

Osaamisen johtamisen kehittäminen

Hoitotyön kehityskeskusteluprosessin kuvaus
Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä

Minna Helenius

Opinnäytetyö
Toukokuu 2012

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK
Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala





Tekijä(t) HELENIUS, Minna	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 14.05.2012
	Sivumäärä 55	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi OSAAMISEN JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN - HOITOTYÖN KEHITYSKESKUSTELUPROSESSIN KUVAUS KESKI-SUOMEN SAIRAANHOITOPIIRISSÄ		
Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) HEIKKILÄ, Johanna KIVINEN, Tuula		
Toimeksiantaja(t) Keski-Suomen sairaanhoitopiiri		
Tiivistelmä Tämä opinnäytetyö on kehittämishanke, jonka tarkoituksena on osaamisen johtamisen kehittäminen Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä hoitotyön alueella. Kehittämishanke tulee osaksi Keski-Suomen sairaanhoitopiirin hoitotyön strategista osaamisen johtamisen kehittämistä. Kehittämishankkeessa laadittiin Keski-Suomen sairaanhoitopiiriin hoitotyön alueelle kehityskeskusteluprosessin kuvaus yhteistyössä osaamisen johtamisen -ryhmän kanssa. Osaamisen johtaminen on strategian toteuttamista ja kaikilla organisaation tasoilla pitäisi tietää mitkä ovat organisaation tavoitteet ja millaista osaamista niihin pääsemiseen vaaditaan. Asiantuntijaorganisaatioissa henkilöstöjohtaminen on suoraan yhteydessä organisaation strategiaan. Jatkuva muutos ja uuden oppiminen on iso haaste osaamisen johtamiselle. Kehityskeskustelu on merkittävä väline osaamisen johtamisessa ja se edistää hoitajien ammatillista kehittymistä. Hyvässä kehityskeskustelussa vuorovaikutus on avointa, rehellistä ja vastavuoroista ja keskustelu sisältää osaamisen arviointia ja -kehittämisen suunnitelman. Osaamisen kehittämisessä juuri kehityskeskustelu on yksi esimiehen arkipäivän työkaluista. Kehittämishankkeessa työskentely aloitettiin marraskuussa 2011 osastonhoitajien/ylihoitajien kehittämispäivässä. Kehityskeskusteluprosessin kuvaus laadittiin nykyiseen muotoonsa kolmessa osaamisen johtamisen -ryhmän kokoontumisessa. Kehityskeskusteluprosessin kuvaus esiteltiin osastonhoitajien/ylihoitajien kehittämispäivässä hoitotyön johdolle maaliskuussa 2012 ja sen käyttöön otosta päättää hoitotyön strateginen johto. Tämän kehittämishankkeen aikana nousi esiin tarve yhtenäisille toimintatavoille organisaation strategisessa johtamisessa ja osaamisen kehittämisessä. Jatkossa kehityskeskustelukäytänteiden tulisi olla yhtenäiset läpi organisaation. Myös erilaisten ryhmätyön menetelmien hyödyntäminen tulevaisuudessa antaisi uudenlaisia mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen.		
Avainsanat (asiasanat) Osaamisen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, kehityskeskustelu, kehittämishanke, prosessikuvaus		
Muut tiedot		



Author(s) HELENIUS, Minna	Type of publication Bachelor's / Master's Thesis	Date 14.5.2012
	Pages 55	Language Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until	Permission for web publication <input checked="" type="checkbox"/>
Title DEVELOPMENT OF COMPETENCE MANAGEMENT - DESCRIPTION OF NURSING FIELD DEVELOPMENT DISCUSSION IN CENTRAL FINLAND HEALTH CARE DISTRICT		
Degree Programme Social and health care field development and management education program		
Tutor(s) HEIKKILÄ, Johanna KIVINEN, Tuula		
Assigned by Central Finland Healthcare District		
Abstract <p>This dissertation was a development project with the aim of competence management development in the field of nursing in the Central Finland Health Care District. The development project will be part of the strategic development of competence management in the field of nursing in the Central Finland Health Care District. The project included drafting a description of the development discussion process for the nursing field in the Central Finland Health Care District in cooperation with the competence management group.</p> <p>Competence management is implementation of a strategy, and all levels of the organisation must be aware of the goals of the organisation and the competence required for reaching the goals. In expert organisations staff management is directly tied to the organisation strategy. Constant change and learning new ideas are major challenges in competence management. A development discussion is a significant tool in competence management and it improves the career development of registered nurses. A good development discussion is characterised by open interaction, honest and reciprocal discussion and inclusion of performance reviews and competence development plans. A development discussion is an important everyday tool for an employer in managing competence.</p> <p>Work on the development project started during a professional development day for head nurses in November 2011. The description of the development discussion process in its current form was drafted in three meetings of the competence management group. The description of the development discussion process was introduced during the head nurse development day for nursing administration in March 2012 and the strategic nursing management level will decide on adopting it.</p> <p>A need for uniform practices in strategic organisation management and competence development was raised during this development project. It is recommended that the practices of development discussions be uniform throughout the organisation in the future. Furthermore, it should be investigated whether utilising different group work methods could provide the organisation with new possibilities for developing its functions.</p>		
Keywords Competence management, staff management, development discussion, development project, process		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	3
2 KEHITTÄMISHANKKEEN TARKOITUS JA TAVOITE	4
3 KEHITTÄMISHANKKEEN TIETOPERUSTA.....	4
3.1 Osaamisen johtaminen	4
3.2 Henkilöstöjohtaminen.....	7
3.3 Kehityskeskustelun strateginen merkitys	11
3.4 Kehityskeskustelun vaiheet.....	14
3.5 Onnistuneen kehityskeskustelun tunnusmerkit	16
3.6 Osaamisen kehittäminen kehityskeskustelun pohjalta	18
3.7 Yhteenvedoa ja käsitteiden suhdetta toisiinsa	20
4 KEHITTÄMISHANKKEEN SUUNNITELMA JA VAIHEET	20
5 KEHITTÄMISHANKKEEN MENETELMÄLLINEN PERUSTA.....	23
5.1 Prosessikuvauksen laatiminen.....	23
5.2 Ryhmätyö kehittämismenetelmänä	25
6 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS	27
7 POHDINTA.....	36
LÄHTEET	42
LIITTEET	47
Liite 1. Kehityskeskusteluprosessin ryhmätyöt.....	47
Liite 2a. Kehityskeskustelun roolitus	48
Liite 2b. Kehityskeskusteluprosessin kuvaus, luonnos 1.....	49
Liite 3. Kehityskeskusteluprosessin kuvaus, luonnos 2.....	50
Liite 4. Kehityskeskusteluprosessin kuvaus, luonnos 3.....	51
Liite 5. Valmis kehityskeskusteluprosessin kuvaus	52

KUVIOT

KUVIO 1. Käsitteiden suhde toisiinsa	20
KUVIO 2. Kehittämishankkeen vaiheet ja aikataulu	21
KUVIO 3. Kehittämishankkeen toteutus	27
KUVIO 4. Työntekijän muistilista kehityskeskustelua varten	31

KUVIO 5. Osastonhoitajan muistilista kehityskeskustelua varten.....	31
KUVIO 6. Kehityskeskusteluprosessin kuvaus, kehityskeskusteluun valmistautuminen	33
KUVIO 7. Kehityskeskusteluprosessin kuvaus, kehityskeskustelun jälkeiset vaiheet.....	35

1 JOHDANTO

Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä on käyty kehityskeskusteluja jo pitkään. Yhtenäisiä menettelytapoja ei ole ollut, vaan jokainen toimialue ja yksikkö ovat toteuttaneet niitä omien tavoitteidensa ja kiinnostuksensa mukaisesti. Myös ammattiryhmien välillä on ollut suuria eroja, mutta pääsääntöisesti kehityskeskustelu on ollut osa henkilöstön kehittämistä jo pitkään. Kehityskeskustelun tuloksia on käytetty yksikön toiminnan kehittämisessä, mutta tietoa ei ole systemaattisesti hyödynnetty organisaation strategisessa johtamisessa.

Keski-Suomen sairaanhoitopiirin henkilöstöratkaisut (HR) on laatinut kehityskeskustelulomakkeen, joka otettiin yhteiseen käyttöön helmikuussa 2011. Siihen asti jokaisella toimialueen esimiehellä on ollut omanlaisensa kehityskeskustelulomake, jos sellaista on käytetty lainkaan. Toimialueen johto on edellyttänyt esimiehiltä vuosittain raportointia, siitä kuinka monta prosenttia kehityskeskusteluista on pidetty. Tämä tulos on perustunut esimiehen ilmoittamaan lukumäärään eikä siitä ole tarvinnut mitään dokumenttia. Jokainen esimies on voinut itse valita milloin ja miten kehityskeskustelut on käyty. Jokaisen esimiehen vastuulle on jäänyt sekin, miten hän on esiin nousseita asioita hyödyntänyt, tai niistä raportoinut eteenpäin. Keski-Suomen sairaanhoitopiirillä on tulevaisuudessa tarkoituksena hankkia henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmä, mutta tällä hetkellä kaikki dokumentointi tapahtuu ainoastaan yksiköiden sisällä.

Tämä kehittämishanke on osa Keski-Suomen sairaanhoitopiirin hoitotyön strategista osaamisen johtamisen kehittämistä. Kehittäjä itse toimii organisaatiossa esimiestehtävissä ja tämä on ollut yksi tärkeä tekijä aiheen valinnassa. Osaamisen johtamisen työryhmän tavoitteena on luoda uusia käytäntöjä osaamisen johtamiselle ja kehityskeskusteluprosessin kuvaus on yksi työryhmän työkaluista.

2 KEHITTÄMISHANKKEEN TARKOITUS JA TAVOITE

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena on laatia Keski-Suomen sairaanhoitopiirille kehityskeskustelun prosessikuvaus, jonka avulla kehityskeskusteluista saatava informaatio saadaan osaksi strategista johtamista. Kehittämishanke on rajattu käsittelemään hoitotyön osaamisen johtamista, koska kaikkien henkilöstöryhmien mukaan ottaminen olisi ollut hanketta ajatellen liian laaja. Lisäksi hoitotyön alue on myös kehittäjän näkökulmasta tutuin. Kehittämishanke on menetelmä, jossa pyritään luomaan uudenlainen toimintatapa ja menetelmässä toimitaan tavoitteellisesti sovitun aikataulun puitteissa (Paasivaara, Suhonen & Virtanen 2011, 19).

Kehityskeskustelun prosessikuvaus laaditaan yhteistyössä hoitotyön esimiesten kanssa erillisen kehittämisryhmän johdolla. Kehittäjä toimii ryhmän vetäjänä ja koordinoijana. Tuloksena on kehityskeskustelun prosessikuvaus, joka on hyödynnettävissä hoitotyön alueella sekä myös soveltaen muiden ammattiryhmien kohdalla. Prosessikuvaus on osa Keski-Suomen sairaanhoitopiirin hoitotyön strategian osaamisen johtamisen kehittämisen kokonaisuutta (Hoitotyön strategia 2012).

Kehittämishankkeen tavoitteena on:

1. Laatia erikseen nimetyssä kehittämistyöryhmässä kehityskeskustelun prosessinkuvaus Keski-Suomen sairaanhoitopiirille hoitotyön alueelle.

3 KEHITTÄMISHANKKEEN TIETOPERUSTA

3.1 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on laaja johtamisen kokonaisuus, jolla kehitetään, uudistetaan ja hankitaan organisaatiossa tarvittavaa osaamista. Keskeisenä tekijänä on ihmisten osaamisen hyödyntäminen, osaamisen tason nostaminen, sekä hankitun osaamisen vaaliminen. Osaamista täytyy jatkuvasti arvioida

systemaattisesti ja organisaatiossa tulee olla tarvittavaa motivaatiota osaamisasioiden kehittämiseen. (Viitala 2005, 14–16.)

Tässä työssä käsittelen osaamisen johtamista ja henkilöstöjohtamista, koska mielestäni organisaatiossa osaamisen johtaminen näyttäytyy tällä hetkellä hyvänä henkilöstöjohtamisena. Osaamisen johtamisen rakenteet ovat kehitysvaiheessa ja tietämys osaamisen johtamisen tärkeydestä henkilöstöjohtamisessa ei ole vielä muuttanut johtamiskulttuuria ja organisaation toimintatapoja. Lähiesimiehenä toimiessani osaamisen johtamisen käsitteet ja toimintamallit näkyvät eniten henkilöstöjohtamisen kautta yksittäiselle työntekijälle.

Osaamisen johtaminen on strategian toteuttamista (mts. 67). Virtasen ja Stenvallin mukaan se voidaan määritellä myös organisaation strategiaan perustuvaksi osaamisen hallinnan kehittämiseksi. Organisaation visio, strategia ja toiminnan tavoitteet ovat tärkeitä osaamisen johtamisessa. (Virtanen & Stenvall 2010, 169). Kaikilla organisaation tasoilla tulisi olla selvillä, mitkä ovat organisaation tavoitteet ja millaista osaamista niiden tavoittamiseksi tarvitaan. Työntekijän tulee tietää miten hänen tehtävänsä ja tavoitteensa liittyvät organisaatioon. (Kivinen 2008, 120.) Osaamisen johtamisessa otetaan huomioon ihmisten ja asioiden huomioiminen niin, että se tukee työyhteisön oppimista. Johtaja huomioi myös työntekijöiden osaamisen kehittymisen yksilö- ja ryhmätasolla ja kiinnittää huomiota työyhteisön ilmapiiriin (Viitala 2005, 194.)

Osaamisen johtaminen ja kehittämisen tarpeet ovat tulleet keskeiseksi asioiksi strategisessa johtamisessa. Tällöin tarvitaan vuorovaikutusta organisaation osaamistarpeiden ja yksilön osaamisen välillä ja kehityskeskustelu on yksi tärkeä keino vastata tähän tarpeeseen. (Valpola 2002, 15.) Strategia on toimintatapa, jonka tehtävänä on yhdistää organisaation politiikat, päätavoitteet ja toimintaohjelmat yhdeksi kokonaisuudeksi jonka mukaan organisaatiota johdetaan (Ruoranen 2011, 18). Strategian jalkauttaminen on edellytyksenä, jotta sen laaja-alaiset ja usein myös epämääräiset kirjalliset lausumat, olisi mahdollista menestyksellisesti toteuttaa yksikkötasolla. Strategiasta lähtevät tavoitteet, mittarit ja hankkeet mahdollistavat organisaation toimimaan strategian linjausten mukaisesti. (Kaplan & Norton 2009, 91.)

Tärkeää on ymmärtää, ettei mikään strategia tai sen tulkinta tule olemassa olevaksi, jos ei henkilöstö toteuta sitä omassa toiminnassaan (Mantere, Suominen & Vaara 2011, 31). Jatkuva muutos ja sen vaatima uuden oppiminen on iso haaste osaamisen johtamiselle ja tässä tarvitaan johtajuutta. Valvonnan tarve on organisaatioissa vähentynyt, mutta organisaatiolta vaaditaan jatkuvaa kehittymistä ja muutoksen hallinnan tukemista ja tässä esimies on keskeisessä roolissa. (Viitala 2004, 27.)

Johdon tehtävänä on seurata tulevaisuuden näkymiä ja alalla tapahtuvia muutoksia (Virtainlahti 2009, 163). On strategisesti tärkeää mitata oikeita asioita, eikä vain niitä joita on helppo mitata (Kauhanen 2010, 59). Strategian suunnitelma ja strategiset linjaukset ovat vain osan strategista johtamista. Suurin osa strategiastyöstä on sen toteuttamista, seurantaa, sekä arviointia, ja siihen tarvitaan kaikkien panosta ja sitoutumista. (Kehusmaa 2010, 34.)

Älykkääseen ja dialogiseen strategiastyöhön liittyy vahvasti omien tuntemusten ja kokemusten jakaminen ja niistä keskusteleminen (mts. 88). Organisaation strategisen osaamisen hallinta olisi hyvä myös tunnistaa, jotta voimavaraa pystyttäisiin paremmin hyödyntämään, rakentamaan ja ylläpitämään (Lehtonen 2002, 97). Osaamisen johtamisessa esimies luo oppimista edistävän ilmapiirin, suuntaa oppimista organisaation kannalta ”oikeaan” suuntaan sekä tukee jokaisen omaa oppimisprosessia. Esimiehen omalla toiminnalla on suuri merkitys ja esimerkillä johtaminen on yksi merkityksellinen osa osaamisen johtamisen kokonaisuutta. (Viitala 2004, 187.) Avoin vuorovaikutus, luottamus ja läpinäkyvyys ovat tärkeitä elementtejä strategiastyössä ja osaamisen kehittämisessä (Mantere ym. 2011, 89,149).

Kun työntekijät voivat luottaa toisiinsa ja esimieheensä, he saavat enemmän tyydytystä ja mielekkyyttä työstä, sekä osallistuvat aktiivisemmin organisaationsa päätöksentekoon (Hasenfeld 2009, 58). Älykäs ja kommunikoiva strategiatyö on kehittämistä ja oppimista vuoden jokaisena päivinä (Kehusmaa 2010, 85). Tarvitaan paljon keskustelua ja yhdessä pohtimista, sekä ymmärrystä siitä miksi strategiaa tarvitaan ja mihin sillä pyritään. Siihen tarvitaan osallistavaa ja keskustelevaa johtajaa, joka heittäytyy itsekin oppimaan ja ke-

hittämään toimintaa yhdessä henkilöstönsä kanssa. (Tuomi & Sumkin 2010, 20–21.)

Osaamisen kehittyminen tapahtuu vuorovaikutuksessa muiden työyhteisön jäsenten kanssa ja sen jakaminen lisää taas oppimista positiivisten onnistumisen tunteiden kautta (Kesti 2010, 149). Viitalan väitöskirjassa (2002, 204) yhdeksi jatkotutkimusaiheeksi nousi miten kehityskeskustelu palvelisi osaamisen johtamisen edistämistä. Wiili-Peltolan tutkimuksessa todettiin, että osa ammattiryhmistä odottaa enemmän vastuuta ja autonomiaa, sekä vapautta toimia itsenäisemmin kuin muut ammattiryhmät (2005, 36–37). Strateginen ajattelu on tulevaisuuden näkemistä niin, että pystyy hyödyntämään kokemusta ja hillaista tietoa tavoitteen asettelussa ja reflektointi on tärkeä osa tätä prosessia (Santalainen 2006, 25–30).

3.2 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen on organisaation merkityksellisin toimintamuoto, koska henkilöstö on sen tärkein voimavara (Kauhanen 2006, 16). Henkilöstöjohtaminen on suoraan yhteydessä organisaation strategiaan, varsinkin asiantuntijalähtöisessä organisaatiossa. Muuttuvassa toimintaympäristössä organisaatiolla on yhteinen suunta ja sen mukaiset pelisäännöt, menettely ja päätökset. Organisaatiolla on yhteinen tahtotila, johon se pyrkii valitsemillaan keinoilla. (Viitala 2007, 59–60.)

Kauhasen (2006, 16) mukaan henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan henkilöstön hankintaa, kehittämistä, palkitsemista ja motivointia. Organisaation tulisi houkutella osaavaa henkilöstöä, motivoida heitä hyviin työsuorituksiin ja palkita heitä. McCarthyn & Fitzpatrickin (2009, 346–350) mukaan henkilöstöjohtamisen osaaminen muodostuu taas useasta osatekijästä; arvo-osaamisesta, persoonallisesta osaamisesta, henkilöstöhallinnosta ja sosiaalisesta osaamisesta. Itsensä johtaminen ja selviytymistaidot ovat osa persoonallista osaamista ja nämä näkyvät henkilöstölle avoimuutena, rehellisyytenä, tunneälykkyytenä, itseluottamuksena, rohkeutena ja läsnäolona ammatillisessa roolissa.

Heikan (2008, 112–116, 137–138) mielestä henkilöstöjohtamisen osaamisen keskeisiä alueita ovat ristiriitojen selvittämistäidot, sitouttaminen ja motivointi, delegointikyky, sekä palautteen antamisen taidot. Keskeiseksi asiaksi hän myös nosti henkilöstövoimavarojen kehittämisen, vuorovaikutustaidot, esimiehen herkkyyden kuunnella työntekijöitä, sekä valmentavan johtamistyylin.

Tässä työssä henkilöstöjohtamisen käsitettä tarkastellaan **henkilöstön rekrytoinnin, sitouttamisen, kehittämisen sekä motivoinnin ja luottamuksen näkökulmista.**

Rekrytointi

Tulevina vuosina terveydenhuolto on isojen haasteiden edessä, koska suuri joukko henkilöstöä jää eläkkeelle ja vie mukanaan runsaasti osaamista ja hyljaita tietoa (Kivinen 2008, 203). Asiantuntijuus lisääntyy kaikissa eri työtehtävissä ja tällöin tarvitaan tiedon ja tietämisen hallintaa ja osaamisen ajan tasalla pitämistä. Asioiden monimutkaisuus, työssä vaadittava nopeus ja tietoteknistyminen vaativat työn jatkuvaa kehittämistä ja ymmärrystä syysuhteista. (Ojala 2005, 23.) Hyvällä henkilöstöjohtamisella, yhteistyöllä ja verkostoitumisella voidaan vaikuttaa hoitotyön vetovoimaisuuteen ja johtamisosaamista kehittämällä vastata tulevaan henkilöstön saatavuuden ongelmaan (Kantanen, Suominen, Salin & Ålstedt-Kurki 2011, 194). Tulevaisuuden johtamisen haasteiksi on noussut strategisen johtamisen lisäksi osaamisen varmistaminen, rekrytointi, henkilöstön uusiutuminen ja ennakointi (Virtanen & Stenvall 2010, 67).

Työyhteisöissä työskentelee eri-ikäisiä työntekijöitä joiden työorientaatio on erilainen ja tämä olisi hyvä huomioida henkilöstöjohtamisessa (Utriainen, Alamursula & Virokangas 2011, 29). Pitkän aikavälin tavoitteena on turvata, että organisaatiolla on oikeanlaista osaamista ja riittävästi henkilöstöä toteuttaakseen strategiaansa (Laakso-Manninen & Viitala 2007, 39). Julkisella sektorilla korostuneena on ollut ammatillisen autonomian lisäksi henkilöstöhallinto ja normiperusteinen toimintatapa. Tätä tapaa on kritisoitu siitä, ettei henkilöstöhallintoon perustuvalla johtamisella ole ollut riittävää yhteyttä strategian johtamiseen. (Sädevirta 2006, 59–60.)

Henkilöstön sitouttaminen

Organisaation strategia ja sen jalkauttaminen on yksi keskeinen johtajan tehtävä ja jos hän ei pysty sitouttamaan henkilöstöä, hän ei ole pystynyt vaikuttamaan ihmisten asenteisiin, ajatteluun ja mieleen (Viitala 2006, 102–105). Hän myös tarvitsee riittäviä työvälineitä henkilöstön sitouttamiseen, tietynlaisen johtamisprosessin ja johtamisjärjestelmän, joka on yhteisesti organisaation tasolla sovittua ja suunnitelmallisesti johdettua (Kauppinen 2000, 34).

Kansteen (2005, 166) mukaan oikeudenmukainen kohtelu määrittää sosiaalisia sääntöjä ja kanssakäymistä. Whitener selvitti miten työntekijät sitoutuvat organisaation henkilöstöjohtamisen käytänteisiin ja totesi, että työntekijät sitoutuvat ja luottavat paremmin, jos organisaatio on heihin sitoutunut ja tukee heitä (Whitener 2001, 530–532). Esimiehellä on vastuu siitä, että jokaisella hänen työntekijällään on henkilökohtainen osaamisen kehittämissuunnitelma ja sitä arvioidaan jatkuvasti, ja päivitetään esimerkiksi kehityskeskustelun yhteydessä (Ruohotie & Honka 2002, 16).

Julkisella sektorilla päätökset tehdään poliittisen päätöksen teon kautta ja organisaation toimintatavat ja lähtökohdat ovat tästä syystä erilaisia (Lindroos & Lohivesi 2010, 18). Organisaatiot ja toimintaympäristöt ovat muutoksessa ja siksi asiantuntijaorganisaatioissa strategiatyö tulisi olla osallistavaa ja henkilöstön tulisi olla siinä vahvasti mukana (Mantere ym. 2011, 30).

Henkilöstön kehittäminen

Henkilöstön jatkuva kehittäminen mahdollistaa parhaiten strategian toteutumisen, koska strategian puutteet tulevat nopeammin esiin kun henkilöstöä kuunnellaan ja toimintaa kehitetään sen mukaisesti (Kesti 2010, 20). Johtajalta odotetaan laaja-alaisia johtamisen taitoja, joista strateginen johtaminen on yksi tärkeä osa-alue, ja siinä henkilöstöstä on tullut johdon strateginen kumppani (Virtanen & Stenvall 2010, 49). Johtaja on organisaation palvelija jonka tehtävänä on tarjota hyvää johtamista ja edistää työntekijöiden työssä jaksamista ja kehittymistä (Kukkola 2011, 47).

Työntekijän osaamisen kautta rakennetaan myös sosiaalista todellisuutta ja johtajuutta, sekä puhutaan myös työntekijän taidoista (Wink 2007, 38). Kilpailukykyisissä organisaatioissa johtaminen on keskittynyt nopeaan osaamisen uudistamiseen sekä kokeilutoiminnan ja koulutuksen arvostamiseen. Henkilöstö osallistuu aktiivisesti, heillä on vahva ongelmanratkaisukulttuuri ja johtaja omalla toiminnallaan edistää tätä kehitystä. (Viitala 2004, 26.)

Tehokkaassa johtamisessa johdon on vaikutettava työntekijöiden käsitykseen tulevaisuuden hahmottamisesta (Kauppinen 2006, 93). Uudenlainen ajatus on, että ihmisten johtaminen (leadership) vaatii tietynlaista johtamista ja ihmisten sitouttamista, johon johto antaa suuntaviivat ja edellyttää myös tietynlaista johtamista päämäärien saavuttamiseksi (mts. 22). Johtajan oma käyttäytyminen antaa esimerkin henkilöstölle ja hän viestii niillä oman toimintansa arvoja (Toivola 2010, 169).

Täsmällisen (eksplisiittinen) tiedon lisäksi organisaatiossa on paljon hiljaista tietoa, jonka siirtäminen eteenpäin vaatii osaamisen johtamista (Ojala 2005, 26). Hiljaisen tiedon siirtämiseen on varattava riittävästi aikaa, jotta se nousee esiin ja tunnistetaan, sekä opitaan katsomaan uudella tavalla (Virtainlahti 2009, 179). Kivisen mukaan hiljainen tieto on sidottu kiinteästi ihmisten toimintaan, menettelytapoihin, rutiineihin, tilanteisiin, arvoihin ja tunteisiin. Se on henkilökohtaista, kokemuksellista tietoa, jota on vaikea pukea sanoiksi ja jakaa. (Kivinen 2008, 49.) Tulevaisuuden johtamisen suuri haaste on tuoda esille työntekijöiden hiljainen tieto ja tehdä siitä näkyvää, jaettavaa tietoa (Virtainlahti 2009, 73). Lisäksi jokaisella ammattiryhmällä hiljainen tieto on hyvin erityyppistä, riippuen tehtävästä ja tietämyksestä (Lehtonen 2002, 32).

Luottamus ja motivointi

Luottamus on tunne tai varmuus siitä, että johonkuhun tai johonkin voi luottaa, että joku ei petä toiveita tai aiheuta pettymystä (wikipedia 2012). Luottamuksen kehittymiseen työyhteisössä voidaan vaikuttaa johtamisella ja esimies toimii siinä esimerkkinä ja ristiriitojen ratkaisijana. Luottamus edistää sitoutumista, edistää työelämän laatua ja lisää työhyvinvointia. (Vesterinen 2011, 110–113.) Inhimillisten tekijöiden johtamisesta on tullut osa henkilöstön johtamista, jossa panostetaan työhyvinvointiin ja työyhteisön kehittämiseen.

On ymmärretty, että organisaation tulos syntyy vain henkilöstön kautta. (Virtanen & Stenvall 2010, 27.) Valmentavalla johtamisella motivoidaan työntekijöitä kohti tavoitteita ja parempia suorituksia (Heikkilä 2009, 48–49). Tarvitaan näyttöä johdolta siitä, että henkilöstö on organisaation tärkein voimavara. Johdon käyttäytyminen ja toiminta ratkaisee, miten henkilöstö asian kokee, ja työntekijät ovat hyviä tulkitsemaan sanatonta viestintää ja tekojen ja sanojen välistä ristiriitaa. Henkilöstöstä välittämisen tulee näkyä kaikessa toiminnassa, esimerkiksi työterveyshuollon palveluissa, koulutusmahdollisuuksissa sekä työtiloissa ja –välineissä. (Kesti 2010, 126.)

Johtaminen, työilmapiiri ja mahdollisuudet saada oikeaa tietoa vaikuttavat ratkaisevasti luovuuteen ja ihmisten oppimiskykyyn. Luovuus, osaaminen ja oppimiskyky ovat organisaation kannalta tärkeitä aineettomia resursseja ja niitä pitäisi johtaa ja kehittää tavoitteellisesti. (Ojala 2008, 16.) Luottamus mahdollistaa hyvän työilmapiirin, jolloin ongelmia voi nostaa esiin muutenkin kuin erillisissä henkilöstökyselyissä (Paalumäki 2012, 5).

3.3 Kehityskeskustelun strateginen merkitys

Kehityskeskusteluja on käyty terveydenhuollossa yli kymmenen vuoden ajan, mutta toteumataso on ollut vain reilut puolet henkilöstöstä. Kuitenkin kehityskeskustelu on yksi merkittävä keino esimiehelle viestiä työntekijälle organisaation visiosta ja strategiasta, ja samalla alaisella on mahdollisuus kertoa omista toiveistaan ja tavoitteistaan, sekä varmistaa mitä häneltä odotetaan. (Valpola 2002, 13–19.) Työsuorituksen arviointi kuuluu yhtenä tärkeänä osana kehityskeskusteluun (Dumpe, Kanyok & Hill 2007, 183–185). Kehityskeskusteluissa on harvemmin pystytty yhdistämään strategisia tavoitteita yksilöllisiin tavoitteisiin (Kehusmaa 2010, 86). Kehityskeskustelujen tarkoitus on saada jokainen työntekijä ymmärtämään oma roolinsa strategian toteuttamisessa, sekä tunnistamaan ja kokemaan sen merkityksellisyys (mts.178).

Kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän välinen suunnitelmallinen ja ennalta sovittu keskustelu, ja keskustelulla on tietty päämäärä (Autio, Juuti & Wink 2010, 29). Laaksosen ja muiden mukaan kehityskeskustelun tavoitteena on **osaamisen kehittäminen, työmotivaation ja työilmapiirin kehittäminen**

(Laaksonen, Niskanen, Ollila & Risku 2005, 108). Kehityskeskustelut tulisi käydä organisaatiossa aidon kehittämisen hengessä, jolloin aito dialogi, tasa-vertaisuus ja myönteinen suhtautuminen toiseen loisivat uusia ajatuksia ja toimintatapoja (Autio ym. 2010, 32).

Kehityskeskustelusta on käytetty aikaisemmin nimityksiä tavoite-, tulos-, arviointi-, työsuhde-, suunnittelu-, henkilösuhde-, budjetointi-, tilannearvio- ja esimies-alaiskeskustelu, mutta nykyisin kehityskeskustelu on vakiintunut nimitys (mts. 34). Tässä työssä käytän juuri nimitystä kehityskeskustelu, koska se on Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä käytössä oleva termi keskustelulle.

Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämisessä juuri kehityskeskustelu on yksi arkipäivän esimiehen työkaluista (Virtanen & Stenvall 2010, 173). Viitala toteaa, että kehityskeskusteluja käyvät esimiehet huolehtivat, alaistensa mielestä, paremmin myös työyhteisön jokaisen jäsenen osaamisen kehittymisestä, myönteisen palautteen antamisesta, sekä osaamisen kehittämisen suunnittelusta yhdessä alaisen kanssa (Viitala 2006, 344). Koulutus- ja urakehityssuunnitelmista keskustelu ja niistä sopiminen, on osa suunnitelmallista osaamisen johtamista, ja keskustelussa molemmat osapuolet voivat saada palautetta toiminnastaan (Kanste 2007, 42–47).

Nurmekselan, Koivusen, Asikaisen ja Huplin (2011, 28) tutkimuksessa todettiin, että kehityskeskusteluissa voidaan henkilöstölle avata yksiköiden toimintasuunnitelmia ja toiminnan tavoitteita. Myös uusien toimintatapojen ja käytäntöjen jalkauttaminen ja niihin sitoutuminen on mahdollistunut keskustelujen avulla. Mukana olleet hoitotyön johtajat olivat hyödyntäneet kehityskeskusteluja muutosten hallinnassa, toiminnan suunnittelussa ja arvioinnissa, sekä tulevaisuuden haasteisiin vastaamisessa. Vastaavia tuloksia on aikaisemmissa tutkimuksissa (Rajaneva 2002; Heikka 2008)

Viitala toteaa tutkimuksessaan kehityskeskustelujen olevan tärkeä väline osaamisen sisältöjen ja kehittämistarpeiden havainnoinnissa ja sen edellyttämässä vuorovaikutuksessa (Viitala 2002, 133). Kehityskeskustelu on merkittävä väline osaamisen kehittämisessä ja se edistää hoitajien ammatillista kehittä-

tymistä. Vastavalmistuneiden hoitajien kohdalla se tukee tietojen lisääntymistä ja ammatillisuuden kehittymistä. (Metcalf 2001, 54–56.) Oleellista on sopia seuraavan vuoden tavoitteet niin, että työntekijä sitoutuu niihin. Esimiehen tehtävänä on suunnan määrittäminen ja siihen liittyvien tavoitteiden asettaminen strategian mukaisesti. (Kukkola 2011, 63.) Kehityskeskustelussa tulisi arvioida myös henkilön hiljaista tietämystä (Virtainlahti 2009, 199).

Työmotivaatio

Motivaation voi määritellä yksilön tarpeeksi muuttaa omia toimintatapojaan ja käyttäytymistään (Salmimies & Salmimies 2002, 22). Työntekijälle on tärkeää että työn tulokset näkyvät ja hän saa palautetta työstään, joka motivoi häntä muuttamaan omia toimintatapojaan (Laaksonen ym. 2005, 160). Kehityskeskustelujen valmistelussa ja kehityskeskustelun vaikutuksessa on kysymys siitä motivoiko työ työntekijää. Jos motivaatiota ei ole ja työ koetaan vastenmieliseksi, niin motivaatiota työn muuttamiseen ei ole ja suunnitelmat siirretään tuonnemmaksi. (Valpola 2002, 103.) Se millaisen työroolin kukin ottaa, vaikuttaa hänen motivaatioonsa ja haluunsa tehdä juuri sitä työtä. Jotkut ovat kiinnostuneita tekemisestä, toiset kehittämisestä ja osa innovoi aina uusia mahdollisuuksia ja tapoja tehdä työtä uudella tavalla. (Mts. 108.)

Kivisen tutkimuksen mukaan johtajat kävivät enemmän kehityskeskusteluja kuin työntekijät, vaikka molempien mukaan kehityskeskustelut olivat käytäntönä terveydenhuollon organisaatiossa (Kivinen 2008, 177–178). Esimiehen kiinnostus näkyy keskustelun sisällössä, ja myös keskustelun laadulla on merkitystä, kuinka positiivisena työntekijä sen kokee (Ruoranen 2011, 150). Jos kehityskeskustelussa uskalletaan visioida tulevaisuutta, tämä lisää työn tekemiseen motivaatiota ja toivoa. Tärkeää olisi antaa tilaa innovatiiviselle vuorovaikutukselle joka synnyttää uusia ajatuksia ja ideoita. (Autio ym. 2010, 33.)

Yksi tärkeä keskustelevalle johtamisen työkaluista on kehityskeskustelu (Juuti & Vuorela 2002, 106- 107). Usko esimieheen ja hänen luotettavuuteensa on yksi keskeisiä tekijöitä esimiehen ja työntekijän välisen vuorovaikutus- ja luottamussuhteen syntyämisessä (Aarnikoivu 2010, 20). Työn merkityksen pohtiminen, perustehtävän ja roolien ymmärtäminen sekä työntekijän ymmärryksen

vahvistaminen yksikön toiminnan kokonaisuudesta, ovat tärkeä osa keskustelua (Nurmeksela ym. 2011, 27).

Työhyvinvointi

Keskusteleva johtaminen on yksi merkittävä työhyvinvoinnin edistäjä ja sitä käyttävät esimiehet luovat ympärilleen avoimuutta ja luottamusta (Juuti & Vuorela 2002, 106). Jakaminen ja avautuminen merkitsee halua saada luottamuksen tunne ja tämä vaatii myös riskinottoa (Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen & Koivunen 2005, 131). Työyhteisön ilmapiiri edistää työntekijöiden keskinäistä avunantoa ja arvostusta. Kehityskeskustelujen vakiintuneisuus organisaation toimintatapana on yhteydessä siihen, miten hyödylliseksi ne koetaan. (Ruoranen 2011, 150.)

Johdon tehtävänä on luoda työyhteisöönsä keskinäisen keskustelun ilmapiiri ja huolehtia sen säilymisestä ja arvioinnista (Toivola 2010, 167). Esimiehen tehtävänä on työn edellytysten organisointi ja toiminnan kehittäminen, sekä tiedonkulun edistäminen. Keskeiseksi tehtäväksi nousee ihmisten johtaminen ja kehittäminen, ja kehityskeskustelulla yhdeltä osaltaan vaikutetaan tähän tavoitteeseen. (Valpola 2000, 24–25.) Ammatillisen kasvun mahdollisuus on merkittävä työtyytyväisyyttä lisäävä tekijä. Itsensä kehittämässä ja ammatillisessa kasvussa palautteen saamisella on tärkeä merkitys kehittymisessä, ja oman työn merkityksen ymmärtämisessä, osana työyhteisön kokonaisuutta. (Miettinen & Lehtonen 2000, 859–862.)

3.4 Kehityskeskustelun vaiheet

Keskustelevan esimiehen tehtävänä on löytää jokaisen työntekijän henkilökohtaiset voimavarat, tiedot, taidot ja vahvuudet niin, että ne palvelevat organisaation visiota ja strategiaa. Kun ilmapiiri on avoin ja luottavainen, niin työntekijät osallistuvat yhteisiin keskusteluihin ja uskaltavat sanoa eriäviä mielipiteitä. Kehityskeskustelu on yksi keskustelevan esimiehen tärkeimmistä työkaluista ja sen avulla myös päivittäisen vuorovaikutuksen määrä kasvaa. (Juuti & Vuorela 2002, 104–107; Autio ym. 2010, 20.) Paalumäen (2012, 5) mukaan

kehityskeskustelu onkin yksittäisen työntekijän näkökulmasta olennainen keskustelukanava.

Marriner Tomeyn mukaan kehityskeskustelun sisältö, tyyli ja toteuttamistapa ovat vahvasti sidoksissa organisaation ohjeisiin ja toimintatapoihin, esimiesten johtamisfilosofioihin (Marriner Tomey 2000, 160). Keskustelussa sovitaan toimenkuvasta seuraavalle tarkastelujaksolle, tehdään kehityssuunnitelma, kehitetään yhteistyötä esimiehen ja työntekijän välille, sekä parannetaan työskentelyn yleisiä olosuhteita ja työpaikan ilmapiiriä (Kauhanen 2010, 67). Winkin tutkimuksen mukaan kehityskeskustelut voivat olla rutiininomaisia keskusteluja, tai sitten voimaannuttavia sekä dialogisia (Wink 2007, 218). Aito dialogi voi syntyä ainoastaan toisen ihmisen itsenäisyyttä ja erilaisuutta korostavassa suhteessa, ja tasa-arvoisessa vuorovaikutussuhteessa (Autio ym. 2010, 23).

Kirjallisuuden mukaan kehityskeskustelussa käydään läpi seuraavat vaiheet:

Valmistautuminen ja suunnitteluvaihe

Valmistautumisessa on tärkeää, että ajankohta sovitaan etukäteen ja suunnitellaan huolellisesti (Ruoranen 2011, 49). Työntekijän tulee tietää, mitkä ovat organisaation tavoitteet ja millaista osaamista niiden tavoittamiseksi tarvitaan. Työntekijä miettii miten hänen tehtävänsä ja tavoitteensa liittyvät organisaatioon. (Kivinen 2008, 120.) Keskustelussa käsiteltävistä asioista sovitaan etukäteen ja tätä ohjaa hyvin kehityskeskustelulomake. Lomake on hyvä suunnitella oman organisaation tarpeita vastaavaksi. (Laaksonen ym. 2005, 110.) Keskusteluun tulee varata rauhallinen tila ja huolehtia, ettei keskeytyksiä tulisi (Ruoranen 2011, 49; Kauhanen 2010, 67).

Itse kehityskeskustelun vaihe

Keskustelu tapahtuu avoimessa ilmapiirissä ja keskustellen käydään läpi edellisen vuoden tulosten saavuttaminen ja arviointi (Ruoranen 2011, 49). Avoimessa keskustelutilanteessa arvioidaan nykyisten työtehtävien haasteellisuus ja senhetkisen elämäntilanteen asettamat haasteet (Havunen 2007, 41). Yhdessä laaditaan seuraavan vuoden työssä suoriutumisen tavoitteet ja odotukset organisaation strategiasta käsin, sekä kartoitetaan työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät ja niiden edistäminen. Keskustellen kartoitetaan urakehitys- ja

kouluttautumissuunnitelmaa ja sovitaan seuraavan vuoden kehittymisen osaluista. Yhdessä arvioidaan työntekijän mahdollisuudet oman osaamisen hyödyntämiseen, tarpeet osaamisen tason nostamiseen, sekä aikaisemman osaamisen ylläpitämiseen. (Viitala 2006, 15.) Käydään läpi palkkaus ja muu palkitseminen ja lopuksi arvioidaan kehityskeskustelun toteutuminen. Lopuksi dokumentoidaan sovitut asiat, tai kirjataan ne myöhemmin sovittuun ajankohintaan mennessä. (Ruoranen 2011, 49; Kauhanen 2010, 67.)

Seuranta ja arviointi-vaihe

Sovitaan tarkasteluajanjaksosta ja kiireellisten asioiden hoitamisesta (Ruoranen 2011, 49; Kauhanen 2010, 67). Työntekijä laatii henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman ja sitä arvioidaan jatkuvasti, ja päivitetään seuraavan kehityskeskustelun yhteydessä (Ruohotie & Honka 2002, 16).

Yksilökeskustelun rinnalla voi toimia ryhmäkehityskeskustelu, joka lisää työyhteisön yhteisöllisyyttä ja ymmärrystä, sekä edistää avoimen ja kannustavan vuorovaikutuksen toteutumista (Aarnikoivu 2010, 108–110). Ryhmäkehityskeskustelun tavoitteena on kehittää ja arvioida ryhmän tehtävää, tavoitteita, toimintatapoja ja mitä tuloksia ryhmä on saanut aikaiseksi (Havunen 2007, 113). Erilaisuuden ja erilaisten mielipiteiden sietäminen vaatii työtä, koska samalla täytyy kyseenalaistaa omia mielipiteitään ja käsityksiään asiasta. Suomessa on totuttu vain yhden totuuden kulttuuriin, joka ei kannusta erilaisiin mielipiteisiin. (Ropo ym. 2005, 126.)

3.5 Onnistuneen kehityskeskustelun tunnusmerkit

Kehityskeskustelu on monimutkainen prosessi, joka vaatii monia asioita, mutta onnistuneen kehityskeskustelun yksi piirre on vastavuoroisuus. Hyvässä keskustelussa toteutuu toisen kunnioittaminen, rehellisyys, avoimuus ja vapaus ilmaista omia mielipiteitään. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 22.) Molemmat osapuolet vaikuttavat keskustelun laatuun ja heillä on vastuu dialogin onnistumisesta. Onnistumiseen vaikuttavat myös aikaisemmat kokemukset ja valmistautuminen kehityskeskusteluun. Vuorovaikutus on aina kokonaisval-

taista ja sillä miten viestin välitämme, on suuri vaikutus keskustelun laatuun ja luottamussuhteen syntymiseen. (Valpola 2002, 125–126.)

Rajanevan tutkimuksessa todettiin mitkä tekijät edistävät kehityskeskustelun onnistumista. Tärkeäksi hän havaitsi molemminpuolisen avoimuuden ja mielihiteiden esittämisen, riittävän pitkän keskusteluajan, sekä hyvän valmistautumisen. Hyvä esimies-työntekijäsuhde parantaa kehityskeskustelun laatua, kuten myös useat keskustelukerrat saman esimiehen kanssa. Negatiivisiksi asioiksi koettiin palautteen antaminen, suorituksen arvioiminen ja palkkauksesta keskusteleminen. (Rajaneva 2002, 92, 101.)

Toisen kunnioittaminen vaatii ensin itsensä kunnioittamista ja siihen kuuluu, että pystyy huomiomaan toisen ja omat heikkoudet, vahvuudet ja rajoitukset (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 23). Esimies toimii henkilökunnan esikuvana, hänellä on korkeat moraaliset ja eettiset ihanteet ja hän välttää vallankäyttöä (Uusitalo & Laakso 2005, 26). Esimiehen tehtävänä on kannustaa työntekijää osallistumaan, ja rakentaa luottamusta kuuntelemalla ja arvostamalla. Hän huomioi työntekijän voimavarat ja mahdollisuudet, ja pitää yllä uskoa muutokseen ja tulevaisuuteen. (Juuti & Vuorela 2002, 104–105.) Keskustelun aikana hän voi motivoida työntekijää ja selvittää hänen työhyvinvointiaan ja jaksamistaan (Nurmeksela ym. 2011, 28). Toisen ihmisen kehittymisen ja kasvamisen edistäminen edellyttää hänen tilanteensa ymmärtämistä, myös tunteiden ja kokemusten tasolla. Tämä vaatii kokonaisvaltaista syvällistä perehtymistä ja paneutumista tilanteeseen. (Aalto ym. 2010, 78.)

Vuoropuhelun eli dialogin tavoitteena on yhteisen ymmärryksen saavuttaminen, erilaisten näkemysten ymmärtäminen ja esille ottaminen (Viitala 2006, 187). On uskallettava nostaa esille kriittisiäkin asioita ja pystyä palautteen antamiseen ja sen vastaanottamiseen. Tämä vaatii hyvää itsetuntoa keskustella yhteisön osaamisesta ja siitä, miten työntekijän pätevyys vastaa tehtävässä vaadittavaa osaamista. (Kauppinen 2002, 24.) Vuorovaikutustilanteessa vaikuttaa verbaalisen viestinnän lisäksi se, miten ääntä käytät ja miten elehdit tai liikut. Jokainen tulkitsee oman käsitteistönsä kautta havainnoimansa tiedon ja tämä on tärkeä tiedostaa kehityskeskustelun aikana. (Valpola 2002, 126–128.)

Esimiehen käydessä rohkaisevia ja kannustavia kehityskeskusteluja työntekijöidensä kanssa, hän lisää heidän energiaansa ja sisäistä voimantunnetta, ja tätä kautta työhyvinvointi ja jaksaminen paranevat (Aalto 2010, 56).

Työyhteisöä hyödyntävässä kehityskeskustelussa esimies ottaa esiin myös vaikeat asiat ja antaa kehittävää palautetta. Tärkeää on, että palautteen antossa positiivinen palaute annetaan selkeästi, ja työntekijä voi itse miettiä miten voisi toimintaansa kehittää rakentavan palautteen perusteella. (Aarnikoivu 2010, 127–128.) Keskustelussa on huomioitava, että työympäristön muutos vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden työnkuvaan ja sitä kautta myös osaamisen kehittämisen suuntaan (Heikkilä 2009, 143). Juutin ja Vuorelan mielestä esimiehet ovat usein haluttomia antamaan rehellistä ja oikea-aikaista palautetta työntekijöilleen (Juuti & Vuorela 2002, 83). Säännöllisesti annettu palaute antaa pohjan kehityskeskustelulle ja antaa työntekijälle mahdollisuuden kehittää omaa toimintaansa. Työnsuoritukseen liittyvä annettava palaute luo myönteisiä asenteita henkilöstössä ja kehittää työyksikön tuloksia ja toimintaa. (Ruohotie & Honka 2002, 86.) Kun esimies uskaltaa irtautua perinteisestä johtamisen hierarkiasta ja odotuksista, voi hän edistää keskustelevan työyhteisön rakentumista. Tämä edistää arvostavan ja hyväksyvän vuorovaikutuksen ja toisen ammattitaidon kunnioittaminen ilmapiiriä. (Aalto 2010, 61.)

3.6 Osaamisen kehittäminen kehityskeskustelun pohjalta

Yksilön osaaminen koostuu jokaisen tiedoista, taidoista ja kokemuksesta, jotka auttavat häntä suoriutumaan työtehtävästään mahdollisimman hyvin. Taustalla vaikuttavat henkilökohtaiset ominaisuudet, persoonallisuus, ja asenteet joiden merkitys on korostunut jatkuviin muutoksiin sopeutumisessa. (Ojala 2005, 50.) Työyhteisössä itsensä johtaminen näkyy monella eri tavalla. Tärkeimpänä on työntekijän suhde työyhteisön perustehtävään ja vastuuseen. Tulevaisuuden osaamisen alueita ovat vastuullisuus, itsetuntemus, sitoutuminen, tiimiosaaminen, sekä ammattiosaaminen lisättynä tunneälyllä. (Metsämuuronen 1998, 43.) Esimiehen on ymmärrettävä erilaisuutta ja saatava erilaisilla tavoitteilla ja motiiveilla toimivat ihmiset mukaan päämäärien tavoitteluun. Tämä vaatii esimieheltä ihmisenä kasvamista ja omien tuntemusten ja

ajatusten läpikäymistä, jotta ymmärtää erilaisten työntekijöiden tapaa edistää työyhteisön toimivuutta. (Aalto 2010, 66.)

Ammatillinen osaaminen on sitä, että työntekijä osaa kehittää omaa ja työyhteisönsä osaamista, sekä soveltaa ja luoda uutta tietoa. Hän toimii tavoitteellisesti, itsenäisesti ja joustavasti ja pystyy hyödyntämään muiden osaamista potilaan parhaaksi. Kriittinen ajattelu ja itsensä johtaminen koostuvat taidoista joista tärkeimpiä ovat tarkoituksenmukainen, itsenäinen ongelmanratkaisutaito, sekä vuorovaikutteinen reflektiivinen asioiden tarkastelutaito, jotka johtavat hyviin päätöksiin. (Nousiainen 2000, 27–31.) Sisäinen motivaatio kasvaa jos työntekijä kokee itsensä päteväksi ja tunnustaa työn merkityksellisyyden. Esimies voi johtamisellaan suuresti vaikuttaa työntekijöidensä kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. (Heikkilä 2009, 98–99.)

Omien toimintatapojen tarkastelu, sisäinen puhe ja omien tunteiden, asenteiden, sekä ajatusten tunnistaminen ovat tärkeitä itsetuntemuksen lisäämisessä (Miettinen, Miettinen, Nousiainen & Kuokkanen 2000, 65). Avoin toimintatapa ja keskustelu lisäävät luottamusta, ja luottamuksella lisätään avoimuutta (Jalava & Matikainen 2010, 163). Työelämään tulleet nuoremmat sukupolvet odottavat työstä eri asioita, mihin aikaisemmin on totuttu. He sitoutuvat omaan uraansa, ei organisaation näkemyksiin. He myös odottavat saavansa työstä paljon haasteita ja kehittymismahdollisuuksia. Myös sosiaalisen median kaltaisia laajempia sosiaalisia mahdollisuuksia halutaan, ja työltä odotetaan joustavuutta, hyvää työpaikan sijaintia sekä mukavia työkavereita. (Ojala 2005, 27.)

Johtajan on tärkeää synnyttää motivaatiota ja tiedostaa miten voi motivaatiota edistää. Tärkeää on tiedostaa, että yksilön arvot, tunnepohjainen sitoutuminen tehtävään, palkitseminen ja kannustava palaute, sekä joustava, oikeaksi koettu toiminta synnyttää motivaatiota ja sitoutumista. Johtajan tärkeimmäksi tehtäväksi on tullut edistää itseohjautuvaa ja oma-aloitteista työskentelyä. (Wis-kari 2009, 143- 144.) Miten organisaatio pystyy palkkaamaan osaavaa henkilöstöä ja sitouttamaan organisaatioon, on keskeinen asia nyt ja tulevaisuudessa (Laakso-Manninen & Viitala 2007, 42–43).

3.7 Yhteenvetoa ja käsitteiden suhdetta toisiinsa

Kehityskeskustelu on yksi tärkeä osaamisen johtamisen menetelmä, jonka avulla organisaation strategia ja yksilön osaaminen saa yhteisen suunnan. Osaamisen johtamisella varmistetaan organisaation osaamisen kehittyminen tarvittavaan suuntaan ja tulevaisuuden haasteisiin vastaaminen. Tulevaisuudessa osaaminen on jokaisen organisaation tärkeä menestystekijä. Jokaisen työntekijän työpanos on tärkeää strategiatyön onnistumisessa ja siihen vaaditaan osaava ja motivoitunut henkilöstö. Kehityskeskustelun avulla voidaan tukea henkilöstöä osaamisensa kehittämässä, strategian ymmärtämisessä ja toimintaan sitoutumisessa.

Kehityskeskustelun laadulla on iso merkitys siihen, millaiseksi sen työntekijä kokee. Parhaimmillaan kehityskeskustelu on aito tasa-arvoinen vuorovaikutustilanne, joka on voimaannuttava ja jossa innovoidaan yhdessä uutta. Tämä vaatii paneutumista molemmilta osapuolilta sekä luottamusta. Hyvällä kehityskeskustelulla on vaikutusta päivittäiseen vuorovaikutuksen määrään ja laatuun ja tämä lisää henkilöstön työtyytyväisyyttä ja motivaatiota.



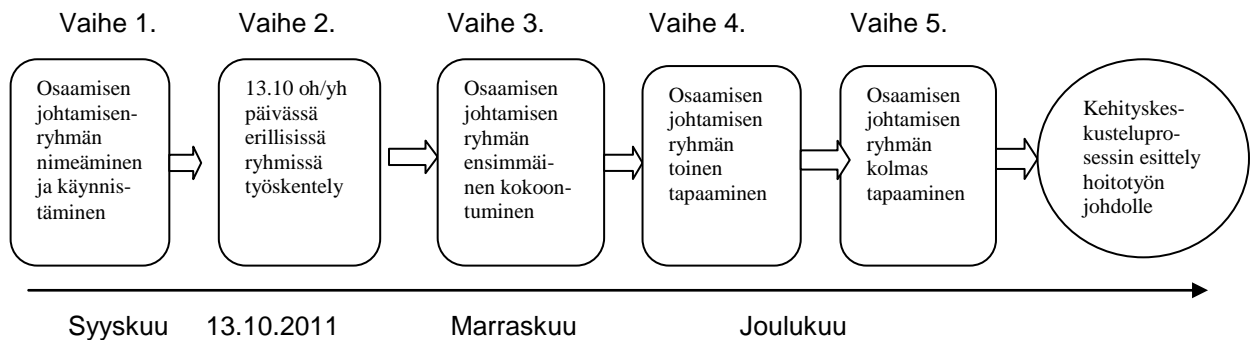
KUVIO 1. Käsitteiden suhde toisiinsa

4 KEHITTÄMISHANKKEEN SUUNNITELMA JA VAIHEET

Kehittämistyön tarkoituksena on laatia Keski-Suomen sairaanhoitopiirin kehityskeskustelun prosessikuvaus hoitotyön alueelle, sillä ajatuksella, että tule-

vaisuudessa sitä voitaisiin hyödyntää sairaanhoitopiirin kehityskeskustelukäytäntöjen kehittämiseksi myös muiden ammattiryhmien kohdalla. Tavoitteena on esitellä valmis prosessikuvaus ylihoitajakokouksessa vuoden 2011 lopussa.

Kehittämishankkeen toteuttamiseen laadittiin vaiheistettu suunnitelma (kuvio 2).



KUVIO 2. Kehittämishankkeen vaiheet ja aikataulu

Vaihe 1

Prosessikuvauksen laatimista varten perustetaan osaamisen johtamisen –työryhmä. Osaamisen johtamisen -työryhmän jäsenet valitsee hoitotyön tutkimus- ja kehittämispäällikkö ja ryhmä laatii prosessikuvauksen syksyn 2011 aikana. Hoitotyön tutkimus- ja kehittämispäällikkö valitsee osallistujat eri toimialueilta ja määrittä myös ryhmän koon. Ryhmä koostui osastonhoitajista, ylihoitajista ja apulaisosastonhoitajista, sekä työpareista.

Hoitotyön tutkimus- ja kehittämispäällikkö toimii kehittämissuunnitelman koollekutsujana ja kehittäjä toimii kokoontumisten vetäjänä ja laatii kokoontumisia varten suunnitelman ryhmän työskentelystä. Kehittäjän aikaisempi rooli osastohoitajana vaikutti siihen, että hänen roolinsa muuttui, koska ryhmä koostui ylihoitajista ja osastonhoitajista. Kehittäjä toimii prosessin vetäjänä ja konsulttina, tehtävänä analysoida jokaisen kokoontumisen jälkeen, miten kehittämistyössä oli edetty. Tarvittaessa hänen täytyy muuttaa toimintatapaansa, sekä käytettävää menetelmää, jos tavoitteisiin ei päästä.

Vaihe 2

Osastonhoitajien ja ylihoitajien kehittämispäivässä 13.10.2011 kehittäjä pitää teorialuennon kehityskeskustelusta ja osaamisen johtamisesta. Kehittämispäivän osallistujat koostuivat Keski-Suomen sairaanhoitopiirin hoitotyön johtajista ja tavoitteena on, että jokainen osallistuu. Päivään on etukäteen ilmoittautuminen ja tämän perusteella kehittäjä jakaa osallistujat neljään eri ryhmään.

Jokaisella ryhmän jäsenellä on monistettuna ohje ryhmän toiminnasta, ryhmän toiminnan käynnistymisen nopeuttamiseksi. Kehittäjä toimii ryhmien toiminnan tarkkailijana, kannustajana ja motivoijana, sekä ongelmatilanteiden ratkaisijana. Ryhmien vetäjät kehittäjä valitsee osaamisen johtamisen -työryhmästä ja heitä ohjeistetaan etukäteen aikatauluista ja käytettävästä menetelmästä.

Vaihe 3

Kehittämispäivän jälkeen kehittäjä kokoaa neljän eri ryhmän tuloksia yhteen. Osaamisen johtamisen -työryhmässä tulosten käsittelyn menetelmänä suunnitellaan käytettäväksi lapputekniikkaa. Tavoitteena on koota osaamisen johtamisen -työryhmälle neljän eri osastonhoitajien ja ylihoitajien kehittämispäivässä toimivan työryhmän tuotokset.

Vaihe 4

Kehittäjä laatii edellisen tapaamisen jälkeen ensimmäisen version kehityskeskusteluprosessista ja kolmannessa tapaamisessa osaamisen johtamisen-ryhmä työstää kehityskeskusteluprosessin kuvausta eteenpäin.

Vaihe 5

Osaamisen kehittämisen -työryhmä laatii kehityskeskusteluprosessin kuvauksen joka vietiin johdolle esitettäväksi. Prosessikuvaus esitetään ylihoitajien kokouksessa joulukuussa 2011. Kehittäjä esittelee ryhmän tuotoksen ja antoi kehityskeskusteluprosessin kuvauksen hoitotyön johdolle käytettäväksi. Tarkemmat ohjeistukset käytöstä, aikataulusta ja vastuuhenkilöistä siirtyivät hoitotyön johdolle hyödynnettäväksi.

Kehittäjän toiminnan kriteerit ovat seuraavat:

- Käydä ryhmässä teoriaa läpi ja kerätä informaatiota ja innovaatiota kyseisestä ilmiöstä.
- Johtaa ryhmän työskentelyä ja huolehtia tavoitteellisesta työskentelystä ja aikataulussa pysymisestä.
- Toimia keskustelun johtajana ja huolehtia ryhmien vastuuhenkilöiden nimeämisestä ja heidän ohjeistuksestaan.
- Dokumentoida palautteiden ja keskustelun pohjalta ryhmän laatima kehityskeskustelun prosessikuvaus.
- Laatia kehityskeskusteluprosessin kuvaus hoitotyön alueelle ja esitellä se ylihoitajakokouksessa 12/2011.

5 KEHITTÄMISHANKKEEN MENETELMÄLLINEN PERUSTA

5.1 Prosessikuvauksen laatiminen

Prosessikuvauksen laatimisen vaiheita ovat Virtasen & Wennbergin (2005, 115–116) mukaan prosessien tunnistaminen, prosessien määrittelemine ja kuvaaminen, prosessin omistajien nimeäminen, prosessin suorituskyvyn mittaaminen ja sen jatkuva kehittäminen. Jotta prosessia voidaan määritellä tai johtaa, on organisaation strategisten päämäärien oltava tarpeeksi selkeitä.

Laamasen (2002, 76) mukaan hyvän prosessikuvauksen tulee sisältää prosessin kannalta kriittiset asiat, esittää asioiden välisiä suhteita ja auttaa ymmärtämään oma roolinsa sekä kokonaisuuden tavoitteen saavuttamisessa. Hyvässä kehittämisprosessissa kehitetään prosessissa mukana olevien ihmisten välistä yhteistyötä sekä mahdollistetaan joustava toiminta tilanteiden mukaisesti.

Onnistuneessa prosessikuvauksessa pystytään keskittymään olennaiseen ja tehdään prosessikuvausta yhdessä. Työskentelyssä pyritään ymmärrykseen ja kokonaisuuksien hahmottamiseen sekä tulevaisuuden mahdollisuuksien näkemiseen. Tavoitteeksi muodostuu kokonaiskuva asiasta ja ymmärrys ke-

hittämisen perustaksi. (Pitkänen 2002, 95.) Kehittämistyössä on tärkeää muistaa, että prosessin kuvaaminen ei ole kehittämistä vaan prosessikuvaus on lähtökohta kehittämiselle (Pitkänen 2002, 102).

Prosessin tunnistaminen

Prosessin alussa on tärkeää määritellä mihin prosessilla pyritään, sekä kirjata mistä prosessi alkaa ja mihin se loppuu. Tärkeää on keskittyä mihin asioihin prosessilla halutaan vaikuttaa ja mitä asioita kehittää. (Virtanen & Wennberg 2005, 118.) Merkittäväksi tekijäksi prosessin tunnistamisessa nousee prosessin tuottama hyöty organisaatiolle ja asiakasnäkökulma (Pitkänen 2002, 73).

Prosessien määrittelemisen ja kuvaaminen

Prosessin määrittelemisessä pyritään prosessin sisällön jäsentämiseen ja täsmentämiseen. Tähän päästään kuvaamalla prosessin keskeiset vaiheet ja niiden väliset yhteydet sekä prosessin jokaisen vaiheen vastuuhenkilöt. (Virtanen & Wennberg 2005, 122.) Kun tavoitteena on prosessin kuvaus kehittämisen näkökulmasta, on tärkeää, että asiantuntemus, ymmärrys tilanteesta ja analyysi kokonaisuudesta hyödynnetään (Pitkänen 2002, 101).

Prosessin omistajien nimeäminen

Prosessin omistajien tehtävänä on prosessin johtaminen. He huolehtivat prosessikuvauksen mukaisen toiminnan toimeenpanosta ja kehittämisestä. Prosessikuvauksen ylläpidon vastuut joka vaiheessa ovat määritelty ja heidän tehtävänä on mitata prosessin suorituskykyä ja tätä kautta kehittää toimintaa. (Virtanen & Wennberg 2005, 116.)

Prosessin suorituskyvyn mittaaminen ja sen jatkuva kehittäminen

Prosessien mittaaminen on tärkeä osa prosessien kehittämistä. Jos organisaatiossa on määritelty prosessimittarit ja prosessien suorituskykyä seurataan säännöllisesti, on organisaatiossa prosessijohtaminen jo pitkällä. (Virtanen & Wennberg 2005, 131.) Prosessin vaiheisiin kuuluvat sekä muutosvaiheet että stabilointi; muutoksen estäminen. Prosessissa voi tulla eteen tilanne, jossa prosessin rinnalle luodaan täysin uusi prosessi, jos huomataan, ettei prosessilla saavuteta haluttua tavoitetta. (Pitkänen 2002, 102.)

Virtasen ja Wennbergin mukaan prosessien kehittämistyössä pyritään yleensä seuraavien päämäärien toteutumiseen: läpimenoaikojen paranemiseen, laadun ja palvelutason parantamiseen, säästöjen aikaansaamiseen, toiminnan tehostumiseen sekä kustannusvaikuttavuuden parantumiseen (Virtanen & Wennberg 2005, 132). Jokaisen organisaation kilpailukykyä lisäävä tekijä on osaaminen. Vuorovaikutus ja ihmiset ovat keskeisessä roolissa osaamisen kehittämisessä. Prosessin tehtävänä on kuvata organisaation toiminnan perusteet ja logiikka. (Laamanen 2002, 35.)

5.2 Ryhmätyö kehittämismenetelmänä

Ryhmä voidaan määritellä useamman henkilön muodostamaksi joukoksi, jolla on yhteiset tavoitteet ja työskentelevät vuorovaikutuksessa toistensa kanssa (Heikkilä 2002, 16). Ryhmätyöskentely on sopiva toimintatapa silloin kun pyritään pääsemään tehokkaasta ratkaisuun ja päämäärään (mts. 25). Ryhmän toimintaa vaikuttavia tekijöitä ovat toiminnan perusedellytykset, ryhmän toimintakulttuuri ja toiminnan tulokset (Havunen 2007, 69). Havusen (mts. 71) mukaan ryhmän toimintakulttuuriin vaikuttaa esimerkiksi sitoutuminen, luottamus, vuorovaikutuksen laatu, motivaatio ja me-henki.

Ryhmätyön merkitys toiminnan kehittämisessä on kasvanut, koska organisaation ja asiakkaan välinen yhteistyö rakentuu tiedonvälitykseen asiantuntijoiden välillä (mts. 17). Tuloksellinen ryhmä pyrkii itseohjautuvuuteen ja tavoitteisiin pääsemiseen (mts. 65). Ryhmässä jokaisella jäsenellä on merkityksensä ryhmän vuorovaikutukseen, toimintaan ja päätöksenteossa onnistumiseen (Niemi, Nietosvuori & Virikko 2006, 77). Havusen (2007, 66) mukaan tehokkaassa ryhmässä on positiivinen riippuvuus ryhmän jäsenten kesken, he ovat vastuullisia, ryhmässä on kannustava ja avoin vuorovaikutus, jäsenillä on hyvät sosiaaliset taidot ja ryhmällä on kyky prosessoida toimintaa.

Tietoyhteiskunnassa haasteena ei ole tietotaidon lisääminen vaan se, miten ihmiset saadaan jakamaan tietonsa muiden kanssa (Nummi 2007, 19). Menetelmäksi kehittäjä valitsi ryhmätyömenetelmän, joka pyrkii yhteisen ryhmäpäättöksen tekemiseen. Menetelmänä on matriisikaavio-menetelmä, jossa ryhmä

voi järjestelmällisesti tunnistaa, vertailla ja arvioida kahden tai useamman joukon välisiä suhteita (Laatukeskus 1994, 26). Menetelmä edistää ryhmän tehtävää analysoida suuriakin määriä tekijöitä ja niiden välisiä suhteita ja nostaa vastuualueita selkeämmin esiin. Menetelmä edistää tasapuolista työnjakoa ja tarkoituksenmukaista ryhmän toimintaa. (Einistö 2011, 8.)

Matriisikaavio= suhteiden havaitseminen

Menetelmän hyötyjä:

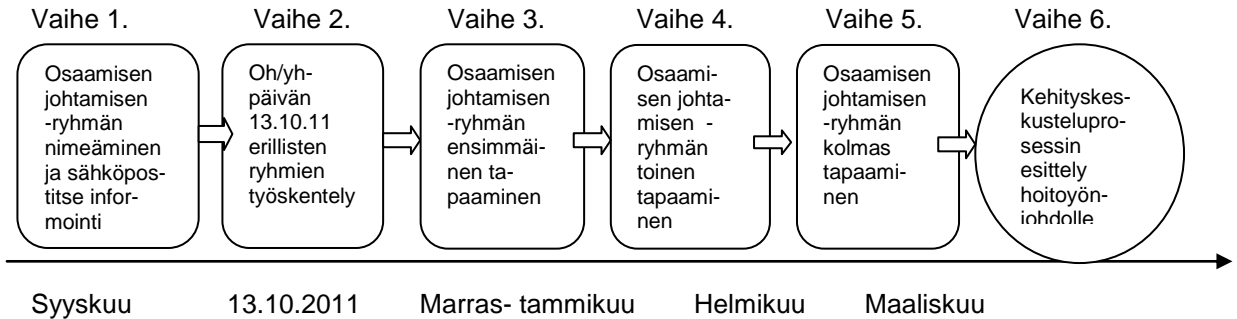
- Menetelmän selkeys, jotta työnjako on mahdollisimman tasapuolista ja tarkoituksenmukaista.
- Yksimieliseen päätöksentekoon ohjaaminen, lopullisten päätösten laadun ja sitoutumisen parantamiseksi
- Menetelmä edistää työryhmän kykyä tarkastella useita päätöksentekoon vaikuttavia tekijöitä
- Käytetään L-matriisia, jossa kahta asiajoukkoa verrataan toisiinsa.
- Keskity kerrallaan yhteen matriisiin riviin ja kerää siihen liittyvää informaatiota ja kannusta keskusteluun.

(Laatukeskus 1994, 26).

Toisena ryhmätyön menetelmänä osaamisen johtamisen -työryhmässä kehittäjä käytti lapputekniikkaa, jonka tavoitteena oli uusien asioiden esiintuominen tai niiden jatkokehittäminen. Menetelmässä ideat kirjoitetaan ylös ja kommentoidaan joko suullisesti tai kirjallisesti. Prosessia voidaan toistaa monta kertaa. Laput voidaan halutessaan kiinnittää seinälle liimalapulle. (Lindberg 2011.)

6 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

Kehittämishankkeen toteutumista ja aikataulua kuvaa seuraava kaavio.



KUVIO 3. Kehittämishankkeen toteutus

Vaihe 1

Osaamisen johtamisen -työryhmän nimeäminen ja kokoonpano tapahtui hoitoyön tutkimus- ja kehittämispäällikön toimesta syyskuussa 2011. Ryhmä koostui eri toimialueiden ylihoitajista ja osastonhoitajista, sekä kliinisestä asiantuntijasta, joista kaikki olivat perehtyneet osaamisen johtamisen käsitteeseen ja aiheesta kiinnostuneita, yhteensä 9 henkilöä. Sairastumisista ja päällekkäisyyksistä johtuen osaamisen johtamisen -ryhmä ei kokoontunut ennen 13.10.2011 pidettyä osastonhoitajien ja ylihoitajien yhteistä kehittämispäivää. Osastonhoitajien ja ylihoitajien kehittämispäivässä, kehittäjä informoi osaamisen johtamisen -työryhmästä valittuja ryhmien vetäjiä etukäteen sähköpostitse, laittamalla materiaalin heille noin viikkoa aikaisemmin (liite 2). Yhden ryhmän vetäjän kanssa kehittäjä kävi puhelimitse tarkentavia kysymyksiä läpi.

Vaihe 2

Aiheeseen johdatellakseen kehittäjä piti lyhyen esityksen osaamisen johtamisesta ja kehityskeskusteluprosessista, sekä ryhmätyössä käytettävästä matriisikaavio -menetelmästä. Kehittäjä oli etukäteen jakanut päivän osallistujat neljään eri ryhmään ja jokaiseen ryhmään oli valittu ryhmän vetäjä osaamisen johtamisen -työryhmästä.

Jokaiseen ryhmään valittiin mahdollisimman tasaisesti osallistujia kaikilta eri toimialueilta (operatiivinen, konservatiivinen, psykiatrinen ja päivystyksen toimialue), jotta ryhmien näkökulma olisi mahdollisimman laaja. Työryhmien tavoitteena oli kuvata kehityskeskusteluprosessia osaamisvaatimusten-, yksilön osaamisen-, organisaation-, osaamisen kehittämisen ja ylläpitämisen näkökulmista. Jokaisella ryhmällä oli yksi näkökulma, jota he tarkastelivat kehityskeskusteluprosessin eri vaiheiden (valmistautuminen, aikana, jälkeen ja seuranta) kautta. Kaaviossa toisena muuttujana ovat vastuut/ toiminnot, joita ovat esimies, työntekijä, ylihoitaja, aikataulu/vuosikello sekä vastuuhenkilöt. (liite 1)

Ryhmiiin jakautuminen onnistui suunnitelman mukaan, joidenkin ilmoittautumistieto ei ollut kehittäjälle välittynyt ja heidän jaettiin tasaisesti neljän eri ryhmän kesken. Ryhmien työskentely lähti hyvin käyntiin ja ryhmien vetäjät omaksuivat hyvin roolinsa. Kehittäjä kävi jokaisessa ryhmässä ja kahdessa ryhmässä häntä tarvittiin ryhmän työskentelyn käynnistymisen tukemisessa. Keskustelua oli paljon ja osassa ryhmistä se välillä ajautui pois aiheesta, mutta ryhmissä keskustelu oli runsasta ja innostunutta.

Ryhmätyöskentelyyn käytettävä aika ei ollut riittävä ja monet viestivät, että aikaa olisi tarvinnut enemmän. Ajankäyttöön vaikutti päivän aikataulujen venyminen, sekä työskentelyn sijoittuminen päivän loppuun. Ryhmätyön menetelmä koettiin hyväksi ja se mahdollisti tehokkaan työskentelyn lyhyestä ajasta huolimatta. Kolmessa työryhmässä tuli esiin, että tällaista työskentelyä haluttaisiin jatkaa ja ehdotettiin ryhmien koolle kutsumista uudelleen. Kaikissa neljässä työryhmässä päästiin tavoitteeseen siltä osin, että tuotosta syntyi. Ryhmien välillä oli eroja sen suhteen, kuinka laajasti ryhmä oli ehtinyt omaa näkökulmaansa käsitellä ja usein juuri vastuut/ seuranta oli jäänyt vähäisemmälle huomiolle. Kehittäjä keräsi ryhmien tuotokset jatkokäsittelyä varten.

Vaihe 3.

Työskentely jatkui, kehittäjän toimesta, ryhmien tuotosten kirjaamisena tietokoneelle Word -ohjelmaan ja siinä haastavaa oli käsialojen tulkitseminen. Kolme ryhmistä oli tehnyt fläppi paperille yhteenvedon ja yksi ryhmän vetäjä kirjoitti tekstin puhtaaksi. Kehittäjä keräsi kaikkien ryhmien tuotoksen ensin

ryhmäkohtaisesti taulukkoon ja sen jälkeen liitti kaikki samaan taulukkoon (liite 2a ja 2b).

Osaamisen johtamisen -työryhmän tapaamista varten opinnäytetyön ohjauksessa mietittiin menetelmää, jolla tuloksia voitaisiin käsitellä ja muokata niitä prosessin malliin. Menetelmäksi suunniteltiin lapputekniikkaa ja liimapaperille kiinnitettiin niitä kehityskeskusteluprosessin vaiheita, joita osastonhoitajien ja ylihoitajien yhteisessä kehittämispäivässä kehittäjä oli työryhmistä koonnut. Jokaisen asian/idean kehittäjä kirjasi omalle A4- paperille ja kehityskeskusteluprosessin eri vaiheet oli erivärisille paperille tulostettu.

Osaamisen johtamisen -työryhmän kokoontuessa tila oli sellainen, ettei liimapaperia ollut mahdollista laittaa seinälle. Osallistujia oli tällä kertaa kuusi henkilöä ja siksi menetelmän toteuttaminen onnistui pienemmässäkin tilassa. Vaihtoehtoisena menetelmänä käytettiin prosessin muokkaamista isolla pöydällä, johon laitettiin kaikki sen prosessin asiat työntekijän, osastonhoitajan ja ylihoitajan näkökulmasta. Sen lisäksi oli tyhjiä A4-papereita, joihin voitiin lisätä uusia ideoita, joita ei ollut valmiiksi laitettu. Keskustelu ja eri vaiheiden yhteinen pohdinta oli vilkasta ja syntyi myös uusia ideoita prosessiin kuuluvista asioista. Ohjauksen jälkeen kehittäjä teki Windows Visio -ohjelmalla prosessikuvauksen, jossa näkyi kokonaisuudessaan osaamisen johtamisen- ryhmän tuotos (liite 3).

Vaihe 4.

Työskentely jatkui joulukuussa ja osaamisen johtamisen -ryhmässä käytiin läpi ja muokattiin prosessikuvausta. Ryhmään tuli kaksi uutta jäsentä; koulutusyksiköstä koulutuspäällikkö ja Medikesistä projektityöntekijä ja yhteensä osallistujia oli kuusi henkilöä. Keskustelu oli aktiivista, osallistuvaa ja prosessikuvausta saatiin vielä kehitettyä eteenpäin. Sovittiin vielä uusi tapaaminen tammi-kuulle kehityskeskustelun prosessikuvauksen loppuun saattamiseksi, koska keskustelu ja ryhmän ajankäyttö jäi hieman keskeneräiseksi.

Organisaatiossa on käytössä prosessienkuvasta varten QPR ProcessAnalyzer -ohjelma ja kehityskeskustelun prosessikuvaus oli tarkoitus laatia tällä ohjelmalla. Työskentelyä varten kehittäjä sopi tapaamisen Medikesin projektityön-

tekijän kanssa ja kahdella tapaamiskerralla saatiin valmiiksi kehityskeskusteluprosessin kuvauksen osaamisen johtamisen -työryhmälle esitettäväksi (liite 5). Ennen osaamisen johtamisen ryhmän viimeistä kokoontumista kehittäjä laitoi prosessikuvauksen työryhmälle tutustuttavaksi.

Vaihe 5.

Ryhmään tuli vielä kaksi jäsentä päivystysalueelta mukaan ja alkuun kerrattiin sen hetkistä työskentelyn vaihetta ja miten siihen asti oli päästy. Kolmannessa ryhmän kokoontumisessa oli paikalle päässyt eniten ryhmän jäseniä, yhteensä yhdeksän henkilöä. Prosessin vaiheista käytiin vilkasta keskustelua ja muokattiin prosessikuvausta tässä vaiheessa lopulliseen versioonsa. Viimeisten muutosten jälkeen prosessikuvaus oli valmis esitettäväksi hoitotyön johdolle, ylihoitajakokouksessa maaliskuussa 2012. Prosessikuvauksen lisäksi sovittiin, että kehittäjä laatii erikseen tsekkilistan kehityskeskusteluun valmistautumiseen sekä työntekijälle että esimiehelle. Tällä haluttiin linjata kehityskeskusteluun valmistautumisen tärkeyttä ja yhdenmukaistaa tähän liittyviä toimintakäytäntöjä. Seuraavissa kahdessa kuviossa (kuvio 4 ja 5) on listattuna kehityskeskusteluun valmistautumiseen liittyviä asioita työntekijän ja osastonhoitajan näkökulmasta.

Tsekkilista kehityskeskustelujen valmistautumista varten mukailen Aarnikoivu 2011, 88–90 ja Kansanen 2004, 173–179.

Työntekijän muistilista:

- Mieti toimenkuvasi ja mitkä ovat vastualueesi.
- Pohdi työtehtäviäsi ja mieti, mitkä sinua motivoi ja mistä haluaisit luopua?
- Mitkä ovat omat vahvuutesi?
- Arvioi miten olet suoriutunut ja mitä tavoitteita sinulle kuluneelle vuodelle oli.
- Tee yhteenveto onnistumisestasi ja mitkä asiat vaatisivat kehittämistä. Missä asioissa onnistuit erityisen hyvin?
- Perehdy edellisen vuoden kehityskeskustelussa sovittuihin asioihin.

- Pohdi suhtautumistasi työhön ja mieti asiat ovat edistäneet onnistumistasi ja mitkä estäneet.
- Mistä pidät eniten työssäsi?
- Mikä on urasuunnitelmasi?
- Laadi osaamis pohjainen CV (vahvuudet, kehittämiskohteet ja kehittämistoimenpiteet)
- Pohdi millainen olet työyhteisön jäsenenä. Miten vaikutat työyhteisön ilmapiiriin?
- Mitkä ovat seuraavan vuoden osaamisen kehittämisen tavoitteet?
- Pohdi esimiehen toiminnan vahvuuksia ja kehittämisen alueita.

KUVIO 4. Työntekijän muistilista kehityskeskustelua varten

Osastonhoitajan muistilista:

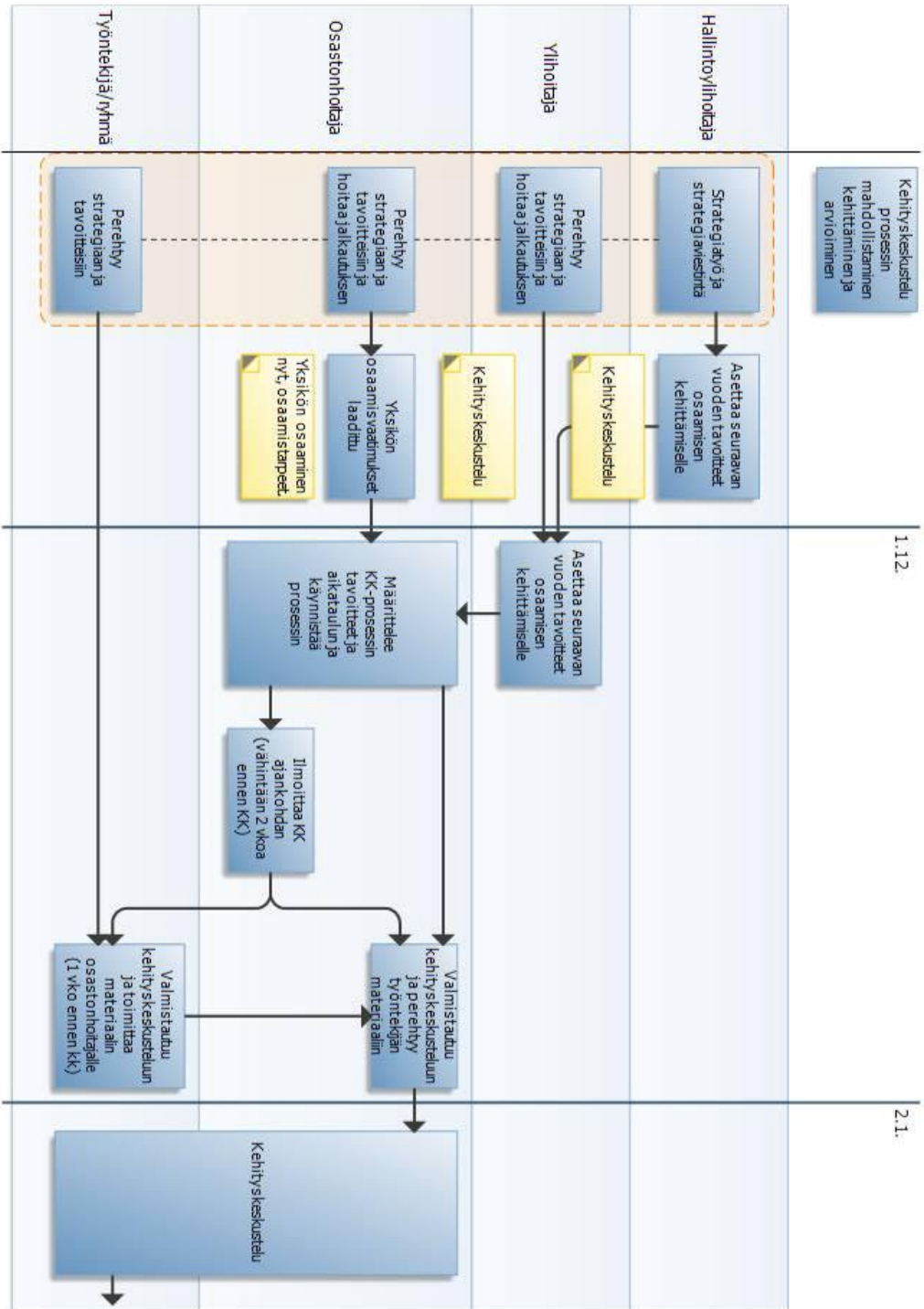
- Perehdy työntekijän toimenkuvaan ja vastuualueisiin. Mieti etukäteen missä työntekijä on onnistunut. Millaisia osaamisen haasteita työntekijällä on?
- Käy läpi edellisen vuoden kehityskeskustelu ja siinä asetetut tavoitteet ja urakehityssuunnitelmat.
- Pohdi seuraavan vuoden tavoitteita ja toiminnallisia haasteita.
- Perehdy osaamisen CV:n ja osaamisen kehittymisen suunnitelmaan ja peilaa sitä organisaation/ yksikön strategiaan ja osaamisen tavoitteisiin.
- Kartoita suoritustason kehittämisen ja ylläpitämisen toimenpiteitä.
- Ota selvää työntekijä suoriutumisesta ja työskentelytavoista sekä hänen vahvuuksistaan ja heikkouksistaan.
- Kartoita työkierto ja koulutusmahdollisuuksia sekä osaamisen kehittämisen keinoja.
- Arvioi omaa toimintaasi, sen vahvuuksia ja kehittämiskohteita.

KUVIO 5. Osastonhoitajan muistilista kehityskeskustelua varten

Vaihe 6.

Kehityskeskusteluprosessin kuvaus esitettiin Keski-Suomen sairaanhoitopiirin hoitotyön johdolle osastonhoitaja/ylihoitaja päivässä 6.3.2012. Paljon keskustelua ja eriäviä mielipiteitä aiheutti prosessikuvaksen vaatima aikataulu. Yhteisesti koettiin että neljässä kuukaudessa kehityskeskustelujen läpikäyminen on tämän hetkiselällä johtamisen mallilla mahdotonta. Keskustelussa nousi esiin osastonhoitajan työnkuva ja pitäisikö sitä selvittää tarkemmin. Keskusteltiin myös siitä, voisiko osan kehityskeskusteluista pitää apulaisosastonhoitaja/osastonhoitajan työpari. Mielipiteitä oli monenlaisia ja selvästi nousi esiin, että asiasta keskustelua täytyy jatkaa vielä ennen kehityskeskusteluprosessin kuvauksen käyttöönottoa. Kehityskeskusteluprosessin kuvauksen mahdollinen hyödyntäminen ja jatkokehittäminen jäivät hoitotyön johdolle ja osaamisen kehittämisen -työryhmälle.

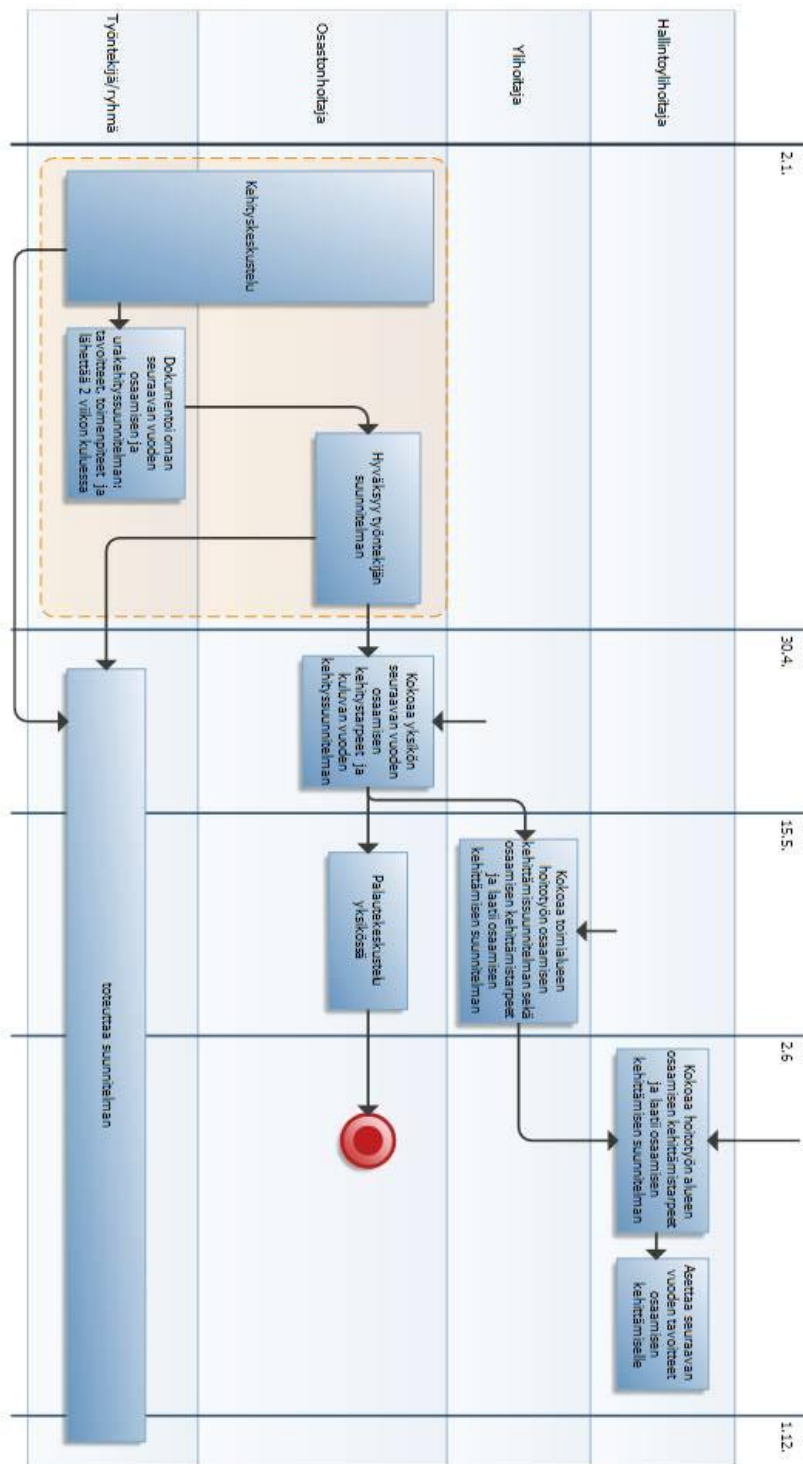
Kehityskeskusteluprosessin kuvauksessa (kuviassa 6) esitetään kehityskeskusteluprosessin edeltävät vaiheet, aikataulut ja vastuuhenkilöt. Kehityskeskusteluprosessin kuvaus alkaa hoitotyön strategian jalkauttamisena hallintoylihoitajan toimesta. Ylihoitajat käyvät oman kehityskeskustelun ja tämän jälkeen he käyvät kehityskeskustelun omien osastonhoitajiensa kanssa. Tämä prosessin vaihe on käyty läpi ennen joulukuun alkua, jolloin osastonhoitaja käynnistää oman yksikkönsä kehityskeskusteluprosessin. Ylihoitaja määrittää seuraavan vuoden tavoitteet osaamisen kehittämiseksi ja osastonhoitaja määrittää yksikön tavoitteet seuraavalle vuodelle. Hän ilmoittaa työntekijälle vähintään kaksi viikkoa aikaisemmin kehityskeskustelun ajankohdasta ja työntekijä toimittaa kehityskeskustelun materiaalin vähintään viikkoa ennen kehityskeskustelua osastonhoitajalle.



KUVIO 6. Kehityskeskusteluprosessin kuvaus, kehityskeskusteluun valmistautuminen

Kehityskeskusteluprosessin kuvauksessa kuviossa 7 esitetään kehityskeskustelun jälkeistä osaa prosessikuvauksesta. Kehityskeskustelut aloitetaan tammikuun alusta ja kaikki kehityskeskustelut on käyty läpi huhtikuun loppuun mennessä. Kehityskeskustelun jälkeen työntekijä laatii oman osaamisen kehittämisen suunnitelman seuraavaksi vuodeksi kahden viikon kuluessa. Osastonhoitaja kokoaa seuraavan osaamisen kehittämisen tarpeet ja kuluvan vuoden kehittämisen suunnitelman koko yksikön osalta toukokuun puoleenväliin mennessä. Tämän jälkeen hän järjestää palautekeskustelun yksikössä.

Ylihoitaja kokoaa oman toimialueensa hoitotyön osaamisen kehittämisen suunnitelmat, osaamisen kehittämistarpeet sekä laatii osaamisen kehittämisen suunnitelman seuraavalle vuodelle. Tämä prosessinvaihe on valmis kesäkuun alkuun mennessä ja hän toimittaa sen hallintoylihoitajalle. Näiden perusteella hallintoylihoitaja laatii hoitotyön osaamisen kehittämisen kehittämistarpeet ja laatii osaamisen kehittämisen suunnitelman seuraavalle vuodelle. Hänen tehtävänä on taas ennen seuraavan vuoden kehityskeskusteluprosessin alkamista määrittellä tavoitteet osaamisen kehittämiseksi. Koko kehityskeskusteluprosessin kuvaus on nähtävissä liitteessä 5.



KUVIO 7. Kehityskeskusteluprosessin kuvaus, kehityskeskustelun jälkeiset vaiheet

7 POHDINTA

Kehittämishankkeen tavoitteena oli laatia Keski-Suomen sairaanhoitopiirille hoitotyön alueelle kehityskeskusteluprosessin kuvaus, jota voidaan hyödyntää toiminnan kehittämisessä ja arvioinnissa. Työskentely tapahtui ensin osastonhoitajien/ ylihoitajien yhteisessä kehittämispäivässä ja tämän jälkeen erikseen nimetty osaamisen johtamisen -työryhmä kokoontui yhteensä kolme kertaa prosessikuvauksen laatimiseksi. Pohdin tuloksia **kehittämismenetelmien, ryhmätyöskentelyn ja tuotoksen näkökulmasta.**

Kehittämismenetelmät

Osastonhoitajien ja ylihoitajien yhteisessä kehittämispäivässä 13.10.2011 käytettiin ryhmätyönmenetelmänä matriisikaavio -menetelmää. Menetelmän hyötyjä ovat selkeys, työnjaon tasapuolisuus ja tarkoituksenmukaisuus. Se edistää sitoutumista ja lopullisen päätöksen laatua (Laatukeskus 1994, 26). Erilaisten menetelmien käyttö ryhmätyössä ja toiminnan kehittämisessä on ollut vähäistä Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä ja siksi tarkoituksena oli tuoda uutta näkökulmaa ja tehokkuutta ryhmätyön toimintaan. Tämä koettiin erittäin hyödylliseksi ja suhteellisen lyhyessä ajassa ryhmä käsitteli laaja-alaista tehtävän antoa ja monipuolista tulosta. Ryhmien koot olivat kuitenkin liian suuret ja käytettävä aika olisi pitänyt olla pidempi. Kehittäjä unohti ottaa jokaiselle ryhmän jäsenelle kopion ryhmätyön ohjeistuksesta ja tämä vaikeutti ryhmän työskentelyn käynnistymistä. Esiin kuitenkin nousi erilaisten ryhmätyön menetelmien hyödyt ryhmän työskentelyssä ja kehittäjä aikookin niitä käyttää enemmän ryhmien kanssa työskennellessään.

Osaamisen johtamisen -työryhmässä aloitettiin lapputekniikalla prosessikuvauksen laatiminen. Ryhmän jäsenet osallistuivat aktiivisesti ja menetelmä loi myös uusia ideoita. Vaikka liimapaperia ei tilaan voitukaan laittaa, niin suuri pöytäpinta toimi kuitenkin hyvin. Menetelmällä työskentely käynnistyi nopeasti ja eri prosessin omistajien vaiheiden tulostaminen erivärisille papereille auttoi hahmottamisessa. Menetelmänä olisi voinut käyttää esimerkiksi Learning Cafe -menetelmää, ryhmän koko olisi ollut suurempi tai tila olisi ollut suurempi. Selvästi osallistujien vahva osaaminen aihealueesta auttoi tehokkaaseen työskentelyyn pääsemisessä.

Onnistuneessa prosessikuvauksessa pystytään keskittymään olennaiseen ja tehdään prosessikuvausta yhdessä (Pitkänen 2002, 95). Prosessikuvauksen johtaminen oli kehittäjän vastuulla prosessikuvauksen laatimisen ajan ja aiheen tarkka rajaus edisti prosessikuvauksen eteen työskentelyä. Osaamisen johtamisen -työryhmällä oli erilaisia näkemyksiä prosessikuvauksen vaiheiden etenemisestä ja aikatauluista, sekä vastuuhenkilöistä. Kehittäjällä ei ole käyttöoikeuksia QPR- ohjelmaan jolla prosessikuvaus laadittiin, ja siksi prosessikuvauksen tekemisen aikataulu soviteltiin Medikesin projektityöntekijän kanssa. Tällä ei kuitenkaan ollut vaikutuksia kehittämishankkeen toteutuksen aikatauluihin.

Kehittämisprosessi ei aina etene suunnitelmien mukaisesti ja siksi yksi prosessin tärkeä elementti on oppiva prosessi, jolloin suunnitelmaa voidaan muuttaa jos huomataan, ettei joku toteutuksessa johda toivottuun tulokseen (Silfverberg 2007, 34). Prosessikuvauksen laatiminen oli monivaiheinen osallistava prosessi ja siinä tuli samalla esiin ne toiminnan kehittämisen haasteet, joita tällainen prosessikuvaus vaatii. Eri toimialueiden erilaiset käytännöt ja toimintatavat ja yhtenäisten toimintalinjausten puute osaamisen johtamisessa vaikuttivat siihen, että mielipiteet kehityskeskusteluprosessin kuvauksen aikatauluista ja vastuista olivat erilaisia. Jotta systemaattiseen strategiaan jalkauttamiseen ja osaamisen johtamiseen päästäisiin, tarvitaan yhteisiä toimintatapoja, tavoitteita ja menetelmiä.

Ryhmätyöskentely

Ryhmätyöskentely on sopiva toimintatapa silloin kun pyritään pääsemään tehokkaasti ratkaisuun ja päämäärään (Heikkilä 2006, 25). Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä on paljon erilaisia toiminnan kehittämisen työryhmiä joihin on valittu osallistujia monista eri ammattiryhmistä, riippuen kehittämisen kohteesta. Myös johdon tasolta on tullut vaatimuksia kokoontumisten vähentämisestä, koska koko organisaation tasolla erilaisten työryhmien kokoontuminen vie paljon työaika.

Tässä osaamisen kehittämisen ryhmässä oli osallistujia kaikilta eri toimialueilta ja sopivan yhteisen ajan löytäminen oli haasteellista. Kaikilla neljällä kerralla työryhmän kokoonpano oli erilainen ja tämä selvästi vaikutti työskentelyn te-

hokkuuteen, koska jokaisella kerralla oli ”uusista” ryhmän jäseniä, joille taustat ja tavoitteet tuli kerrata. Osittain myös tästä syystä kokoontumisia oli yksi enemmän. Vaihtuvuuden vuoksi ryhmän tarkoitus jäi ehkä osalle ryhmän uusista jäsenistä epäselväksi ja vaikutti sitoutumiseen. Aikatauluihin vaikuttivat kehittäjän lisäksi koko hoitotyön johdon kehittämispäivien aikataulut sekä osaamisen johtamisen -työryhmän jäsenten aikataulut.

Fasilitaattorin rooli eroaa selkeästi kouluttajan tai ryhmän vetäjän roolista. Fasilitaattori vastaa ryhmän toiminnasta eli prosessista ja on hyvä ratkaisija silloin, kun ryhmällä on jo asiantuntijuus asian ratkaisemista varten. (Nummi 2007, 17.) Kehittäjänä koin, että osaamista ja kokemusta osaamisen johtamisen työryhmällä oli paljon ja tehtävänäni kehittäjänä oli nimenomaan huolehtia prosessikuvauksen etenemisestä ja tuotokseen pääsemisestä. Avoimen ja aktiivisen keskustelun kautta saimme ryhmän osaamisen hyödynnettyä kehityskeskusteluprosessin kuvausta laadittaessa.

Ryhmän toiminnan perusedellytykset vaikuttavat ryhmän toimintakulttuuriin ja ryhmän tulokseen. Ryhmän toimintaa ohjaa selvä tarkoitus ja toimintaa ohjataan tulevaisuus orientoituneesti. (Havunen 2007, 68–81.) Kehittäjän toimintaan vaikutti usein hektisestäkin esimiehen arjesta irrottautumisen vaikeus ja keskittyminen kehittämishankkeeseen ja ryhmän johtamiseen. Etukäteismateriaaliin tutustuminen oli osalta ryhmän jäseniä jäänyt tekemättä ja siksi työskentelyyn pääseminen vaati kertaamista ja läpikäymistä. Ajoittain myös keskustelu osaamisen johtamisen -työryhmässä ajautui muihin kuin käsiteltävään aiheeseen. Kehittämishankkeessa ryhmätyöskentelyn kehitettäviksi asioiksi nousivat työryhmän sitoutuminen, tavoitteellinen työskentely, yhteisesti sovitut aikataulut ja niissä pysyminen, sekä erilaiset ryhmätyön menetelmät kehittämistyön apuna.

Osastonhoitajien/ylihoitajien kehittämispäivän ryhmät lähtivät eri tavalla työskentelemään ja itse kehittäjänä oli haasteellista valita, mitkä ryhmistä tarvitsivat enemmän tukea ja missä ryhmässä työskentely lähti itsestään käyntiin. Palaute ryhmiltä oli, että menetelmä selvästi auttoi työskentelyssä ja tuloksen aikaansaannissa, vaikka tehtävänanto olikin laaja-alainen ja päätöksentekoon vaikuttavia tekijöitä oli useita. Ryhmien tuotos oli erilainen, riippuen siitä, kuin-

ka pitkälle he työskentelyssään pääsivät. Ryhmätyöskentelyssä nousi selvästi esiin, että menetelmien käyttäminen ryhmätyöskentelyssä on vierasta ja käsitys kehityskeskustelusta ja sen sisällöstä oli hyvin monitahoista.

Tuloksen näkökulma

Prosessin alussa määritellään mihin prosessilla pyritään sekä mistä prosessi alkaa ja mihin loppuu (Virtanen & Wennberg 2005, 118). Prosessikuvaksen tavoite oli selkeänä heti alusta alkaen, mutta koska kehittäjälle prosessikuvausten laatiminen oli uutta, niin aikataulun hahmottaminen ja menetelmien valitseminen eteni myös prosessin omaisesti. Aiheen valinta nousi käytännön osastonhoitajan työstä ja liittyi myös uuteen hoitotyön strategiaan. Kehityskeskusteluprosessin kuvauksessa nousivat esiin kehityskeskustelun linkittyminen organisaation strategiaan ja osaamisen johtamiseen. Prosessikuvauksessa on määriteltynä aikataulut ja vastuuhenkilöt ja se linkittyy organisaation vuosikellon mukaiseen toiminnan suunnitteluun. Kehityskeskusteluprosessin kuvauksesta puuttuu kehityskeskustelun sisällöllinen ja laadullinen perspektiivi. Sen yhdenmukaistaminen ja kehittäminen vaatii koulutusta ja keskustelua. Toisaalta kehityskeskusteluprosessin kuvaus nostaa esiin myös näitä tekijöitä mukaan keskusteluun.

Vaikka kehityskeskusteluprosessin kuvaus laadittiinkin hoitotyön alueelle, toi se esiin eri ammattiryhmien ja eri johdon tasojen yhteisen keskustelun ja tavoitteiden tärkeyden. Strategian jalkauttaminen ja toiminnan kehittäminen strategian linjausten mukaisesti vaatii kaikkien eri ammattiryhmien mukanaolon ja sitoutumisen. Selvästi tuli esiin, että yhteisten linjausten puute aiheuttaa sen, ettei strategian jalkauttaminen ole suunnitelmallista ja kehityskeskustelut eivät tue sitä tavoitetta. Sähköisen järjestelmän hyödyt nousivat esiin tietojen tallentamisessa ja syntyneitä kehityskeskusteluprosessin kuvausta voidaankin mahdollisesti hyödyntää tulevassa sähköisen henkilöstöjärjestelmän hankinnassa.

Kehittämishanke on aina pitkä prosessi, jossa on paljon muuttuvia tekijöitä ja tekijöitä, joita ei aina pysty ennakoimaan. Kehittämishanketyöskentelyssä merkittävin ero muuhun kouluttamiseen tai valmentamiseen on se, että kehittämishankkeella saadaan organisaation jäsenet oman tulevaisuuden rakenta-

jiksi ja aktiivisiksi toimijoiksi. (Wink 2011, 108.) Kehittämishankkeen vetäminen on aina myös kehittäjälle oppimisprosessi ja sitä se oli tässäkin tapauksessa. Kehittäjän omat työn aikataulut vaikeuttivat keskittymistä ja ajankäyttöä, koska esimiestehtävästä irrottautuminen ei ollut mahdollista. Haasteellista on ollut myös kehittäjän toimiminen eri roolissa ja oman tiedonmäärän rajallisuuden ymmärtäminen suhteessa moniin muihin työryhmän jäseniin. Kun tavoitteena on prosessin kuvaus kehittämisen näkökulmasta, on tärkeää, että asiantuntemus, ymmärrys tilanteesta ja analyysi kokonaisuudesta hyödynnetään (Pitkänen 2002, 101).

Kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän välinen ammatillinen ja suunniteltu keskustelu, jonka avulla kehitetään työntekijän ammatillista osaamista yhä paremmin organisaation tarpeita vastaavaksi (Autio ym. 2010, 29). Kehityskeskusteluprosessin kuvauksen laatiminen nosti esiin erilaisia käsityksiä kehityskeskustelusta ja sen toteuttamisesta. Eri toimialueilla on ollut erilaisia toimintatapoja ja myös yksiköiden koot vaihtelevat pienistä muutaman henkilön yksiköistä isoihin lähes 100 henkilön yksiköihin. Esimiesten määrää ei ole suhteutettu henkilöstömäärän mukaan ja se herätti paljon keskustelua varsinkin aikataulutuksen kohdalla. Yhtenä merkittävänä näkökulmana oli myös käsitys kehityskeskustelusta hallinnollisena toimintana. Vahvasti osaamisen kehittämisen -työryhmässä keskusteltiin siitä, että monen mielestä kehityskeskustelu on pelkästään esimiehen tehtävä ja unohdettiin siitä osaamisen kehittämisen näkökulma. Kehityskeskusteluprosessin kuvauksen toteuttaminen edellyttää nimenomaan osaamisen kehittämisen näkökulmaa ja laajempaa ajattelua siitä, miten kehityskeskustelu toteutetaan. Monessa yksikössä on osastonhoitajan työpareja, apulaisosastonhoitajia ja tiimivastaavia, jotka usein vastaavat toiminnan kehittämisestä. Heidän roolinsa selkeyttäminen osaksi osaamisen johtamisen kokonaisuutta on tärkeää, jotta kehityskeskusteluprosessimallia voisi osaamisen kehittämisessä hyödyntää.

Kehittämishankkeen tuotoksena laadittiin hoitotyön alueelle kehityskeskusteluprosessin kuvaus ja kehittäjä luovuttaa sen Keski-Suomen sairaanhoitopiiriin hoitotyön johdolle käytettäväksi. Prosessikuvauksen käyttöönotto vaatii keskustelua ja ohjeistusta hoitotyön johdolta ja yhtenäisiä toimintakäytäntöjä ennen sen käyttöönottoa.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Osaamisen johtaminen ja kehittäminen ovat keskeisiä asioita strategisessa johtamisessa ja silloin tarvitaan vuorovaikutusta organisaation osaamistarpeiden ja yksilön osaamisen välillä ja kehityskeskustelu on yksi tärkeä keino vastata tähän tarpeeseen. (Valpola 2002, 15.) Kehittämishankkeen aikana kehittäjän oma näkemys osaamisen johtamisesta ja strategiatyöstä selkiintyi, samoin kuin kehityskeskustelun merkitys tässä prosessissa.

Kehittämishankkeen kehityskeskusteluprosessin kuvauksen laadinnan perusteella esitän seuraavia suosituksia:

1. Kehityskeskusteluprosessin kuvauksen käyttöönotto hoitotyön alueella vuoden 2013 alusta edistämään osaamisen johtamisen käytänteitä.
2. Kehityskeskusteluprosessin kuvauksen kehittäminen ja yhteisen näemyksen saavuttaminen eri ammattiryhmien välille sekä kehityskeskustelukäytänteiden yhtenäistäminen koko organisaatiossa.
3. Ryhmätyöskentelyn kehittäminen ja ryhmätyönmenetelmien hyödyntäminen ja käyttöönotto Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä.

LÄHTEET

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

Autio, V-M., Juuti, P. & Wink, H. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Vantaa. Hansaprint.

Co-innovation. n.d. Luova Tampere ohjelma. Viitattu 31.3.2012.

http://www.thinkkit.eu/uploads/docs/album_17_Tampere_FI.pdf

Dumpe, ML., Kanyok, N. & Hill, K. 2007. Use of an automated learning management system to validate nursing competencies. Journal of Nurses in Staff Development 4, 183-185.

Einistö, P.O. 2011. Haluatko parempia palavereja - toisen sukupolven fasilitointimenetelmiä. Osaamisen kehittämisen laatujaoksen teemailtapäivä 6.10.2011. Tampereen ammattikorkeakoulu. Viitattu 10.3.2012

http://files.kotisivukone.com/erinomainen.jotain.kotisivukone.com/kohti_tehokkaampia_kokouksia.pdf

Hasenfeld, Y. 2009. Human Services Administration and Organizational Theory. Teoksessa The Handbook of Human Services Management. Toim. Rino J. Patti. SAGE Publications, Inc. United States on America.

Havunen, R. 2007. Kehitä valmentajantaitojasi esimiestyöskentelyssä. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino.

Heikka, H. 2008. Sosiaali- ja terveystieteiden työn sisältö ja kompetenssit. Väitöskirja. Acta Universitatis Ouluensis D Medica 968. Oulun yliopisto. Terveystieteiden laitos, Terveystieteiden tutkimuskeskus.

Heikkilä, J. 2009. Kasva, välitä ja valmenna – henkilöjohtamisella voittajajoukkueeksi. Helsinki. Gummerus kirjapaino.

Heikkilä, K. 2002. Tiimit-avain uuden luomiseen. Helsinki. Talentum.

Hirsjärvi S. & Hurme H. 2008. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.

Jalava, U. Matikainen, R. 2010. Dynaaminen johtaminen: kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Helsinki. Tammi

Juuti P. & Vuorela A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu. Otavan kirjapaino.

Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana, yhteistyöllä tuloksiin. Helsinki. WSOY.

- Kanste, O. 2005. Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Väitöskirja. Acta Universitatis Ouluensis Medica D815. Oulun yliopisto. Hoitotieteen ja terveyshallinnon laitos.
- Kanste, O. 2007. Kehityskeskustelujen sisältö hoitajien kuvaamana terveydenhuoltoalalla. *Premissi* 3, 42–47.
- Kantanen, K., Suominen, T., Salin, S. & Ålstedt-Kurki, P. 2011. Kirjallisuuskatsaus hoitotyön johtajien johtamisosaamisesta. *Hoitotiede* 3, 185–196.
- Kaplan, Robert, S. & Norton, David, P. 2009. Strategiaverkko. Helsinki. Talentum.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki. WSOY oppimateriaalit.
- Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Helsinki. Infor.
- Kauppinen, T. J. 2006. Johtamisen johtaminen: kuinka johtamisesta tehdään kilpailukykyä lisäävä tekijä. Helsinki. Talentum.
- Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö - organisaation voimanlähde. Helsinki. Kauppakamari.
- Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki. Talentum.
- Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatiossa. Väitöskirja. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 158. Kuopion Yliopisto. Terveyshallinnon ja – talouden laitos.
- Kukkola, E. 2011. Peruspeliä johtaja! Peruspeliä!: johtaminen on palveluammatti. Johtamistaidon opas I. Helsinki: Books on Demand GmbH.
- Kuvaas, B. 2006. Performance appraisal satisfactions and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 3, 504-522.
- Laakso- Manninen, R. & Viitala, R. 2007. Competence management and human resource development, a theoretical framework for understanding the practices of modern Finnish organizations. *Haaga-Helia research* 1/2007. Helsinki: Edita.
- Laaksonen H., Niskanen J., Ollila S. & Risku A. 2005. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita Prima.
- Laamanen K. 2002. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Espoo. Suomen laatu keskus.
- Lehtonen, T.J. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 867. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos.

Lindroos, I. E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. 3. uud. p. Helsinki. WSOYpro.

Mantere, S., Suominen, K. & Vaara, E. 2011. Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. Helsinki. WSOYpro.

Marriner Tomey, A. 2000. Guide to nursing management and leadership. Sixth edition. USA. C.V. Mosby.

Maukonen, R. 2005. Kehityskeskustelun hyödyntäminen osaamisen johtamisessa. Pro gradu -tutkielma. Kuopion yliopisto. Terveystalouden ja -talouden laitos.

McCarthy, G. & Fitzpatrick, JJ. 2009. Development of a competency framework for nurse managers in Ireland. The Journal of Continuing Education in Nursing 8, 346-350.

Metcalf, C. 2001. The importance of performance appraisal and staff development: a graduating nurse's perspective. International Journal of Nursing Practice 7, 54-56.

Metsämuuronen, J. 1998. Maailma muuttuu, miten muuttuu sosiaali- ja terveysala? Sosiaali- ja terveysalan muuttuva toimintaympäristö ja tulevaisuuden osaamistarpeet. Helsinki. Terveystalouden ministeriö.

Miettinen, S., Miettinen, M., Nousiainen, I. & Kuokkanen, L. 2000. Itsensä johtaminen sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki. Sanoma Pro.

Miettinen, S. & Lehtonen, J. 2000. Psykiatrian supistukset kuluttavat henkilöstöä. Suomen Lääkärilehti 55, 859-862.

Moisio, J. 2010. Prosessien ja prosessijohtamisen kehittäminen. Qualitas Fennica Oy, 09/2010. Viitattu 1.2.2012.
<http://www.ims.fi/artikkelit/artikkeliluettelo/prosessit>.

Niemi, T. Nietosvuori, L. Virikko, H. 2006. Hyvinvointialan viestintä. Helsinki. Edita Prima.

Nummi, P. 2007. Fasilitaattorin käsikirja, tarina siitä miten Ykä Hirvi vie ryhmän tuskasta tulokseen. Helsinki. Edita Prima.

Nurmeksela, A., Koivunen, M., Asikainen, P. & Hupli, M. 2011. Kehityskeskustelut hoitotyön johtamisen tukena. Tutkiva Hoitotyö 4, 27-28.

Otala, L-M. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki. WSOY Pro.

Paalumäki, A. 2012. Kehitystä kaavoja rikkomalla. Keskisuomalainen 20.2.2012, 5.

Paasivaara, L. Suhonen, M. Virtanen, P. 2011. Projektijohtaminen hyvinvointipalveluissa. Tallinna. Tallinna Raamattutrukikoda.

- Pitkänen, R. 2002. Mahdollisuuksien johtaminen- kehittämisestä metakehittämiseen. Tampere. Suomen Laatu keskus.
- Rajaneva, A-M. 2002. Suomalainen kehityskeskustelu johtamisvälineenä. Lissensiaattityö. Helsingin Teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden osasto. Työpsykologian laboratorio.
- Ronhy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. Helsinki. Tietosanoma.
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särämät. Helsinki. Talentum.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki. Edita Prima.
- Ruoranen, R. 2011. Miten strategia kiteytetään 90 min? Tutkimus kehityskeskusteluista. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1588. Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö.
- Santalainen, T. 2006 Strateginen ajattelu. Helsinki. Talentum.
- Salmimies, P. Salmimies, R. 2002. Esimiehen arkipsykologiaa. Helsinki. WSOY.
- Silfverberg, P. 2007. Ideasta projektiksi, projektityön käsikirja. Helsinki. Edita Prima.
- Sädevirta, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtamisen arviointi organisaation strategisena henkilöstötyönä. Teoksessa Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi. Helsinki. Työturvallisuuskeskus.
- Toivola, O. 2010. Johtajan ilo ja tuska, kokemus opettaa. Helsinki. Talentum.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategian arjessa, oivalluksia organisaation uudistajille. Helsinki. Sanoma Pro.
- Utrainen, K., Ala-Mursula, L. & Virokangas, H. 2011. Näkökulmia sairaanhoitajien työhyvinvointiin. Tutkiva Hoitotyö 1, 29.
- Uusitalo, T. & Laakso, H. 2005. Osastonhoitajien johtamistaito hoitohenkilöstön arvioimana. Tutkiva Hoitotyö 1, 26.
- Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Helsinki. WSOY.
- Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki. WSOY.
- Vesterinen, P-L. 2011. Luottamusjohtamisella kohti hyvinvointia ja parasta tulosta. Teoksessa Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Toimittanut Pauli Juuti. Vantaa. Hansaprint.

Whitener, E.M. 2001. Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling? *Journal of Management* 5, 515-535.

Wiili-Peltola, E. 2005. Sairaala muutosten ristipaineessa. Hallinnan kehittämisen haasteita sairaalaorganisaatiossa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Terveystieteen laitos. HAUS- julkaisuja 1/2005. Haus-kehittämiskeskus Oy.

Wiskari, J. 2009. Totuuden hetki, esimiestyö palveluympäristössä. Helsinki. Talentum.

Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. Acta Waasensis No 109, Liiketaloustiede 44. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasan yliopisto.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki. Edita Prima.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista: osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki. Infor.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita Prima.

<http://fi.wikipedia.org/wiki/Luottamus> Viitattu 17.3.2012

Wink, H. 2011. Työyhteisön kehittäminen kehittämishankkeiden avulla. Teoksessa Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Toimittanut Pauli Juuti. Vantaa. Hansaprint.

Wink, H. 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisena puhekäytäntönä. Tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatioissa. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1238. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki. Talentum.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki. Tietosanoma.

Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki. Edita Prima.

LIITTEET

Liite 1. Kehityskeskusteluprosessin ryhmätyöt

Neljä eri ryhmää

Miettikää ja kirjatkaa ylös mitä teidän mielestä olisi tärkeää optimaalisessa kehityskeskusteluprosessissa. Kerätkää hyviä käytänteitä ja unohtakaa nykyiset rakenteet, ajatelkaa innovatiivisesti ja tulevaisuus katsoen.

Osaamisvaatimusten näkökulmasta/ Yksilön osaamisen näkökulmasta/ Organisaation näkökulmasta/Osaamisen kehittämisen ja ylläpitämisen näkökulmasta

Kehityskeskusteluprosessin eri vaiheet	Kehityskeskusteluun valmistautuminen	Kehityskeskusteluun aikana	Kehityskeskustelun jälkeen	Seuranta
Vastuut/toiminnot				
Esimies				
Työntekijä				
Ylihoitaja				
Aikataulu (vuosikello)				
Vastuut				

Liite 2a. Kehityskeskustelun roolitus

Ennen kehityskeskustelua

Työntekijä

Tutustuu ja toimittaa materiaalin viikkoa ennen kehityskeskustelua

Osaamisohjainen CV, osaamisvaatimukset
Edellisen kehityskeskustelun tavoitteet ja niihin pääseminen
Omien tavoitteiden miettiminen, urakehityssuunnitelma
Koulutuskortti ajan tasalla

Kehityskeskustelun jälkeen

2 viikon kuluessa palauttaa dokumentit oh:lle

Kirjaa kehityskeskustelussa sovitut asiat ja palauttaa ne oh:lle
Omat seuraavan vuoden (kahden) tavoitteet
Urakehitys- ja koulutussuunnitelma

Osastonhoitaja

Vähintään 2 viikkoa aikaisemmin ilmoittaa kehityskeskustelun ajankohdan

Strategiaan ja seuraavan vuoden tavoitteisiin perehtyminen
Osaamisen arviointi ja urakehityssuunnitelma
Yksikön osaamisvaatimukset laadittu
Edelliseen kehityskeskusteluun perehtyminen

Yksikön kehityskeskustelujen yhteenveto ylihoitajalle 30.4 mennessä

Yksikön osaamisprofiili laadittu Työntekijän kanssa sovitut asiat kirjattu
Palaute kehityskeskusteluista henkilöstölle
Yksilökeskustelut 2 vuoden välein

Ylihoitaja

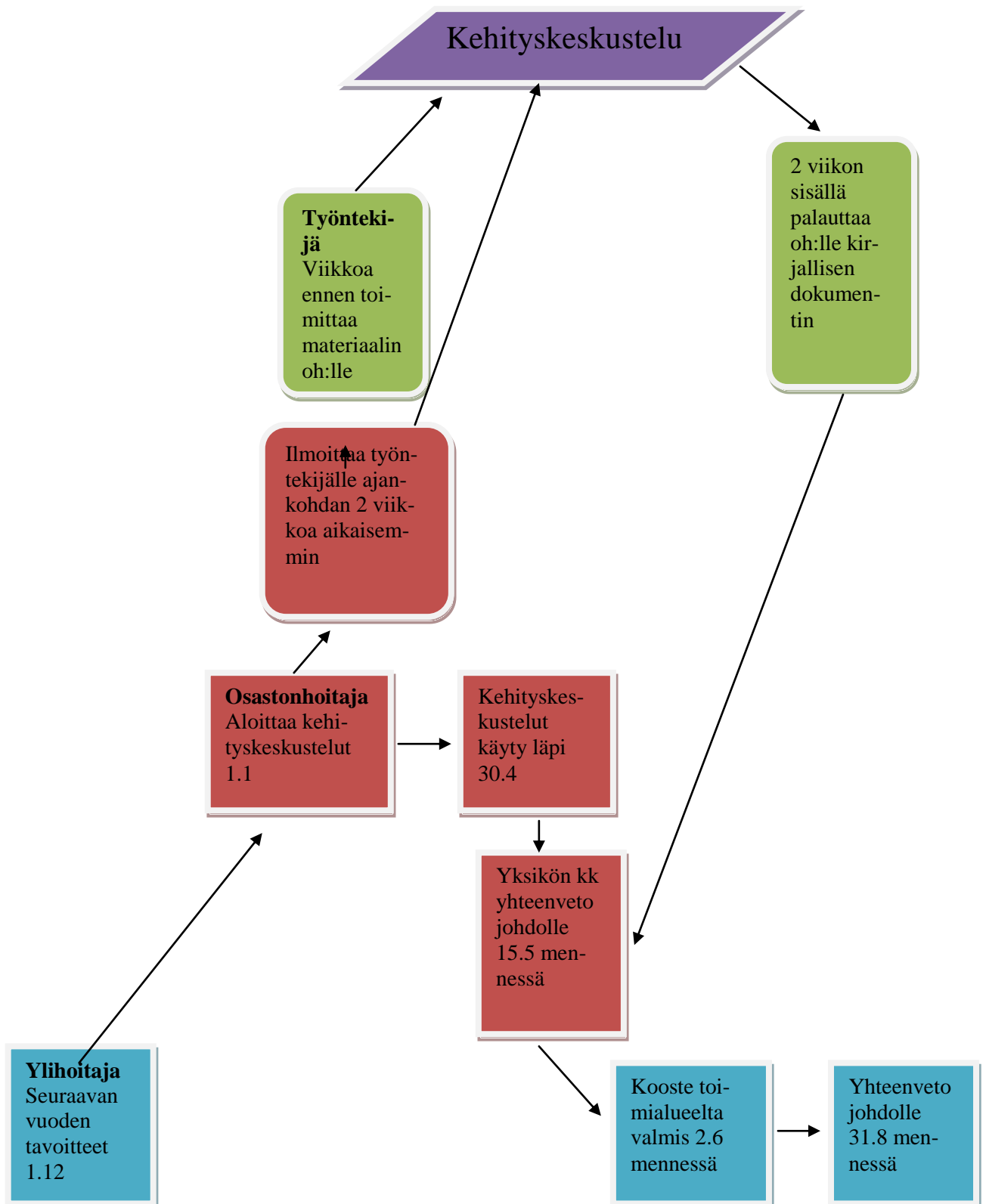
Määrittää kehityskeskustelujen ajankohdan (tammi-huhtikuu)
Antaa seuraavan vuoden tavoitteet joulukuun alkuun mennessä

Strategian jalkauttaminen ja seuraavan vuoden tavoitteet
Kehityskeskustelu prosessin mahdollistaminen, kehittämisen ja arvioiminen

Kehityskeskusteluista yhteenveto valmis johdolle elokuun loppuun mennessä

Kooste toimialueen kk valmis 15.6 mennessä
Vastuualueiden osaamisprofiili
Seuraavan vuoden tavoitteet valmiina 1.12 mennessä

Liite 2b. Kehityskeskusteluprosessin kuvaus, luonnos 1.



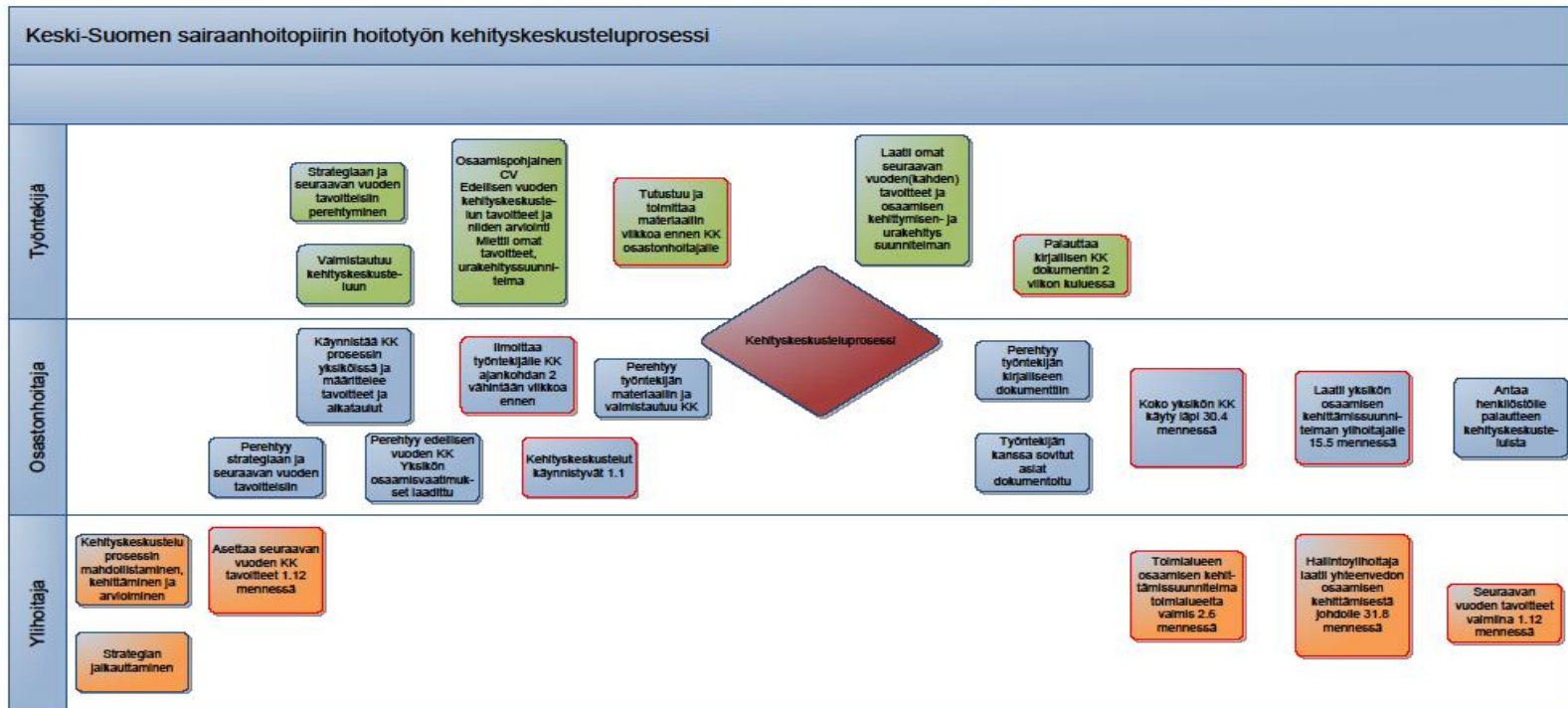
Marras Joulu Tammi Helmi Maalis Huhti Touko Kesä Heinä Elo Syys Loka



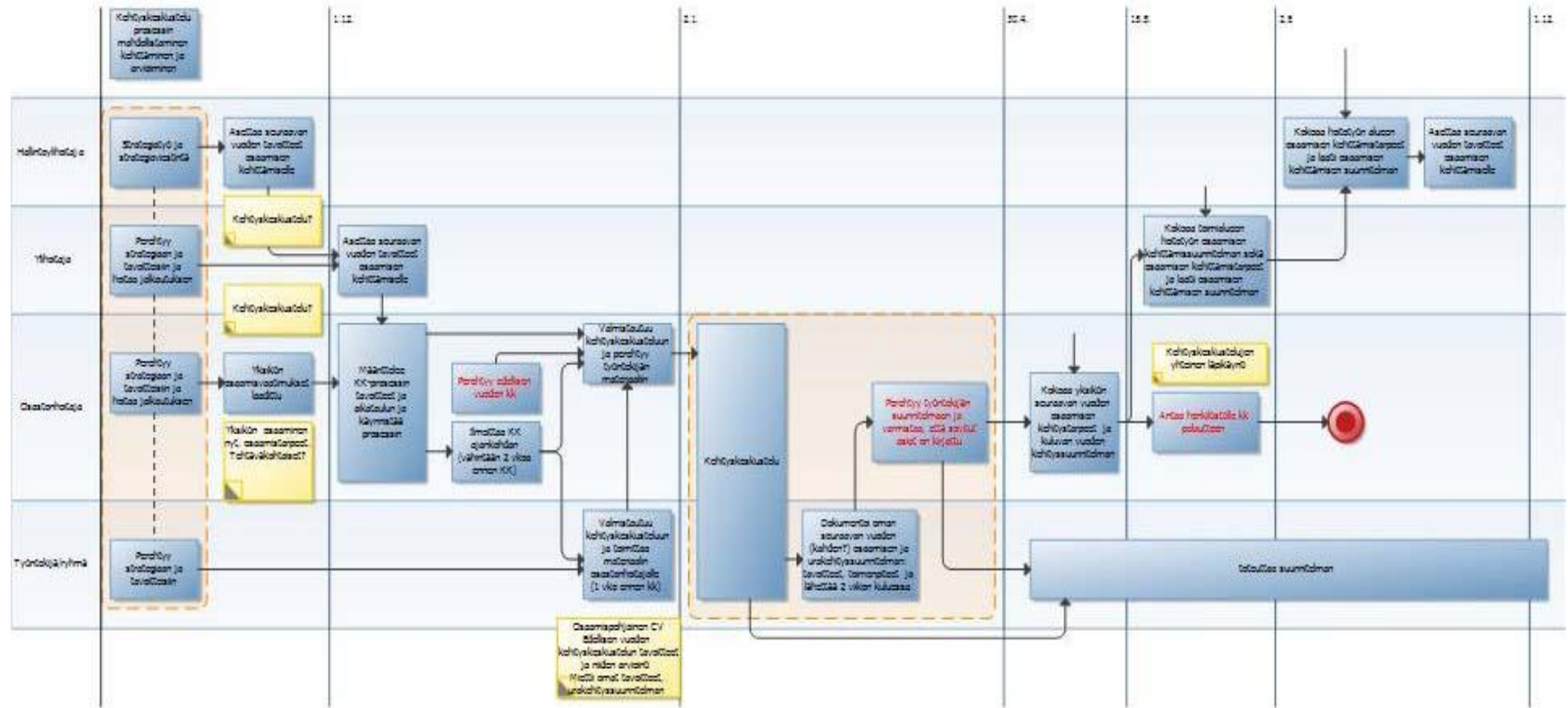
Liite 3. Kehityskeskusteluprosessin kuvaus, luonnos 2.



Kaksoisnapsauttamalla kuvaketta näet, kuinka Visio voi auttaa sinua laatimaan tällaisen kaavion.



Liite 4. Kehityskeskusteluprosessin kuvaus, luonnos 3.



Liite 5. Valmis kehityskeskusteluprosessin kuvaus

