskustelun päätteeksi. Toinen ehdotus kehityskeskustelun vaihtoehdoksi nousi tutkijalle tätä tutkimusta tehdessä. Kehityskeskustelun voisi muuttaa *henkevä* – keskusteluksi, missä *henkevä* – sana juontuu sanoista **hen**kilökohtaisesta **keh**ittymisestä **väl**ittäminen. Henkevä tarkoittaa sivistyssanakirjan mukaan sivistyneen älykäästä, sielukasta, hienostunutta, taitavaa ja nerokasta. Voisiko hyvältä keskustelulta muuta vaatiakaan?

16 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS

Tutkijan pitää saada lukija luottamaan siihen, että hänen tutkimuksensa on luotettava (Tuomi & Sarajärvi, 2006, 102). Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta (Hirsjärvi ym, 2009, 232).

Tiedonantajat valittiin harkiten ja tarkoituksenmukaisesti, koska tämän tutkimuksen tavoitteen kannalta oli tärkeää saada tietoa juuri niiltä ihmisiltä, joilla on kokemusta sekä tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa sellaista tietoa, jota voidaan hyödyntää kehityskeskustelujärjestelmän kehittämässä henkilökohtaista kehittymistä palvelevaksi. Tutkimukseen valitut henkilöt olivat täten parhaita mahdollisia tiedonantajia, koska heidän näkemyksillään, kokemuksillaan ja ajatuksillaan on todellista arvoa kehityskeskustelujärjestelmän kehittämässä heidän osaamisen keittämiseksi. Kehittämistyötä on tarkoitus tehdä yhdessä tiedonantajien kanssa tutkimustuloksia hyödyntäen.

Aineisto kerättiin kyselyllä ja ryhmähaastattelulla. Kysely toteutettiin informoidulla lomakekyselyllä, jossa oli seitsemän avointa kysymystä. Informoitu lomakekysely toteutettiin siten, että orientaatiotilaisuudessa tiedonantajille jaettiin kyselylomakkeet ja samassa yhteydessä tiedonantajat jaettiin kahteen ryhmään tulevaa ryhmähaastattelua varten. Ryhmähaastattelut toteutettiin kahdessa ryhmässä siten, että ensimmäisessä ryhmässä oli neljä tiedonantajaa ja toisessa ryhmässä seitsemän tiedonantajaa. Molemmille ryhmille esitettiin samat kysymykset samassa kyselylomakkeen mukaisessa järjestyksessä.

Ryhmähaastattelun tekniikkana käytettiin haastattelujen nauhoitusta. Orientaatiotilaisuus ennen tutkimuksen toteutusta lisää tämän tutkimuksen luotettavuutta, koska tiedonantajille kerrottiin tilaisuudessa kaikki tutkimukseen ja sen toteutukseen liittyvä tieto.

Ryhmähaastatteluun osallistuneet olivat keskenään työkavereita eli kaikki haastatteluun osallistuneet tunsivat toisensa hyvin. Tämän katsottiin olevan haastattelun etu, koska tiedonantajien keskinäinen tuttavuus helpotti keskustelua ja mielipiteiden vaihto oli avointa. Ryhmähaastattelu soveltui tämän tutkimuksen toteuttamiseen hyvin, koska haastattelussa voi tutkija lisäkysymyksillä saada monipuolisempaa tietoa ja tiedonantajilla on tilaa omille ajatuksilleen, kokemuksilleen, näkemyksilleen ja tunteuksilleen. Lisäksi yhden

tiedonantajan näkemys jostakin asiasta saattoi vauhdittaa muiden ryhmänjäsenten ajatuksenkulkua. Ryhmässä uskallettiin olla myös eri mieltä. Tämän seurauksena keskustelu oli antoisaa ja monesta eri näkökulmasta tarkasteltua. Kaikkien mielipiteitä ja kannanottoja kunnioitettiin eikä kukaan puhunut toisen päälle. Aito kiinnostus aiheeseen ja tutkimukseen osallistumiseen oli aistittavissa orientaatiotilaisuudessa ja ryhmähaastattelussa. Tämä näkyi runsaana osanottona orientaatiotilaisuuteen ja osallistumisena tutkimukseen. Aito kiinnostus johtui todennäköisesti siitä, että tutkimuksen tulokset tulevat hyödyttämään suoraan myös tiedonantajia ja osallisuus kehityskeskustelujärjestelmän kehittämisessä koetaan tärkeäksi.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä käyttämällä useita menetelmiä eli triangulaatiota (Hirsjärvi ym, 2009, 233.). Tämän tutkimuksen luotettavuutta lisättiin käyttämällä kahta tiedonkeruumenetelmää, kyselylomaketta ja ryhmähaastattelua. Ryhmähaastattelulla varmistettiin riittävä tiedon saanti ja aineiston kattavuus. Tutkija painotti orientaatiotilaisuudessa tiedonantajille olevansa tutkijan roolissa eikä esimiehen roolissa kaikissa tutkimuksen vaiheissa.

Tutkija esitti toiveen tiedonantajille, etteivät he kävisi keskenään keskustelua kyselylomakkeen kysymyksiin liittyen ennen ryhmähaastattelua, jotta jokaisen oma ajattelu olisi ensisijainen vastaus kysymyksiin. Erillistä kirjallista suostumusta tutkimukseen ei pyydetty, vaan orientaatiotilaisuudessa kerrottiin, että saapuminen ryhmähaastattelutilanteeseen tai kyselylomakkeen palauttaminen katsottiin suostumukseksi.

Tämän opinnäytetyön tekeminen alkoi kevästä 2011. Tuolloin syntyi idea tutkimusaiheesta ja sen varmistuttua lopulliseksi aiheeksi, tiedotettiin tutkimuksesta palaverien yhteydessä tutkimuskohteena olevassa organisaatiossa. Kevään 2011 ja alkusyksyn 2011 aikana tutkija tutustui aiheeseen etsien eri tietokannoista aiheeseen liittyvää tietoa. Elokuussa 2011 alkoi teoreettisen osan kirjoittaminen ja käsitteiden määrittelemine. Kirjallisuuteen tutustumisen ja käsitteiden määrittelyn jälkeen alkoi kyselylomakkeen laatiminen. Kyselylomaketta testattiin opinnäytetyön seminaarissa ja tarvittavat korjaukset tehtiin ennen tutkimuksen toteutusta, mutta varsinaisilla tiedonantajilla lomaketta ei esitettävä. Kysymysten määrä ja laajuus osoittautui riittäväksi, koska joidenkin kysymysteemojen analysoinnissa ei enää uutta tietoa syntynyt. Kysymysten määrällä ja laajuudella haluttiin varmistaa aineiston runsaus, jotta vastaus tutkimusongelmaan löytyy. Työläimpiä vaiheita tässä opinnäytetyössä olivat tiedonhaku, kirjallisuuden hankkiminen ja aineiston analysointi.

Orientaatiotilaisuudesta tiedotettiin suullisesti palaverien yhteydessä ja kutsu tilaisuuteen laitettiin kaikille tiedonantajille sähköpostiin. Orientaatiotilaisuus pidettiin 26.10.2011 ja haastattelut 9.-10.11.2011. Haastattelut purettiin välittömästi tekstiksi ja aineiston analysointiprosessi alkoi marraskuussa 2011 ja valmistui tammikuun 2012 loppupuolella. Ajallisesti analysointiprosessi hoidettiin tutkijan vuosiloman ja viikonloppujen aikana. Aikaa analysointiin kului kolme viikkoa. Joulun seudun tutkija pyhitti lepoon ja rentoutumiseen perheen kanssa.

Aineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin menetelmällä noudattaen Tuomi & Sarajärven (2006) teoksessa esitetyn prosessin mukaisesti. Tutkimuksen toteutusosiossa on esitetty esimerkillä sitä, miten pelkistetyistä ilmaisuista on päädytty kokoavien, yhdistävien käsitteiden muodostumiseen. Tutkimusraportissa käytettiin tiedonantajien ajatuslauselmia sitaatteina. Tällä pyrittiin lisäämään niin aineiston kuin tutkimustulosten luotettavuutta. Analysointi tehtiin huolellisesti siten, että ensin analysoitiin erikseen omana kokonaisuutena kehityskeskustelukokemukset ja tämän jälkeen siirryttiin kyselylomakkeen muiden vastausten analysointiin. Analyysia ohjasi tutkijan kiinnostus löytää henkilökohtaista kehittymistä tukevia tekijöitä kehityskeskustelussa. Tässä käytettiin induktiivista päättelyä.. Aineistoa järjesteltiin teemojen (esimerkiksi työntekijän toiminta kehityskeskustelussa) mukaisesti siten, että samansisältöiset ilmaukset aineistosta merkittiin värikoodein ja tämän jälkeen samanväriset ilmaukset koottiin allekkain kunkin teeman alle. Näin syntyneet pelkistetyt ilmaukset käsitteellistettiin ja näistä muodostettiin kategoriat. Tutkimusraportissa on esitetty kutakin teemaa korostavia ilmaisuja sitaatein, millä pyritään lisäämään tutkimuksen luotettavuutta. Kehityskeskustelukokemuksia käsittelevä aineisto analysoitiin deduktiivisesti siten, että kokemuksia kuvaavat ilmaisut sijoitettiin kehityskeskusteluprosessin eri vaiheisiin. Tässä tutkijan ajattelua ohjasi Aarnikoivun (2010) kehityskeskusteluprosessin eri vaiheet.

Arvioitaessa tutkimustulosten luotettavuutta pyydettiin kolmea tiedonantajaa lukemaan ja kommentoimaan tutkimustuloksia ennen tutkimustulosten julkaisemista. Tiedonantajista kaksi oli isommasta ryhmästä. Tällä ns. face-validateetti – menetelmällä (Tuomi ym, 2006, 139) haluttiin varmistaa tutkimustuloksien oikeellisuus ja totuus sekä lisätä luotettavuusarvoa tutkimukselle. Menetelmä antaa myös tutkijalle varmuuden siitä, että aineiston analysoinnin pohjalta on syntynyt totuudenmukaiset tulokset, jotka vastaavat

tiedonantajien eli tutkittavien käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä. Tällä on merkitystä tutkimuksen uskottavuuden lisäämiseksi.

Kaikkien kolmen kommentit tuloksista oli, että tulokset vastaavat ryhmähaastatteluissa esiin tulleita asioita ja näin ollen totuutta. Yksi antoi palautetta vielä siitä, että tutkimustuloksia kuvaavat kuviot selkeyttivät tuloksia ja lisäsivät ymmärrystä tulosten kokonaisuudesta. Lisäksi tutkija tulee julkaisemaan tulokset tiedonantajille. Myös tästä syystä tutkimustulosten tarkistuttaminen ennen tulosten julkistamista oli järkevää, koska tutkijalle on annettu varmennus tulosten oikeellisuudesta.

17 TUTKIMUKSEN EETTISYYS

Tutkimuksen kohteena oli kehityskeskustelu ja vastausta etsittiin siihen, millainen kehityskeskustelu tukee henkilökohtaista kehittymistä mielenterveys- ja päihdetyössä. Tutkijan mielenkiinto aiheeseen syntyi kahdesta eri syystä. Ensimmäkin tutkija on toiminut esimiehenä ja pitänyt kehityskeskusteluja ymmärtämättä niiden todellista merkitystä ja vaikutusta kehittymiseen ja toisekseen itsensä kehittämisen halu esimiehenä oli vaikuttamassa aiheen valintaan. Tutkija lähti hakemaan itselleen syvällisempää ymmärrystä kehityskeskusteluihin ja halusi saada työntekijöiden kokemukset, näkemykset ja ajatukset esille syventääkseen ymmärrystä ja palvelukseen paremmin työntekijöiden osaamisen kehittämistä. Toisaalta tutkijalle on kokemuksena syntynyt esimiehenä ollessaan, että osalle työntekijöistä on ollut epäselvää kehityskeskustelujen merkitys, tarkoitus ja tärkeys. Tästä on merkinä ollut muun muassa se, että kehityskeskusteluihin saavutaan tyhjän kehityskeskustelulomakkeen kanssa ja itse kehityskeskustelutilanne voi olla työntekijälle kiusallinen syystä tai toisesta. Kehityskeskustelut ovat kahden osapuolen, esimiehen ja työntekijän, välinen ammatillinen keskustelu, jonka keskiössä tulisi olla osaaminen, sen arviointi ja kehittäminen. Edellä mainitut seikat korostavat tämän tutkimuksen merkitystä.

Tutkija tarvitsee työssään paitsi ammattitaitoa myös eettisiä periaatteita, sääntöjä, normeja, arvoja ja hyveitä. Eettisissä perusvaatimuksissa kysymys on yleisten eettisten periaatteiden soveltamisesta tutkimustoiminnan eri vaiheisiin. Tutkimustoiminnan perustehtävänä on tuottaa luotettavaa informaatiota. Informaatio käsittää ilmiöiden tulkinnan, kuvailemisen ja selittämisen. Luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että informaatio on perusteltu kriittisesti, jolloin kriittisyys viittaa aineistonkeruumenetelmiin, tulosten analysointiin, teorioiden muodostamiseen, käsitteiden eksplikointiin eli selittämiseen ja sisällön analyysiin. Tutkimustoiminnan toinen perustehtävä on tiedon välittäminen ja käyttäminen eli tulosten julkistaminen ja se, mihin tarkoitukseen tietoa käytetään. (Pietarinen, 2002, 58–60).

Tutkimuksen luotettavuus edellyttää tutkijalta rehellisyyttä. Vilpin harjoittaminen missä tahansa muodossa on vastoin tutkijan etiikkaa. Tutkimustoiminnan yksi eettinen periaate on rehellisyyden vaatimus, mikä tarkoittaa sitä, että tutkija ei saa syyllistyä vilpin harjoittamiseen. Rehellisyyden vaatimus kieltää sellaiset vilpin muodot kuin sepitetyt ja vääristellyt tulokset, luvattomat lainaukset ja toisen tekstin esittäminen omana. Myös

informaation välittämisessä on noudatettava rehellisyyden vaatimusta ja hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu huolellisuus ja tarkkuus, muiden tutkijoiden työn huomioon ottaminen, omien tulosten esittäminen oikeassa valossa sekä avoimuuden ja kontrolloitavuuden kunnioittaminen. (Pietarinen, 2002, 65–66; Vilka, 2005, 30, 33). Luotettavan informaation tuottaminen on eettistä toimintaa. Tässä tutkimuksessa luotettavuuden arvioinnissa käytettiin kolmea tutkimukseen osallistujaa siten, että he saivat lukea tutkimustulokset ennen varsinaista tutkimustulosten julkaisemista. Tarkoituksena oli testata heillä tutkimustulosten uskottavuus ja totuudenmukaisuus. Heidän arvionsa oli, että tutkimustulokset ovat totuudenmukaiset. Näin varmistettiin tuotetun informaation luotettavuus sekä se, että tutkija ei ole syyllistynyt vilppiin sepittelemällä tai vääristelemällä tutkimustuloksia. Tässä tutkimuksessa ei käytetty muiden tutkijoiden tekstiä omana. Muiden tekstit erotettiin omasta lähdeviitteitä käyttämällä.

Hyvään tieteelliseen käytäntöön Vilkan (2005, 128–129) mukaan kuuluu lisäksi 1) eettisesti kestävien tiedonhankintamenetelmien ja tutkimusmenetelmien käyttö, 2) tutkimustulosten on täytettävä tieteelliselle tutkimukselle asetetut tavoitteet eli tutkimuksen on tuotettava uutta tietoa tai esitettävä, miten vanhaa tietoa voidaan hyödyntää tai yhdistellä uudella tavalla, 3) rehellinen toiminta toisia tutkijoita kohtaan ja 4) laadukas suunnittelu, toteutus ja raportointi. Tuomi & Sarajärvi (2006) ottavat esille myös tutkittavien ihmisoikeudet eli ihmisiin kohdistuvan eettisen perustan tutkimustyössä. Tutkittavia on suojattava ja tähän kuuluu se, että tutkija 1) selvittää tutkimukseen osallistujille tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja mahdolliset riskit ymmärrettävästi, 2) korostaa tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuutta ja 3) varmistaa, että tutkimukseen osallistuja antaessaan suostumuksensa tutkimukseen, tietää, mistä tutkimuksessa on kyse, 4) turvaa tutkittavien oikeudet eikä aiheuta vahinkoa tutkittaville, 5) ei luovuta tutkimuksen yhteydessä saatuja tietoja ulkopuolisille eikä tietoja käytetä muuhun kuin luvattuun tarkoitukseen, 6) turvaa tutkimukseen osallistuvien anonymiteetin ja 7) tietää, että tutkimukseen osallistujalla on oikeus odottaa tutkijalta vastuuntuntoa rehellisyyden ja luvattujen sopimusten suhteen. Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelminä käytettiin laadullisen tutkimuksen eettisesti kestäviä ja hyväksyttäviä menetelmiä, lomakekyselyä ja ryhmähaastattelua. Ryhmähaastattelussa tutkija painotti olevansa edelleen tutkijan roolissa eikä esimiehen roolissa. Haastattelutilanteessa tutkija huolehti siitä, että jokaisen ääni tulee kuuluviin eikä tutkija pyrkinyt mitenkään vaikuttamaan yhdenkään vastaajan mielipiteisiin. Tutkija ei myöskään ottanut kantaa vastaajan näkemyksiin eikä ajatuksiin, ainoastaan tutkija saattoi

esittää tarkentavia kysymyksiä ja jakaa puheenvuoroja. Teoriatiedon hankintaan käytettiin luotettavia lähteitä ja paljon aikaa, samalla perehtyen syvällisesti tutkimusaiheen kannalta oleelliseen tietoon ja käsitteiden määrittelyyn.

Tutkimustoiminnan rehellisyydestä toisia tutkijoita kohtaan kertoo tarkat lähdeviitemerkinnät, jolla on erotettu selkeästi oma teksti toisen tutkijan tekstistä. Toisen tutkijan tekstiä ei ole esitetty omana tuotoksena, toisin sanoen minkäänlaiseen vilppiin tutkija ei ole tässä tutkimuksessa syylistynyt. Myös tutkimussuunnitelmassa käytettiin lähdeviitteitä tarkasti, tutkimussuunnitelma luovutettiin luettavaksi samalla kun haettiin tutkimuslupaa tutkimukselle kirjallisesti. Tutkimuslupaa (liite 5) haettiin ja se myönnettiin 17.10.2011 tutkimuskohteena olevan organisaation toiminnanjohtajan toimesta.

Tutkimukseen osallistuville järjestettiin erillinen orientaatiotilaisuus ennen varsinaisen tutkimuksen toteutusta. Orientaatiotilaisuudessa kerrottiin totuudenmukaisesti tutkimuksen aihe, tavoite, tarkoitus, tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus, tutkimusluvan olemassaolo, aineiston keruumenetelmät sekä tutkimuksen toteutuksen aikataulutus ja tutkimustulosten julkaiseminen. Tämän lisäksi kerrottiin luottamuksellisuudesta ja tiedonantajien anonymiteetin varjelemisesta sekä siitä, mihin tarkoitukseen tietoja ja tutkimustuloksia käytetään, miten aineistoa käsitellään, suojataan ja säilytetään.

Anonymiteetin suojaaminen tarkoittaa tässä tutkimuksessa sitä, että tutkimuksessa ei paljasteta sellaisia tietoja, joista tiedonantaja olisi tunnistettavissa. Tutkimusaineisto hävitetään opinnäytetyön arvioinnin ja tulosten julkistamisen jälkeen välittömästi.

Tutkimustulokset julkaistaan tutkimukseen osallistuneille vastaajille ja myöhemmin koko tutkimuskohteena olevan organisaation henkilöstölle, koska tämän opinnäytetyön tavoitteena oli saada tietoa, jota hyödynnetään kehityskeskustelukäytännön kehittämisessä kohdeorganisaatiossa. Orientaatiotilaisuudessa esitettiin myös teoreettista kehystä Aarnikoivun (2010) kehityskeskusteluprosessista ja Aarnikoivun (2008) kehityskeskustelun osa-alueista sekä mielenterveys- ja päihdetyössä tarvittavasta osaamisesta.

Orientaatiotilaisuutta varten tutkija laati PowerPoint-esityksen, missä kaikki edellä mainitut asiat tuotiin esille. Seuraavana päivänä tilaisuudesta tutkija vielä laittoi jokaisen tiedonantajan työsähköpostiin PowerPoint-materiaalin sekä kyselylomakkeen. Tutkija korosti tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuutta. Erillistä suostumusta

tutkimukseen osallistumiselle ei vaadittu, vaan saapuminen ryhmähaastattelutilanteeseen tai kyselylomakkeen palauttaminen tulkittiin suostumukseksi. Orientaatiotilaisuudessa annettiin tutkimukseen osallistujille mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkimukseen liittyen.

Tuomi & Sarajärvi (2006, 130) mukaan vastuu hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta ja tutkimuksen rehellisyydestä sekä vilpittömyydestä on tutkimuksen tekijällä itsellään. Tutkijan lisäksi vastuussa on myös tutkielman ohjaava opettaja oppilaansa tekemistä ratkaisuista, jotka koskevat tutkimukseen liittyviä eettisiä kysymyksiä.

Asetelmaan, jossa esimies tekee tutkimusta käyttäen tiedonantajina omia alaisiaan ja toimii työsopimussuhteessa tutkimuskohteena olevaan organisaatioon, liittyy tietynlainen eettinen riski. Riski voi olla siinä, että tutkimustuloksia vääristetään ”paremman näköisiksi” tai totuutta muunnellaan tai jätetään jotain oleellista ja tärkeää mainitsematta. Tämän vuoksi eettisten periaatteiden ja kysymysten pohdinta on ensiarvoisen tärkeää, ettei tutkija sortuisi vääristeltyihin tuloksiin ja vilppiin. Tutkija halusi noudattaa avoimuutta tutkimustulosten suhteen. Tämä tapahtui siten, että tutkija pyysi kolmea tutkimukseen osallistujaa lukemaan tutkimustulokset ennen tulosten julkistamista. Tämän tutkimuksen toteutuksessa tutkijaa ohjasi vahvat, eettiset arvot sisäänrakennettuna perustana, joka pohjautuu rehellisyyteen ja oikeudenmukaisuuteen. Oikeudenmukaisuus pitää sisällään moraalin ja hyvän tieteellisen käytännön. Tätä tutkimusta tehdessä tutkimusetiikan noudattaminen oli itseisarvo. Tätä tutkimusta toteutettaessa ja työn valmistuessa tutkijan eettinen omatunto on puhdas.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Edita Prima 2010.

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. WS Bookwell Oy. Juva 2008.

Ahvo-Lehtinen, S. 2006. Teoksessa strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi. Osaamisen ennakointi ja arviointi kuntasektorilla (s. 101–105) Työturvallisuuskeskus. Kuntaryhmä. Gummerus 2006.

Aula, Pekka (2001). Organisaation @-olosuhteet – viestinnän uusi pelikenttä? Yhteisöviestinnän tutkimuksen päivät 12.–13.1.2001 Jyväskylä. [viitattu 15.11.2009]. Saatavissa: <http://www.valt.helsinki.fi/staff/aula/@-olosuhteet.htm>.

Carlsson, T. 2011. Kokkolan terveystieteiden tutkimuskeskuksen hoitohenkilökunnan kokemuksia ja odotuksia kehityskeskusteluista. Sosiaali- ja terveysala, sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Vaasan ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto.

Clegg, S., Kornberger, M., Pitsis, T. 2008. Teoksessa *Managing & Organizations. An introduction to theory & practice. Second edition.* First published 2008. Printed and bound by Zrinski d.d. Croatia.

Coens, T & Jenkins, M. 2000: *Abolishing performance appraisal: Why they backfire and what to do instead?* Published by Berrett-Koehler Publishers. San Francisco.

Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä. Talentum 2009.

Gardulf, A; Orton, M; Eriksson, L; Unde'n, M; Arnetz, B; Kajermo, K; Nordström, G. 2008: Factors of importance for work satisfaction among nurses in a university hospital in Sweden. *Scandinavian Journal of Caring Sciences.* 2008 nro 22 (2).

Grubb, T. 2007. Performance appraisal reappraised: It`s not all positive. *Journal of human resource education.* 2007 nro 1(1), 1-22. [viitattu 15.3.2011]. Saatavissa: <http://scob.troy.edu/JHRE/Articles/PDF/1-1/1.pdf>

Helakorpi, S. 2006. Koulutuksen kehittävä arviointi. Työkaluja osaamisen johtamiseen. HAMK Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 4/2006. Hämeenlinna 2006.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. JTO. Keuruu 2009.

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tampere 2002.

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki 2004.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Hämeenlinna 2009.

Isoaho, M. 2007. Rohkea johtaja. Hyödynnä kritiikki ja villit ideat. WS Bookwell Oy. Porvoo 2007.

Jaakkola, T. 2010. Kehityskeskustelut työntekijöiden kokemana eräässä IT-alan yrityksessä. Tampereen yliopisto 2010. Kasvatustieteiden laitos. Pro gradu-tutkielma.

Jakobsen, L; Nahmfeldt, C; Nyroos, L; Olin-Scheller, C; Sandlund, E. 2010. Medarbetarsamtal tar inte stress på allvar. TCO-Tidningen. [viitattu 16.10.2011].
Saataavissa: <http://www.tcotidningen.se/medarbetarsamtal-tar-inte-stress-pa-allvar>.
(Artikkeli julkaistu Arbetsmarknad & Arbetsliv nro 3/2010 lehdessä)

Johnson, B; Geal, M. 2010: Is performance appraisal valid?. Training journal, 2010.
Copyright Fenman Limited.

Juuti, P. 2006. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Toimittanut Pauli Juuti. Otava..
Keuruu 2006.

Juuti, Pauli. 1998. Kehityskeskustelut, johtamisen perusta. YTN-TT-Tuottavuusryhmä.
Aavaranta-sarja n:o 42. Tampere 1998.

Kananen, J. 2008. KVALI – kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja – sarja. Jyväskylän yliopistopaino 2008.

Karppanen, Kimmo. 2006. Teoksessa Työhyvinvointi ja esimiestyö. Esimiestyö ja työhyvinvointi (s. 155–162). Toimittanut Pirkko Vesterinen. WS Bookwell Oy. Juva 2006.

Kauhanen, J. 2000. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Vantaa 2000.

Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Hämeenlinna 2010.
Talentum.

Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Väitöskirja. Kuopion yliopisto, Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. [viitattu 25.8.2011].
Saataavissa: http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-951-27-1068-3/urn_isbn_978-951-27-1068-3.pdf

Kvist, H. ym. 2010. Teoksessa strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Valmentava johtaminen kasvattaa vastuunkantajia. Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkål, L., Masalin L., Kalin, R. Painotalo Redfina Oy. Espoo 2010.

Leino, H. 2009. Henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön kehittämisen menetelmät Tykes-projekteissa.. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Lahden ammattikorkeakoulu 2009. Opinnäytetyö. Ylempi AMK-tutkinto

Leppänen, A. ym. 2006. Teoksessa strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi. Oppiminen, osaaminen ja työn hallinta (s. 53–58). Työturvallisuuskeskus. Kuntaryhmä. Gummerus 2006.

Lillkål, L. ym. 2010. Teoksessa strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Aikaansaamisen kulttuuri energisoi. Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkål, L., Masalin L., Kalin, R. Painotalo Redfina Oy. Espoo 2010.

Lillrank, Paul & Parvinen, Petri. 2004. Omistaja, prosessi, potilas. Artikkel, Suomen lääkäri-lehti 10/2004, 59. [viitattu 12.11.2011]. Saatavissa: <http://hema.tkk.fi/fi/julkaisut/sll102004-1052.pdf>. Viitattu 12.11.2011.

Linna, Anne. 2008. ”SE ON NIIN VÄÄRIN!” Kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja sen muuttaminen kuntaorganisaatiossa. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Väitöskirja. Tiedote 31.10.2008. [viitattu 28.9.2011]. Saatavissa: http://www.tse.fi/FI/media/ajankohtaista/Pages/vaitostiedote_linna.aspx. Viitattu 28.9.2011.

Martimo, K-P. 2003. Teoksessa työterveyshuolto. Psykososiaaliset tekijät työssä (s. 83–91). Toimittanut Kaj Husman. Muut tekijät: Antti-Poika Mari, Husman Kaj. Kustannus Oy Duodecim.

Niemi, Matti. 2010. 57-vuotias – sinua ei kuunnella. Taloussanomien 11.12.2010. [viitattu 16.10.2011]. Saatavissa: <http://www.taloussanomien.fi/tyo-ja-koulutus/2010/12/11/57-vuotias--sinua-ei-kuunnella/201017029/139>.

Nyrhinen, S. 2011. Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen välineenä. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Ylempi AMK.

Näsi, Ella. 2001. Kehityskeskustelu työyhteisön johtamisen ja sisäisen viestinnän välineenä. Viestintätieteiden laitos. Jyväskylän yliopisto. Pro gradu – tutkielma.

Opetushallitus 2009: Psykiatrisen hoidon erikoisammattitutkinto 2009. Näyttötutkinnon perusteet. Määräys 43/011/2009. [viitattu 15.10.2011]. Saatavissa: http://www.oph.fi/download/117457_Psykiatr_eat_2009_nettiin.pdf.

Opetushallitus 2007: Päihdetyön ammattitutkinto 2007. Näyttötutkinnon perusteet. Määräys 4/011/2007. Opetushallitus. [viitattu 15.10.2011]. Saatavissa: http://www.oph.fi/download/111060_paihde_tyo_ammattitutkinto.pdf.

Paloniemi, Susanna. 2004. Ikä, kokemus ja osaaminen työelämässä. Työntekijöiden käsityksiä iän ja kokemuksen merkityksestä osaamisessa ja sen kehittämisessä. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja.

Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. WS Bookwell Oy, Juva 2009.

Pietarinen, J. 2002. Teoksessa tutkijan eettiset valinnat. Eettiset perusvaatimukset tutkimustyössä (s. 58–69). Toimittanut Karjalainen, S & Launis, V & Pelkonen, R & Pietarinen, J. Gaudeamus Kirja Oy. Yliopistokustannus University Press Finland Ltd. Tampere 2002.

Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri. PSSHP:n strategia vuosille 2009–2013. KYS organisaatio uudistui – miten tämä vaikuttaa potilaaseen? [viitattu 20.2.2012]. Saatavissa: http://www.vete.fi/Tapahtumat/2011-04-08_Kirsi_Leivonen.pdf

Rajaneva, Aino-Marja. 2002. Suomalainen kehityskeskustelu johtamisvälineenä. Helsingin teknillinen korkeakoulu, tuotantotalouden osasto, työpsykologian laboratorio. Licensiaattityö.

Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Kauppakaari Oyj. Gummerus. Jyväskylä 1999.

Rantanen, T & Isopahkala-Bouret, U (toim.)2010. Näkökulmia ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon tuottamaan osaamiseen sosiaali- ja terveystieteiden alalla. Laurea-ammattikorkeakoulun julkaisusarja A 71. Vantaa. [viitattu 6.11.2011]. Saatavissa: http://www.laurea.fi/fi/tutkimus_ja_kehitys/julkaisut/tutkimukset_a_sarja/Documents/A71.pdf.

Ronthy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2000. Keskustelu kehittää. Juva 2000. 2. painos.

Ruoranen, Raija. 2011. Miten strategia kiteytetään 90 minuuttiin? Tutkimus kehityskeskusteluista. Tampereen yliopisto, terveystieteiden yksikkö. Pirkanmaan sairaanhoitopiiri. Akateeminen väitöskirja.

Ruusuvuori, J & Tiittula, L. 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä 2005.

Salojärvi, Sari. 2009. Teoksessa strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen (s.145–171). Toimittanut Helsilä, M. & Salojärvi, S. Kariston Kirjapaino. Hämeenlinna 2009.

Salojärvi, Sari. 2006. Teoksessa Työhyvinvointi ja esimiestyö. Toimittanut Pirkko Vesterinen. WS Bookwell Oy. Juva 2006.

STM. Päihdeongelmaiset mielenterveys- ja päihdepalveluissa – esimerkki päihdepalveluiden ja päihtyneiden akuuttipalvelujen kehittämisestä kansallisen mielenterveys- ja päihdesuunnitelman 2015 pohjalta. Jussi Suojasalmi.[viitattu 8.10.2011]. Saatavissa: http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39502&name=DLFE-7205.pdf.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2009. Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009–2011. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:18. Helsinki 2009. [viitattu 12.10.2011]. Saatavissa: http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=DLFE-10623.pdf

Sosiaali- ja terveysministeriö 2009. Mielenterveys- ja päihdesuunnitelma. Mieli 2009 – työryhmän ehdotukset mielenterveys- ja päihdetyön kehittämiseksi vuoteen 2015. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2009:3.[viitattu 8.10.2011]. Saatavissa: http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=DLFE-7175.pdf.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2002. Kansalaisten tarpeista sosiaalialan erityisosaamiseen. Osaamisen monimuotoisuutta jäsentämässä. Sosiaali- ja terveysministeriö, selvityksiä 2002:9, 6.9.2002. [viitattu 12.11.2011]. Saatavissa: http://pre20031103.stm.fi/suomi/pao/eritosaamis/osa11_12.htm.

Spence, D; Wood, E. 2007. Registered nurse participation in performance appraisal interviews. Journal of professional nursing. 23 (1)

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Painettu EU:ssa.

Sydänmaalakka, P. 2009. Älykäs johtajuus. 3. painos. Hämeenlinna 2009. Talentum.

Sydänmaalakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Talentum. 2007.

- Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2006.** Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä.
- Ulrich, D. 2007:** Henkilöstöjohtamisella huipulle. Gummerus kirjapaino Oy
- Vahtio, Eeva-Leena. 2010.** Tsemppiä viiskymppiset.. Scandbook AB, Falun 2010. Tammi 2010.
- Valpola, A. 2000:** Kehityskeskustelun mahdollisuudet. WSOY, Juva.
- Vasset, F; Marnburg, E; Furunes T. 2010:** Employees perceptions of justice in performance appraisals. Nursing management – UK, 2010, 17 (2).
- Viitala, R. 2009.** Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.
- Viitala, R.2006.** Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Infoviestintä Oy. 2. painos.
- Vilkka, H. 2005.** Tutki ja kehitä. Keuruu. Otava.
- Wink, Heini. 2007.** Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatiossa. Tampereen yliopisto. Akateeminen väitöskirja.
- Wink, Heini. 2006.** Teoksessa Työhyvinvointi ja esimiestyö. Dialoginen kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä (s. 139–153). Toimittanut Pirkko Vesterinen. WS Bookwell Oy. Juva 2006.
- Österberg, M. 2005.** Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamarisarja. Edita Prima Oy, Helsinki 2005.

- ITSETUNTEMUS
- TAHTO, ASENNE, MOTIVAATIO
- EMPATIAKYKY
- OMA-ALOITTEISUUS
- LUOTTAMUS PYSTYVYYTEEN

- INNOSTUS, REHELLISYYS
- KYKY ITSENÄISEEN AJATTELUUN
- PÄÄTÖKSENTEKOKYKY
- TERVE ITSELUOTTAMUS
- EPÄVARMUUDEN SIETOKYKY

- PAINEEN SIETOKYKY
- POSITIIVISUUS, YSTÄVÄLLISYYS
- ROHKEUS, SOPEUTUMINEN
- ITSEILMAISU (TUNTEET, AJATUKSET)
- ITSESTÄ HUOLEHTIMINEN (TERVEYS, TYÖ- JA TOIMINTAKYKY)

- ITSENSÄ TOTEUTTAMINEN
- SINNIKKYYS, VISIOINTI
- SISÄINEN YRITTÄJYYS
- JOUSTAVUUS
- KYKY MUUTOKSEEN

- ASENNE OPPIMISEEN
- IHMISENÄ KASVAMISTA

1. SOSIAALINEN OSAAMINEN

- VUOROVAIKUTUSTAITOJEN (KUUNTELU, KESKUSTELU, VIESTINTÄ, TUKEMINEN, KUNNIOITUS, EMPATIA, AITOUS, VASTAVUOROISUUS, KONKREETTISUUS, HAVAINNOINTI, LÄSNÄOLO, KYKY YHTEISTYÖHÖN, LUOTTAMUS, TILAN ANTAMINEN, JÄMÄKKYYS, EPÄKOHTIIN PUUTTUMINEN, VASTAVUOROISUUS, DIALOGI)
- KYKY TUNNISTAA TOISEN TUNNETILOJA
- RISTIRIITOJEN RATKAISUKYKY
- YMMÄRTÄMINEN, OHJAUS, MOTIVOINTI
- TILANNETAJU, SUJUVA KOMMUNIKOINTI, KOKOUSTEKNIikka, ESIINTYMISTAITOJEN
- KONTAKTIOSAAMINEN: YHTEYDET ERI TAHOIHIN, KONTAKTIEN LAAJUUS JA MONIPUOLISUUS, AJATUSTEN JA IDEOIDEN TESTAUSTA KONTAKTIVERKOSTOSSA
- IHMISSUHDETAIDOT
- TYÖYHTEISÖTAIDOT, ALAISTAIDOT

2. INNOVATIIVINEN OSAAMINEN

- LUOVUUS (KYKY RATKAISTA ENNESTÄÄN TUNTEMATTOMIA ONGELMIA ENNESTÄÄN TUNTEMATTOMISSA TILANTEISSA)
- KYKY SIETÄÄ EPÄVARMUUTTA
- KOKEMUSOSAAMINEN → TYÖSSÄ KÄYTÄNNÖN TYÖTEHTÄVIEN JA TILANTEIDEN KAUTTA SEKÄ TYÖN ULKOPUOLELLA SAADUT KOKEMUKSET (REFLEKTOINTI)
- TAITO-OSAAMINEN: TEKEMISTÄ/TOTEUTUSTA KÄYTÄNNÖSSÄ, TAIDON SIIRTÄMINEN UUSIIN TEHTÄVIIN JA TILANTEISIIN
- SYVENTYMINEN OMAN TYÖN ONGELMIEN ÄÄRELLE
- OMAN HARKINNAN KÄYTTÖ, IDEOINTI

3. TUOTANNOLLISET JA TEKNISET PERUSVALMIUDET JA OSAAMINEN

- ORGANISAATIO-OSAAMINEN (LIIKETOIMINTAOSAAMINEN, STRATEGIAT, TAVOITTEET, ARVOT, VISIO, HISTORIA, RAKENNE, VERKOSTOT, HANKKEET, PROJEKTIT, TALOUS, MARKKINOINTI, PALVELUT, KEHITYS, HENKILÖSTÖJOHTAMINEN, TOIMINTAMALLIT, SUUNNITELMAT)
- SISÄLLÖLLINEN TYÖTEHTÄVIEN HOITAMINEN
- ALAN TEOREETTINEN TIETO, KÄSITTEELLISEN TIEDON HALLINTA
- MENETTELYTAVAT, LÄHESTYMISTAPOJEN TUNTEMUS JA SOVELTAMINEN
- SYVENTÄVÄN KOULUTUKSEN KAUTTA ERIKOISTUMINEN
- ALAN OSAAMISVAATIMUKSET (TAIDOT, TIETÄMYS, OMAN ALAN OSAAMINEN=AMMATTIOSAAMINEN)
- PROSESSIOSAAMINEN (KUNTOUTUSPROSESSIN TUNTEMUS, KUNTOUTUSSUUNNITELMAN LAATIMINEN, TAVOITTEIDEN ASENTA-, SUUNNITTELU- JA ARVIOINTIKYKY)
- TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMIEN KÄYTTÄ JA HYÖDYNTÄMINEN (SÄHKÖISEN ASIAKASTIETOJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖ)

- MIELENTERVEYS JA PÄIHDETYÖN PERUSTEET, MENETELMÄT JA AMMATTILLINEN TOIMINTA
 - EETTISET PERIAATTEET
 - IHMISKÄSITYS JA SEN MERKITYS
 - ARVOT JA NIIDEN MERKITYS
 - SÄÄDÖSTUNTEMUS JA SEN NOUDATTAMINEN
 - TIETO-OSAAMINEN (OPINNOT, TUTKINNOT, OPISKELU, AMMATTIKIRJALLISUUS)
 - LÄHESTYMISTAVAT JA NIIDEN TUNTEMUS
 - RIIPPUVUUSILMIÖT JA SELITYSMALLIT
 - HOIDON JA KUNTOUTUKSEN SUUNNITTELU, TOTEUTUS JA ARVIOINTI
 - PALVELUJÄRJESTELMÄN TUNTEMUS
 - HOITONOHJAUSTAITO
 - MIELENTERVEYSHÄIRIÖIDEN JA PÄIHDEHAITTOJEN TUNTEMUS
 - PÄIHTEIDEN KÄYTÖN SOSIAALISTEN JA YHTEISKUNNALLISTEN VAIKUTUSTEN TUNTEMINEN
 - MONIAMMATILLINEN TOIMINTA JA MONIAMMATILLISEN TYÖRYHMÄN HYÖDYNTÄMINEN
 - ELINIKÄINEN OPPIMINEN (TIETOJEN JA TAITOJEN JATKUVA PÄIVITTÄMINEN)
 - HUOMIOINTI, HAVAINNOINTI (ASIAKKAAN ELINYMPÄRISTÖ, OIREILU, ASIAKKAAN TARPEET)
 - OMAN TOIMINNAN ARVIOINTI JA PERUSTELU
-
- EMOTIONAALINEN OSAAMINEN
 - ITSENSÄ JOHTAMINEN
 - SOSIAALINEN OSAAMINEN
 - OHJAUSTAIDOT, ASIAKASPALVELUTAIDOT
 - HOITOSUHDETYÖSKENTELEY
 - RYHMÄTOIMINTA
 - PERUSHOITO
 - LÄÄKEHOITO'
 - KIRJAAMINEN
 - TIEDOTTAMINEN/VIESTINTÄ
 - TURVALLISUUSOSAAMINEN
 - TUTKIMUSTIEDON/NÄYTTÖÖN PERUSTUVAN TIEDON HYÖDYNTÄMINEN TYÖSSÄ
 - YHTEISTYÖTAIDOT: HALU JA KYKY
-
- TYÖYHTEISÖOSAAMINEN
 - TYÖELÄMÄTAIDOT (TYÖPAIKALLA OLEMISEN TAITOT/KÄYTTÄYTYMINEN/TYÖEHTOSOPIMUKSEN TUNTEMUS, SÄÄDÖKSET, OHJEET, MÄÄRÄYKSET)
 - TYÖNOHJAUKSEN KÄYTTÖ AMMATILLISEN KASVUN TUKEMISEKSI
 - OMASTA JA MUIDEN TYÖHYVINVOINNISTA HUOLEHTIMINEN
 - STRATEGIOIDEN JA POLIITTISTEN OHJELMIEN TUNTEMUS
 - HOIDON/KUNTOUTUKSEN JA AUTTAMISTYÖN HALLINTA
 - TYÖN VAATIMAT TIEDOT/TAIDOT JA NÄIDEN HALLINTA JA SOVELTAMINEN KÄYTÄNNÖN TYÖTEHTÄVIIN
 - HALU JAMAHDOLLISUUS KÄYTTÄÄ OSAAMISTAAN TYÖSSÄ JA TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISESSÄ
 - VASTUULLISUUS
 - ROHKEA PUHEEKSIOTTO

a) Millainen olisi sinun henkilökohtaista kehittymistä tukeva kehityskeskustelu?

b) Miten esimies voisi tukea henkilökohtaista kehittymistäsi kehityskeskustelussa?

c) Miten sinä voisit vaikuttaa omaan henkilökohtaiseen kehittymiseesi kehityskeskusteluissa?

Vastaajan taustatiedot:

IKÄ	
20–29	
30–39	
40–49	
50–59	
60 tai yli	

TYÖKOKEMUS MIELENTERVEYS- JA PÄIHDETYÖSSÄ	
alle 1 v	
1-5 vuotta	
6-10 vuotta	
10–15 vuotta	
yli 15 vuotta	

Monessako kehityskeskustelussa olet urasi aikana ollut? _____

KIITOS OSALLISTUMISESTA TUTKIMUKSEEN