



Karelia-ammattikorkeakoulu

Sosionomi YAMK

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Kehityskeskustelun uudistaminen Pohjois-Savon hyvinvointialueen pelastuslaitoksella

Susanna Lukin

Opinnäytetyö, huhtikuu 2024

www.karelia.fi



OPINNÄYTETYÖ
Huhtikuu 2024
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen YAMK-koulutus

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600

Tekijä
Susanna Lukin

Nimeke
Kehityskeskustelun uudistaminen Pohjois-Savon hyvinvointialueen pelastuslaitoksella

Toimeksiantaja
Pohjois-Savon hyvinvointialue

Tiivistelmä

Kehityskeskustelut ovat olleet jo vuosikymmeniä osa suomalaisten organisaatioiden johtamisjärjestelmää. Niiden hyödyt on tunnustettu, mutta niihin panostaminen on edelleen vähäistä. Parhaimmillaan kehityskeskustelut ovat tehokas johtamisen työkalu ja pahimmillaan ne koetaan resurssien ja ajan hukaksi. Työntekijöitä voidaan tukea heidän urapolullaan valmentavalla otteella toteutettavilla kehityskeskusteluilla.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Pohjois-Savon hyvinvointialueen työurakeskustelulomakkeiden kehityskeskustelulomakkeen osuutta tukemaan paremmin pelastajien ja vanhempien pelastajien kehittymistä työuralla. Opinnäytetyön tietoperustassa käsitellään kehityskeskustelua, urajohtamista, valmentavaa johtamista ja ennakointia.

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö. Se koostuu verkkovälitteisesti toteutetusta kyselystä sekä työpajasta, jonka lähestymistapana oli ennakointi ja työkaluna strateginen tiekartta. Sekä kysely että työpaja toteutettiin Pohjois-Savon hyvinvointialueen pelastajille ja vanhemmille pelastajille.

Tulosten mukaan kehityskeskusteluita käydään pelastuslaitoksella valtaosin hyvin epä-säännöllisesti tai ei ole käyty lainkaan. Tämän takia uuden OSS-järjestelmän kehityskeskustelulomaketta on käytetty kehityskeskusteluiden pohjana vielä niin vähän, ettei sitä voitu lähteä uudistamaan. Kehityskeskusteluprosessin rakentaminen pelastuslaitoksen erityispiirteet huomioiden on tärkeä jatkotutkimuskohde. Siten kehityskeskustelusta saataisiin tulevaisuudessa työpajan vision mukaisesti säännöllinen, selkeä, tavoitteellinen ja hyödyllinen.

Kieli
suomi

Sivuja 72
Liitteet 4
Liitesivumäärä 13

Asiasanat
kehityskeskustelu, urajohtaminen, valmentava johtaminen, ennakointi



THESIS
April 2024
Master's Programme in Development and Management of Health Care and Social Services

Tikkarinne 9
FI-80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. +358 13 260 600

Author
Susanna Lukin

Title
Reviewing the Performance Appraisal System in the Wellbeing Services County of North Savo

Commissioned by
Wellbeing Services County of North Savo

Abstract

The aim of this thesis was to develop the appraisal form, which is part of the career discussion form in the Wellbeing Services County of North Savo, to better support the career development of rescuers and senior rescuers. The knowledge base of the thesis consisted of domestic and foreign sources focusing on performance appraisal, career management, coaching leadership and foresight.

Performance appraisals have been part of the management system in Finnish organisations for decades. Their benefits have been recognised, but investment in them is still inadequate. At best, performance appraisals are an effective management tool, and at worst, they are perceived as a waste of resources and time. The ongoing major change between people and the organisations that employ them supports the need for performance appraisals in organisations also in the future. Employees can be supported on their career path through performance appraisals with a coaching approach.

This thesis, research-based development activity, consists of an online survey and a workshop based on a foresight approach and a strategic roadmap as a tool. Both the survey and the workshop were conducted among rescuers and senior rescuers in the Wellbeing Services County of North Savo.

This study showed that performance appraisals are mostly arranged irregularly or not at all. Therefore, the performance appraisal form for the new OSS system has not been used yet extensively enough to be revised. Designing the performance appraisal process to address the special characteristics of the rescue department is an important area for further research.

Language
Finnish

Pages 72
Appendices 4
Pages of Appendices 13

Keywords
performance appraisal, career management, coaching leadership, foresight approach

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Opinnäytetyön tietoperusta	6
2.1	Työura ja työurajohtaminen sosiaali- ja terveysalalla.....	6
2.2	Valmentava johtaminen	10
2.3	Kehityskeskustelu	13
2.3.1	Kehityskeskustelun kytkös strategiaan	15
2.3.2	Kehityskeskusteluiden tavoitteiden asettaminen.....	16
2.3.4	Kehityskeskustelun rakenne	20
2.3.5	Kehityskeskustelulomake	22
2.3.6	Kehityskeskustelujen kritiikki ja sudenkuopat	24
2.4	Ennakointi ja strateginen tiekartta lähestymistapana kehittämistyössä 26	
3	Opinnäytetyön tavoite ja kehittämistehtävät.....	27
4	Opinnäytetyön kehittämisprosessi ja menetelmälliset valinnat	28
4.1	Tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistavat.....	28
4.2	Opinnäytetyön prosessi	29
4.3	Kysely pelastajille ja vanhemmille pelastajille	30
4.4	Aineiston analysointi	33
4.5	Luotettavuus ja eettisyys	34
5	Tulokset	35
5.1	Surveypal- kyselyn tulokset	35
5.1.1	Taustatiedot	35
5.1.2	Kehityskeskustelulomake	38
5.1.3	Kehityskeskustelu	42
5.2	Strateginen tiekartta- työpaja	52
6	Pohdinta.....	56
6.1	Tulosten pohdinta	56
6.2	Opinnäytetyön prosessin pohdinta.....	62
6.3	Eettisyys ja luotettavuus	63
6.4	Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	66
6.5	Suosituksat kehityskeskustelulomakkeen uudistamiselle	67
7	Lähteet.....	69

Liite 1 Saatekirje

Liite 2 Kysely pelastajille

Liite 3 Työpajan runko

Liite 4 Työpajan Powerpoint

1 Johdanto

Johtamisen voidaan ajatella olevan ketju toimintoja, joiden kaikkien on tuettava toisiaan. Kehityskeskustelut ovat olleet vuosikymmeniä osa henkilöstöjohtamisen ketjussa. (Valpola 2002, 31.) Kehityskeskustelujen hyödyt on tunnustettu, mutta niihin panostaminen on edelleen vajavaista (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 17). Parhaimmillaan kehityskeskustelut ovat tehokas johtamisen työkalu ja pahimmillaan ne koetaan resurssien ja ajan hukaksi (Aarnikoivu 2008, 115). Sote-alan huutava työvoimapula aiheuttaa tulevaisuudessa yhä enemmän kilpailua osaavasta työvoimasta. Organisaation työnantajakuvan ja henkilöstöjohtamisen käytäntöjen tulee olla kunnossa, jotta se pystyy kilpailemaan markkinoilla. (Hyppänen 2015, 43.) Taloudellisesti tiukilla olevien hyvinvointialueiden tulisi nähdä keskustelut huokeana investointina, jonka tuloksena organisaation tehokkuus ja tulos paranevat. (Viitala 2005, 361).

Käynnissä oleva suuri muutos ihmisten ja heitä työllistävien organisaatioiden välillä puoltaa kehityskeskusteluiden tarpeellisuutta organisaatioissa myös tulevaisuudessa (Leiviskä 2011, 125). Valmentavalla otteella toteutetut kehityskeskustelut ovat keskeinen työkalu työntekijöiden tukemisessa heidän urapolullaan (Heikkinen 2017). Kehityskeskustelut voivat tulevaisuudessa olla myös yksi ennakkoinnin apuväline. Mikäli esihenkilö huomaa, että käydyissä keskusteluissa toistuu tietty teema tai huoli, voi olla kysymyksessä jokin muutos tai kehittämistarve, joka on vasta nousemassa esiin. (Sarkkinen 2022.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Pohjois-Savon hyvinvointialueen työurakeskustelulomakkeiden kehityskeskustelulomakkeen osuutta tukemaan paremmin pelastajien ja vanhempien pelastajien kehittymistä työuralla. Opinnäytetyö koostui verkkovälitteisestä kyselystä sekä työpajasta, jonka lähestymistapana oli ennakointi ja työkaluna strateginen tiekartta. Opinnäytetyön tehtävänä oli tunnistaa niitä nousevia teemoja, jotka on syytä ottaa huomioon työurakeskustelulomakkeen kehityskeskusteluosuuden päivittämisessä. Työn tarkennetut tutkimuskysymykset ovat, mitkä asiat työntekijöiden näkökulmasta nousevat esiin kehityskeskustelulomakkeen

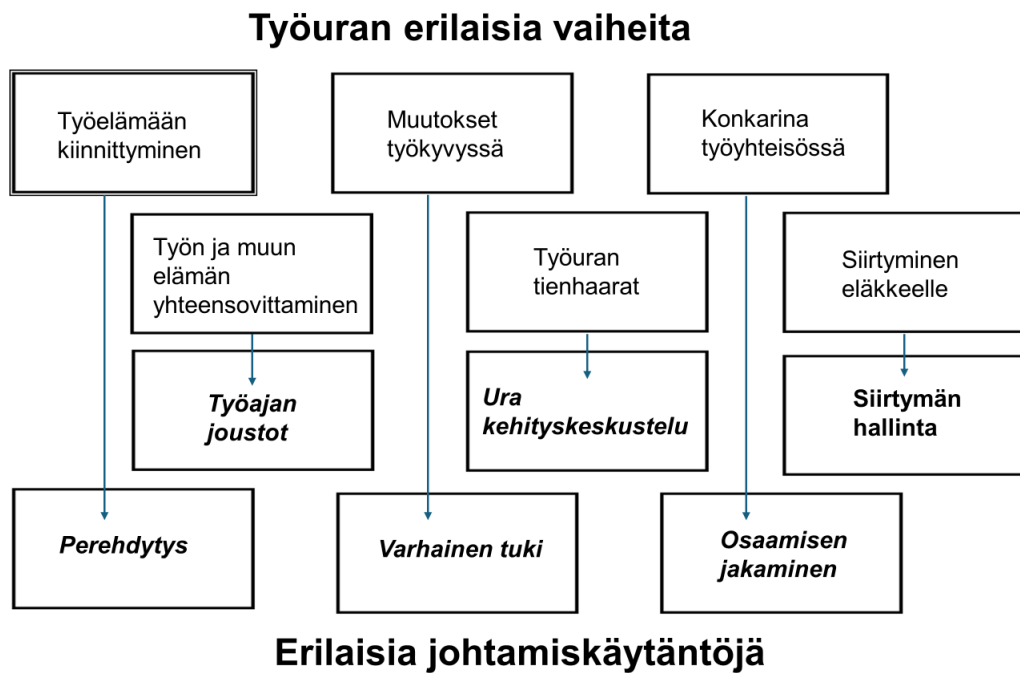
uudistamisessa ja mitkä tekijät kehityskeskustelussa edistävät kehittymistä työuralla.

2 Opinnäytetyön tietoperusta

2.1 Työura ja työurajohtaminen sosiaali- ja terveysalalla

Uraksi kutsutaan työntekijän kehityspolkua työelämässä. Urakehitys voi olla siirtymistä organisaatiossa ylöspäin, vaakasuuntaan tai työtehtävistä toisiin. Se voi myös olla siirtymistä organisaatiosta toiseen tai jopa alalta toiselle. (Viitala 2021, 143–144.) Yksilön valmiudet, pätevyys, motivaatio ja eteen tulevat mahdollisuudet vaikuttavat siihen, millaiseksi ura muotoutuu. Työurat nähtiin ennen usein nousujohteisina siirtyminä ylöspäin organisaation hierarkiassa. Selvää oli, että työntekijän tuli sopeutua työn vaatimuksiin. Tämän päivän työura on joustava ja monimuotoinen. Työ koitetaan sovittaa enemmän elämänsä mukaan. Työ, koulutus sekä erilaiset tauot työssä vuorottelevat uran aikana, sillä elämä on täynnä yllätyksiä. Urapolku voi haarautua ja näin yksilölle voi muodostua useampia työuria. Nykyisin ura- käsite kattaa yksilön ammatillisen kehittymisen kokonaisvaltaisesti. Se alkaa ensimmäisestä työpaikasta ja jatkuu aina työelämästä poistumiseen saakka. (Viitala 2021, 143–144; Jabe 2017, 54; Sydänmaanlakka 2017, 239-240.)

Moninaistuvien työurien myötä organisaatioissa on alettu panostaa enenevässä määrin työurajohtamiseen. Työntekijän iän sijaan johtamisessa korostuvat tänä päivänä työuraan liittyvät asiat sekä henkilön elämäntilanne. Ikäjohtamisen tilalla onkin alettu käyttää enenevässä määrin urajohtamisen käsitettä. Kuvio 1 havainnollistaa, kuinka työuraan liittyvät odotukset ja tuen tarpeet vaihtelevat työuran eri vaiheissa. (Lehto & Salin 2022; Työterveyslaitos 2022, 73.)



Kuvio 1. Työuran erilaisia vaiheita (mukaillen Työterveyslaitos 2022).

Työntekijän urapolkua voidaan tukea henkilöstöjohtamisen käytännöillä. Tukea voidaan antaa mm. työtä muokkaamalla, työkierrolla, sijaisuuksien avulla ja kehityskeskusteluihin. Näistä kaikista muodostuu urajohtaminen. Työntekijöiden urasuunnittelun ottaminen osaksi henkilöstökäytäntöjä on organisaatiossa strateginen valinta. (Viitala 2021, 143–144.) Tavoitteena on tukea niitä tekijöitä, jotka auttavat työntekijää selviytymään työuran aikana tapahtuvissa muutoksissa. Urajohtamisen avulla yhteensovitetaan työntekijän ja organisaation tavoitteet ja löydetään työntekijöiden vahvuudet. Työntekijä pysyy sitä todennäköisemmin organisaatiossa, mitä paremmin organisaation ja työntekijän henkilökohtainen urasuunnitelma vastaavat toisiaan. (Työterveyslaitos 2022; Fokus työhyvinvoinnin johtamiseen 2023, 91.)

Sosiaali- ja terveysalan henkilöstörakenne on tänä päivänä hyvin monimuotoinen. Työyhteisössä voi olla työntekijöitä monesta eri sukupolvesta aina 1950-luvulla syntyneistä 2000-luvulla syntyneisiin. Monimuotoisuutta lisää myös maahanmuutto. (Lehto & Salin 2022.) Tulevaisuudessa organisaatiot toimivat yhä enemmän ikääntyvän, supistuvan ja moninaistuvan työvoiman puitteissa (Forma 2023, 211–212). Huoltosuhteen kiristymisen aiheuttaa tulevaisuudessa enenevässä määrin paineita yhteiskunnalle. Nuorten

kiinnittyminen työelämään aiemmin, keski-ikäisten ehyemmät työurat ja ikääntyvien pidempään työssä jatkaminen ovat kaikki tärkeässä roolissa, jotta huoltotaakka työssäkäyvillä ei muodostuisi liian suureksi. (Lundell ym., 2011, 22; Työterveyslaitos 2020.)

Suuri muutos on käynnissä ihmisten ja heitä työllistävien organisaatioiden välillä. Vastuu urasta, kehittämisestä sekä osaamisen ylläpidosta on siirtymässä entistä enemmän työntekijälle itselleen (Leiviskä 2011, 125). Työntekijälle työuran hallinta on suuri voimavara ja luo pohjan jatkuvalla oppimiselle (Kallonen & Kuhmonen 2021, 19). Tulevaisuudessa organisaatioiden esihenkilöiltä vaaditaan lujaa osaamista siihen, että työntekijä saadaan löytämään oma potentiaalinsa, vahvuutensa, intohimonsa ja yhdistämään nämä kaikki organisaation tarpeisiin. Esihenkilöllä tulee olla valmiuksia johtaa työntekijöitä, jotka ovat hyvin erilaisessa vaiheessa elämänkaartaan ja, joilla on hyvin erilaisia ominaisuuksia, kykyjä, osaamista sekä motivaation ja persoonallisuuden piirteitä. (Leiviskä 2011, 132–133.)

Tulevaisuuden työntekijät etsivät uusia haasteita ja kokemuksia. Työmotivaation ylläpitämiseen eivät enää riitä hyvä palkka, erilaiset bonukset tai uralla etenemisen mahdollisuudet (Carlsson & Forssell 2017, 13). Oman työn arvostus ja merkityksellisyys, omien arvojen mukainen organisaatio ja työ sekä itsensä toteuttaminen nousevat aiempaa suurempaan rooliin motivoitumisessa (Romppanen 2019, 69; Leiviskä 2011, 127, Sutela & Lehto 2014, 229). Tulevaisuuden työurien on oltava entistä kiinnostavampia, monimuotoisempia, joustavampia ja myös yllätyksellisimpiä, jotta niissä jaksetaan ja halutaan puurtaa (Sydänmaanlakka 2017, 240).

Kutsumus tai yleinen arvostus alaa kohtaan ei enää yksin riitä, jos johtaminen, tavoitteet, palkitseminen ja työolosuhteet eivät vastaa työn merkityksellisyyttä. Sote-alan ongelmat ovat oiva esimerkki tästä ongelmasta. (Kehusmaa 2023, 171.) Entistä enemmän vaakakupissa painaa myös tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä. Nämä uudet motivaatiotekijät voidaan nähdä joko ilmentyminä 2000-luvun megatrendeistä, merkkeinä sosiaalisesta kehityksestä tai Y- ja Z-sukupolvien ajattelun ilmentyminä. (Carlsson & Forssell 2017, 13.)

Se, millaiseksi ura muodostuu, riippuu henkilökohtaisista valmiuksista, motivaatiosta, pätevydestä sekä siitä, millaisia mahdollisuuksia työelämä tarjoaa (Viitala 2013, 106–107). Baruch on tarkastellut Edgar Scheinin ajatusta ura-ankkureista ja tuonut ne 2010-luvulle. Ura-ankkurit ovat yksilöiden havaittuja kykyjä, arvoja, asenteita ja motiiveja, jotka määrittävät heidän uratoiveitaan ja suunnitelmiaan. Ura-ankkureihin tutustumalla yksilö voi löytää ne kyvyt ja ominaisuudet, jotka ohjaavat, rajoittavat, vakauttavat, vahvistavat ja kehittävät hänen uraansa. Ankkurit vaikuttavat merkittävästi yksilön urallaan tekemiin valintoihin ja usein yksilöllä on vain yksi erityisen vahva ankkuri. (Sydänmaalakka 2017, 241–242; Viitala 2013, 106–107; Baruch 2004, 79-80.)

Alun perin ura-ankkureita oli viisi. Ne olivat asiantuntijapätevyys, esihenkilöpätevyys, työsuhteen pysyvyys ja turvallisuus, yrittäjyys ja itsenäisyys. Myöhemmin 1980-luvulla ankkureita tuli vielä kolme lisää: omistautuva palvelu, aito haasteellisuus ja elämänalueiden kokonaisuus. Baruchin mielestä 2010-luvulla on syntynyt uusia ankkureita, jotka tulisi lisätä Scheinin teoriaan tai ne voisivat jopa korvata joitakin alkuperäisistä ankkureista. Baruchin ankkurit ovat työllistyvyys, työn ja perheen välinen tasapaino ja hengellinen tarkoitus. (Baruch 2004, 79–80.) Baruchin ajatukset uusista ura-ankkureista kertovat siitä, että ihmisten suhde työhön todella on muuttumassa.

Työntekijät kaipaavat esihenkilöiltä enemmän kuuntelevaa ja aidosti kohtaavaa työtettä, jossa huomioidaan työntekijä kokonaisvaltaisesti (Soback 2021, 9). Kultalahden väitöskirja tutkimuksen mukaan Y-sukupolven kuuluvat arvostavat kunnioitetuksi ja kuulluksi tulemista, tilaa kasvamiselle ja kehittymiselle uralla sekä esihenkilön valmentavaa otetta. Tämä antaa viitteitä siitä, että henkilöstöjohtamisen ja esihenkilöiden rooli nousee entistä merkittävämmäksi tulevaisuudessa. (Kultalahti 2015, 148–151.)

Organisaatioissa tulee pohtia, millaiset toimintamallit ja johtamiskäytännöt tukevat parhaiten työntekijöiden jaksamista ja työmotivaatiota uran eri vaiheissa. Onnistunut työurajohtaminen mahdollistaa tasa-arvoisen kohtelun kaikille työntekijöille. Sen vaikutuksia työntekijöiden sitoutumiseen ja kokemuksiin johtamisen oikeudenmukaisuudesta on oiva tilaisuus seurata

työhyvinvointikyselyjen yhteydessä. Työhyvinvointikyselyt antavat arvokasta tietoa myös työolojen kuormittavuudesta. (Työterveyslaitos 2022.)

Se, kuinka työntekijöitä työpaikoilla kohdellaan, näkyy myös laajemmin valtakunnallisissa kyselyissä ja tilastoissa yleisenä tyytyväisyytenä tai pahoinvointina. Pahoinvointi näkyy mm. eläkepäättöksinä ja terveydenhuollon suurina menoina. On tärkeää taata työntekijöille sekä fyysisesti että psyykkisesti turvalliset, työn tekemistä tukevat olosuhteet. Mikäli työelämässä hoidetaan työntekijöistä huolehtiminen heikosti, kertaantuu se makrotasolla suurina terveydenhuollon kuluina, vajaakuntoisena työvoimana ja pahimmillaan sairaseläkkeinä. Tämä heijastuu kansantalouteen monin tavoin. (Viitala 2013, 10-13.) Julkisella sektorilla työkyvyttömyyden kustannukset ovat jo noin kolmen miljardin euron luokkaa ja sosiaali- ja terveysalan henkilöstö on sairaslomien määrässä valtakunnan kärkeä. Työterveyslaitoksen laskelmien mukaan, yksi strategiseen työkykyjohtamiseen laitettu euro, tulee takaisin jopa kuusinkertaisena. (Rahikainen 2022.)

2.2 Valmentava johtaminen

Tämän päivän työelämässä pysyvää on vain muutos. Organisaatorakenteet muovautuvat alati toiminnan tehostamisen ja taloudellisten paineiden vuoksi. (Carlsson & Forssell 2017, 13.) Johtamisessa siirrytään yhä enemmän asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen. Keskiöön nousevat tällöin vuorovaikutuksen määrä ja laatu. (von Bagh 2019.) Organisaatioiden on kyettävä muovautumaan ketterästi jatkuvan muutoksen mukana pärjätäkseen. Jatkuva muutos edellyttää organisaatioilta joustavuutta, luovuutta sekä kykyä vastaanottaa uutta. (Romppanen 2019, 61.) Toimintaympäristön muutostahdin nopeus, työn tuottavuuden vaateet, työn tapahtuminen erilaisissa verkostoissa ja projekteissa sekä työntekijöiden erilaiset arvostukset, tarpeet ja odotukset työlle ja johtamiselle ovat niitä muutosvoimia, jotka yhdessä ovat edistäneet valmentavan johtajuuden käyttöönottamista. (Soback 2021, 22-23; Ristikangas & Grünbraum 2016, 14.)

Valmentava johtaminen nousee esiin opinnäytetyön toimeksiantajan, vuoden 2023 alusta aloittaneen Pohjois-Savon hyvinvointialueen johtamisen menetelmänä. Johtamisen käsikirjan mukaan "Uudistuvan soten johtamisessa korostuu tarve valmentavalle, vuorovaikutteiselle ja verkostomaiselle toiminnalle" (Johtamisen käsikirja 2023).

Valmentava johtaminen voidaan määritellä seuraavasti: "Valmentava johtajuus on vuorovaikutussuhde, joka pyrkii tietoisesti kehittämään johdettavien kykyä oman työnsä viisaaseen johtamiseen osana kokonaisuutta" (Soback 2021, 57). Sen keskiössä on pyrkimys inhimilliseen ja voimaannuttavaan kohtaamiseen, pyrkimys antaa työntekijöille vapaus johtaa työtään ja tehdä siihen liittyviä valintoja, pyrkimys tukea työntekijöiden itsenäistä päätöksentekoa, ajattelua ja kehittymistä sekä pyrkimys rakentaa johtajuutta kaikissa. (Soback 2021, 59-60.) Ristikangas & Ristikangas ovat myös määritelleet valmentavaa johtamista. Heidän määritelmänsä mukaan "valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi". He nostavat keskiöön arvostavan ja osallistavan yhteistoiminnan, jolla on selkeä tavoite. Valmentava johtajuus perustuu ennen kaikkea luottamukseen. (Ristikangas & Ristikangas 2018, 43.) Lindholmin, Pajusen ja Salmisen mukaan valmentavalla johtamisella tarkoitetaan "valmennettavan henkilön tai ryhmän ohjaamista, innostamista ja onnistumisen edellytysten turvaamista sekä onnistumisen esteiden poistamista. Olivatpa nämä sitten fyysisiä, teknisiä tai henkisiä." (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 21.)

Työpaikalla kulttuuri syntyy arjessa ihmisten välisessä toiminnassa. Sitä kautta se myös muuttuu ja uudistuu alati (Romppanen 2019, 66). Valmentavan kulttuurin rakentaminen työpaikalla vaatii järjestelmällistä työskentelyä asetettujen tavoitteiden eteen. Tuekseen se tarvitsee myös myönteistä suhtautumista kehittämiseen sekä yhteistyön korostamista entisestään. Suunnan pitää olla yhteinen läpi koko organisaation, jotta muutoksia todella saadaan aikaan. Valmentavaan kulttuuriin päästääkseen on organisaation sisällä kiinnitettävä huomiota: toimintatapoihin, arvostukseen, osaamisen kehittämiseen ja vuorovaikutussuhteiden laatuun. (Ristikangas & Ristikangas 2018, 267-268.)

Uutelan väitöskirja tutkimuksen mukaan valmentava esihenkilötyö tukee työhyvinvointia ja työssä oppimista viidellä eri tasolla: Valmentava esihenkilö mahdollistaa työssä oppimisen ja huolehtii, että arki sujuu. Hän toimii rakentavan ja oppimisen mahdollistavan palautteen antajana. Valmentava esihenkilö vahvistaa työhyvinvoinnin voimavaratekijöitä sekä edistää yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutusta. Hän panostaa luottamuksen rakentamiseen ja haluaa tuntea työntekijänsä. (Uutela 2019, 139.) Valmentavalla johtajuudella voidaan vaikuttaa useisiin yksilö- ja ryhmätason suorituskykytekijöihin. Näitä tekijöitä ovat mm. tehokkaampi oppiminen, suoriutuminen ja tiedon jakaminen, lujempi sitoutuminen työyhteisöön ja organisaatioon, Työyhteisön suhteiden parempi taso sekä työtyytyväisyyden ja itsetuntemuksen kasvu. (Viitala 2019.)

Valmentavan johtajuuden avulla strategia saadaan elämään arjessa. Strategiset kysymykset on tärkeää tuoda osaksi arjessa käytäviä keskusteluita ja ongelmanratkaisua, jotta strategiasta tulee käytännön tasolla ymmärrettävä. Työntekijät sisäistävät strategian ja ottavat sen omakseen, kun he saavat olla mukana pohtimassa kuinka se viedään käytäntöön. Strategiaa voidaan valmentavan johtamisen avulla tuoda arkeen ketterästi ja kulloiseenkin tilanteeseen parhaalla mahdollisella tavalla. (Soback 2021, 107-108.) Esihenkilö vie valmentavalla otteella haastamalla, kannustamalla, osallistamalla ja valtuuttamalla työyhteisöä kohti määriteltyä visiota (Ristikangas & Grünbraum 2016, 16). Tulevaisuudessa tehokas johtajuus sisältää enenevässä määrin valmentamista. Valmiiden vastausten sijaan korostuvat kysymykset, tuomitsemisen sijaan tukeminen ja sen sijaan, että esihenkilö sanoisi, mitä työntekijöiden tulee tehdä, hän auttaa heitä löytämään ratkaisuja itse. (Ibarra & Schouler 2019.)

Valmentava johtajuus soveltuu sekä Sobackin että Meretniemen mukaan erinomaisesti kehityskeskusteluihin. Painopiste on erityisesti työntekijän arvostavassa kuulemisessa ja hänen kehittymisessään urapolullaan. (Meretniemi 2012, 158 ; Soback 2021, 102-103) Tulevaisuudessa organisaatioiden tulisi investoida ihmisiin yhtä tehokkaasti kuin ne nyt investoivat erilaisiin laitteisiin, järjestelmiin ja teknologiaan. Johtamiseen tarvitaan entistä enemmän aitoa kiinnostusta työntekijöitä kohtaan ja

työntekijöihin liittyvän osaamisen vahvistamista. (Leiviskä 2011, 133.)
Valmentava johtajuus vastaa tähän tarpeeseen.

2.3 Kehityskeskustelu

Johtamisen voidaan ajatella olevan sarja toimintoja, joiden kaikkien on tuettava toisiaan. Kehityskeskustelut ovat olleet vuosikymmeniä osa henkilöstöjohtamisen ketjussa (Valpola 2002, 31). Henkilöstöjohtaminen on organisaation merkittävä menestystekijä. Sote-alan organisaatioiden toiminta on työntekijöiden varassa. Työntekijöistä riippuu, missä määrin, kuinka nopeasti ja miten hyvin organisaation perustehtävä sekä kilpailustrategia toteutuvat ympäristön luomien mahdollisuuksien puitteissa. (Viitala 2013, 8.)
Henkilöstöjohtamisen merkitys organisaatiolle on ajateltua suurempi. Sillä varmistetaan tarpeita vastaava ja riittävä henkilöstö, huolehditaan organisaation osaamisesta, kehittämisestä ja henkilöstöön liittyvien lakien, asetusten ja sopimusten noudattamisesta sekä varmistetaan työntekijöiden työkyky, sitoutuminen ja motivaatio organisaation tavoitteiden toteuttamiseen. (Viitala 2013, 10.)

Kehityskeskusteluista on käytetty vuosikymmenten aikana erilaisia nimiä: esimies-alaiskeskustelu, tavoite- ja tuloskeskustelu tai arviointi- ja palautekeskustelu (Rauramo 2012, 157). Tapa käydä kehityskeskusteluja on silti pysynyt melko lailla samanlaisena jo 1980-luvulta alkaen (Meretniemi 2012, 20). Kehityskeskustelu voidaan määritellä säännöllisesti tapahtuvaksi, ennalta sovituksi esimiehen ja työntekijän väliseksi luottamukselliseksi keskusteluksi, jonka tavoitteet on määritelty ennakkoon (Meretniemi 2012, 33; (Viitala 2005, 267; Laaksonen & Ollila 2017, 200-201). Siihen voidaan kiteytetysti ajatella kuuluvan kaikki asiat, jotka vaikuttavat työntekijän työn tekemiseen (Aarnikoivu 2008, 119). Sen tavoitteena on arvioida suoriutumista sekä työn tuloksia, selkiyttää tehtäväkuva ja roolia, antaa ja saada palautetta, määritellä työn tavoitteet ja päämäärät, edistää myönteistä työilmapiiriä ja yhteistyötä sekä tunnistaa kehittämistarpeita ja sopia tarvittavista toimenpiteistä. (Viitala 2005, 361.)

Onnistuneet kehityskeskustelut lisäävät motivaatiota, selventävät tavoitteita ja päämääriä, sitouttavat, parantavat motivaatiota, lisäävät keskinäistä arvostusta, auttavat kehittämisessä ja toiminnan suunnittelussa, luovat myönteistä ilmapiiriä, lisäävät arvostuksen tunnetta, selkeyttävät rooleja ja mahdollistavat tulosten tarkastelun ja palautteen antamisen (Rauramo 2012, 158; Laaksonen & Ollila 2017, 201). Keskusteluiden voidaan ajatella olevan investointi, jonka tuloksena on organisaation entistä parempi tehokkuus ja tulos (Viitala 2005, 361).

Organisaation perustehtävä, visio, tavoitteet, strategia sekä arvot ovat asioita, joista johtaminen saa sisältönsä. Ne toimivat myös kehityskeskustelun kivijalkana ja sen avulla ne liitetään osaksi työn arkea. Työnkuvaa, tavoitteita, arvoja, strategiaa ja visioita läpi käymällä luodaan merkityksiä työntekijän työlle. Näin kehityskeskustelulla voidaan edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista ja menestymistä. (Aarnikoivu 2016, 92, 95.) Kuvio 2 havainnollistaa, kuinka kehityskeskustelu kytkee yhteen organisaation liiketoimintasuunnitelmat, henkilöstöjohtamisen prosessit ja tulokset.

Kehityskeskustelu johtamisen ydin

<p>Pitkäaikaiset ohjaavat tekijät</p> <ul style="list-style-type: none"> - Missio - Arvot - Visio - Strategiset valinnat - Henkilöstöstrategia 		<p>Lyhytaikaiset ohjaavat tekijät</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toimintasuunnitelma - Budjetti - Muutostarpeet - Henkilöstösuunnitelma
	Kehityskeskustelu	
<p>Henkilöstöjohtamisen prosessit</p> <ul style="list-style-type: none"> - Suorituksen johtaminen - Osaamisen johtaminen - Työhyvinvoinnista huolehtiminen - Työuran tukeminen - Sisäinen rekrytointi 		<p>Tulokset</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tulostavoitteet - Työsuoritukset - Innovaatiot - Kustannustehokkuus

Kuvio 2. Kehityskeskustelu johtamisen ydin (mukaillen Hyppänen 2015, 63).

Kehityskeskustelujen onnistuminen edellyttää sitä, että ne nähdään oleellisena osana organisaation johtamisjärjestelmää (Kauhanen 2010, 107).

Työntekijöiden kokemus kehityskeskusteluista kertoo usein siitä, kuinka

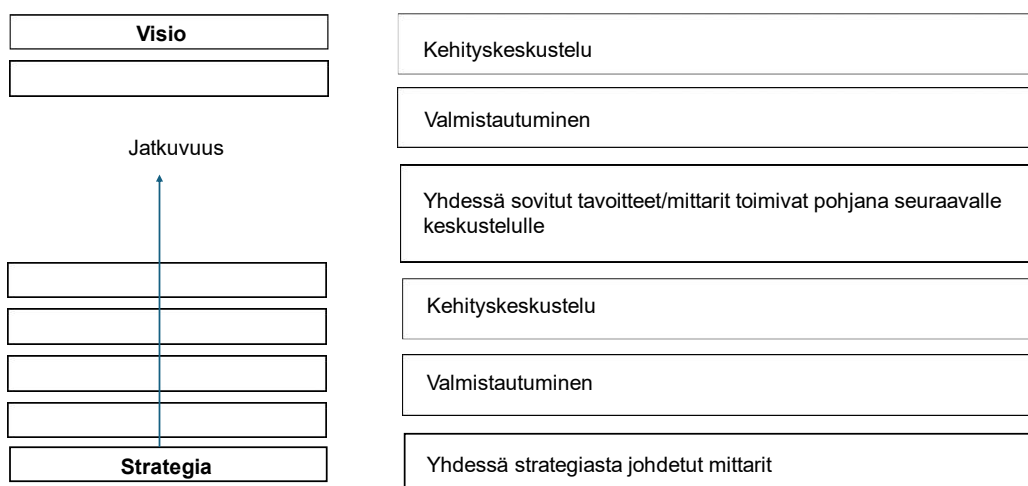
merkityksellisenä johtamisen välineenä esihenkilö ja muu johto pitää keskusteluita. Mikäli johdossa pidetään keskusteluita merkityksellisinä ja niihin panostetaan, heijastuu se esihenkilön asennoitumiseen keskusteluja kohtaan ja se taas vaikuttaa työntekijöiden suhtautumiseen keskusteluja kohtaan. (Aarnikoivu 2016, 100.) Kehityskeskustelujen voidaan ajatella olevan sekä oikeus että velvollisuus, ja niiden käymistä tulisi organisaatioissa edellyttää kaikilta (Aarnikoivu 2016, 97).

2.3.1 Kehityskeskustelun kytkös strategiaan

Kehityskeskusteluita voi ja kannattaa hyödyntää strategisessa johtamisessa. Strategian tulisi toimia keskusteluiden kivijalkana, koska näin ymmärrys siitä miksi niitä käydään ja miksi strategiatyöskentely on tärkeää, aidosti konkretisoituu. Kehityskeskustelut ovat oiva keino valittujen kehityssuuntien ymmärtämiseen, osallistamiseen sekä strategisen ajattelun kehityksen seurantaan (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 36). Ne ovat sekä henkilökohtaisen ohjauksen keino että tiedonkeruuta organisaation kehittämissuunnittelua ajatellen (Viitala 2005, 267).

Kuvio 3 havainnollistaa sekä kehityskeskustelun strategiakytköstä että sen roolia vision saavuttamisessa. Kuviossa strategia toimii kehityskeskusteluiden kivijalkana. Näin organisaatiossa työskentelevät voivat ymmärtää, minkä vuoksi kehityskeskusteluja käydään ja miksi strategiatyöskentely on merkittävässä roolissa organisaation menestymisen kannalta. Strategisen kivijalan avulla toiminnalle luodaan laadulliset ja määrälliset mittarit. Strategian kirkastaminen ja sen onnistunut viestintä antavat organisaatiolle suunnan kohti visiota. Kehityskeskustelut ovat merkittävässä roolissa matkalla kohti visiota. Kuviossa korostuu huolellisen valmistautumisen merkitys, tavoitteiden ja mittareiden asettamisen tärkeys sekä jatkuvuus. Etenemistä kohti visiota on tärkeää tarkastella sovituin väliajoin. Kehityskeskustelut tarjoavat organisaatiolle mahdollisuuden yhteisen suunnan luomiseen, strategian etenemisen seurantaan sekä strategisen ymmärryksen kehittymiseen. Strategiaprosessia voidaan näin johtaa entistä onnistuneemmin. (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 38-39.)

Kehityskeskustelun kytkeytyminen strategiaan



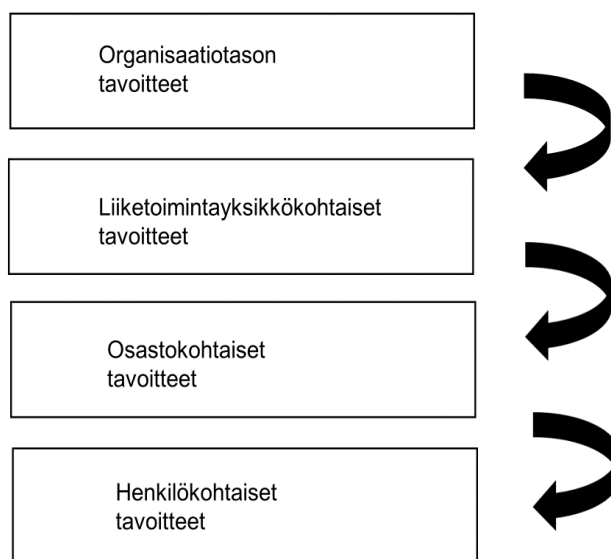
Kuvio 3. Kehityskeskustelun kytkeytyminen strategiaan (mukaillen Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 38).

Organisaation visio ja missio vaikuttavat johtamiseen. Yhtä lailla kehityskeskustelujen tulokset vaikuttavat johtamiseen ja sitä kautta koko organisaation tavoitteisiin. Hierarkkisissa organisaatioissa vaikutus on toki heikompaa alhaalta ylöspäin. Vaikutus on silti olemassa. (Meretniemi 2012, 63-64.)

2.3.2 Kehityskeskusteluiden tavoitteiden asettaminen

Kuvio 4 havainnollistaa kehityskeskusteluiden tavoitteiden asettamisen eri tasoja. Tavoitteiden asettaminen tulee aloittaa organisaatiotasolta, sen arvoista, missiosta, strategiasta ja operatiivisista prosesseista. On tärkeää, että kaikki tavoitteiden asettamisen tasot tulevat käsitellyksi. Keskittyminen esimerkiksi vain henkilökohtaisiin tavoitteisiin ottamatta huomioon työyhteisönäkökulmaa voi vaikuttaa muun muassa yhteistyöhön ja avunantoon heikentävästi. (Aarnikoivu 2008, 134-135.)

Tavoitteiden asettamisen tasot



Kuvio 4. Tavoitteiden asettamisen tasot mukaillen (mukaillen Aarnikoivu 2008, 135).

Organisaation johdon tehtävä on asettaa kehityskeskusteluilla tavoitteet ja suunnitella keskusteluprosessin vaiheet. Organisaation nykytilaan, strategiaan, henkilöstövoimavaroihin ja muutostavoitteisiin on kannattavaa perehtyä ennakkoon. Kun tavoitteet on asetettu ja keskusteluiden rakenne suunniteltu huolellisesti, on syytä käydä ne läpi henkilöstön kanssa. Kehityskeskustelut vievät merkittävästi organisaation resursseja, joten ei ole yhdentekevää, miten niitä pidetään. Huonosti toteutetut keskustelut voivat pahimmillaan heikentää toiminnan tehokkuutta ja vuorovaikutusilmapiiriä. (Lindholm ym. 2012, 61.)

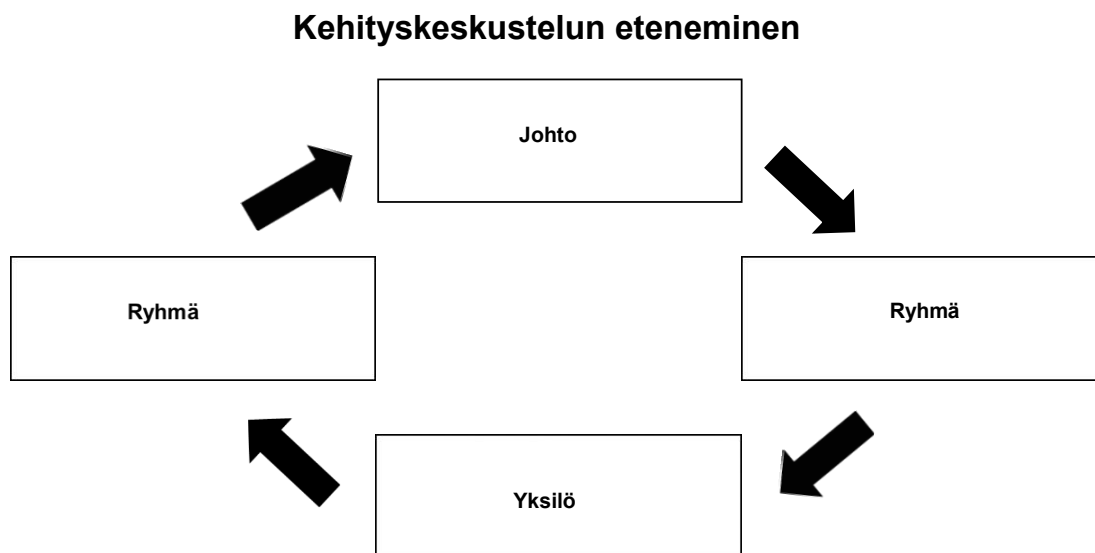
Kehusmaan mukaan kehityskeskusteluissa ei käytetä riittävästi aikaa yksilötason tavoitteiden asetantaan ja niiden merkityksen pohdintaan. Tavoitteille tulisi olla selkeät perustelut jokaisella tasolla, jotta työntekijät voivat ne kokea omikseen omien arvojensa ja työn merkityksen kautta. (Kehusmaa 2023, 135.) Tavoitteiden huolellisella asettamisella voidaan vaikuttaa työntekijän urasuunnitelmiin organisaatiossa. Osaamisen, kiinnostuksen kohteiden kartoittaminen sekä aiempaan työ- ja koulutushistoriaan perehtyminen on luontevaa tehdä kehityskeskustelussa ja pohtia yhdessä työntekijän kanssa, kuinka niitä voitaisiin hyödyntää organisaatiossa.

Henkilökohtainen kasvu ja kehittyminen sekä omien arvojen mukainen merkitykselliseksi koettu työ on tärkeää niin työhyvinvoinnin kuin sitoutumisenkin kannalta. Esihenkilön tulee mahdollistaa kehittyminen ja tukea ja kannustaa siinä. (Hyppänen 2015, 152; Himanen 2019, 57; Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 56-57.)

Jotta tavoitteet voidaan saavuttaa, tarvitaan myös konkreettinen suunnitelma sekä välitavoitteita (Kehusmaa 2023, 135). Pälli ja Lehtinen (2014) ovat tutkineet tavoitteiden asettamista kehityskeskusteluissa ja osoittaneet, että tavoitteiden kirjoittaminen ylös vaikuttaa merkittävästi vuorovaikutukseen ja siihen, kuinka keskustelun osapuolet ymmärtävät tavoitteet sekä tavoitteiden saavuttamiseen.

2.3.3 Kehityskeskustelu organisaation läpäisevänä prosessina

Jotta kehityskeskustelut onnistuisivat, on niitä tarkasteltava koko organisaation läpäisevänä prosessina (Aarnikoivu 2013, 175; Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 62). Kehityskeskusteluiden on tarkoitus auttaa kehittymään ja kehittämään organisaation kaikilla tasoilla (Sarkkinen 2022). Kuviossa 5 on kuvattu yksi kehityskeskusteluiden etenemismalli, joka lähtee ylimmästä johdosta edeten ryhmä- ja yksilökehityskeskusteluiden kautta takaisin ryhmäkeskusteluihin ja lopuksi takaisin ylimpään johtoon. Mallin avulla on mahdollista viedä ylimmän johdon linjauksia aktiivisesti henkilöstölle ja toisaalta poimia ja jäsentää henkilöstöltä tulevaa palautetta ja kehittämisideoita ylimmälle johdolle. (Lindholm ym. 2012, 63.)



Kuvio 5. Kehityskeskustelun eteneminen (mukaillen Lindholm ym. 2012, 62).

Kun kehityskeskusteluiden järjestämistä organisaatiossa aletaan pohtia, on hyvä tiedostaa, että niiden tulisi olla ”organisaation näköisiä”. Koko prosessia ajatellen on syytä kiinnittää huomiota organisaation erityispiirteisiin ja suunnitella toteutus sen mukaan. (Aarnikoivu 2008, 123.) Esihenkilön ei pidä olettaa, että työntekijät tietävät, mikä kehityskeskustelu on ja miksi niitä pidetään vaan kertoa työntekijöille kattavasti kehityskeskusteluprosessin kulusta, sisällöstä, tavoitteista, mahdollisuuksista ja hyödyistä. Työntekijöiden asennoitumiseen voi vaikuttaa tekemällä edellä mainitut ymmärrettäviksi. (Aarnikoivu 2016, 103.)

Kehityskeskustelulla voidaan vaikuttaa työelämän haasteisiin. Työelämän haasteita voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta: työssä onnistumisen edellytyksinä ja työssä onnistumisen esteinä. Työssä onnistuminen edellyttää: selkeitä tavoitteita ja pelisääntöjä, työtä tukevaa organisointia, esihenkilötyötä ja johtamista, työrauhaa, toimivia työvälineitä ja järjestelmiä, kunnollista perehdytystä ja koulutusta, hyvin suunniteltuja muutosprosesseja sekä luottamuksellista ja avointa vuorovaikutusta. Organisaation johdon ja esihenkilöiden yksi tärkeimmistä tehtävistä on näiden edellytysten turvaaminen ja siksi niiden tulisi olla myös keskiössä kehityskeskusteluissa. (Lindholm ym. 2012, 21-23.) Työssä onnistumisen edellytysten lisäksi on hyvä myös pohtia

työssä onnistumisen esteitä. Onnistuneella esihenkilötyöllä ja esihenkilön ja työntekijän yhteistyöllä voidaan vaikuttaa moniin esteisiin kuten: Työkuormituksen epätasaiseen jakautumiseen sekä työn keskeytyksiin ja joustamattomuuteen. Yhteistyöllä voidaan vaikuttaa myös organisaation sisäisiin ristiriitoihin, työssä kehittymisen puutteisiin sekä huoleen tulevaisuudesta. Onnistuneella yhteistyöllä on suuri merkitys myös tietotekniikkaan liittyviin ongelmiin, ongelmiin informaation saannissa ja informaatioähkyyn (Lindholm ym. 2012, 21-23.) Esteisiin vaikuttaminen, kehityskeskusteluiden puutteiden korjaaminen ja niiden kehittäminen kasvattavat olennaisesti keskustelujen hyödyllisyyden kokemuksta ja lisäävät vuorovaikutusta, yhteistyötä ja innovatiivisuutta organisaatioissa (Manka & Manka 2023, 189-190; Lindholm ym. 2012, 24).

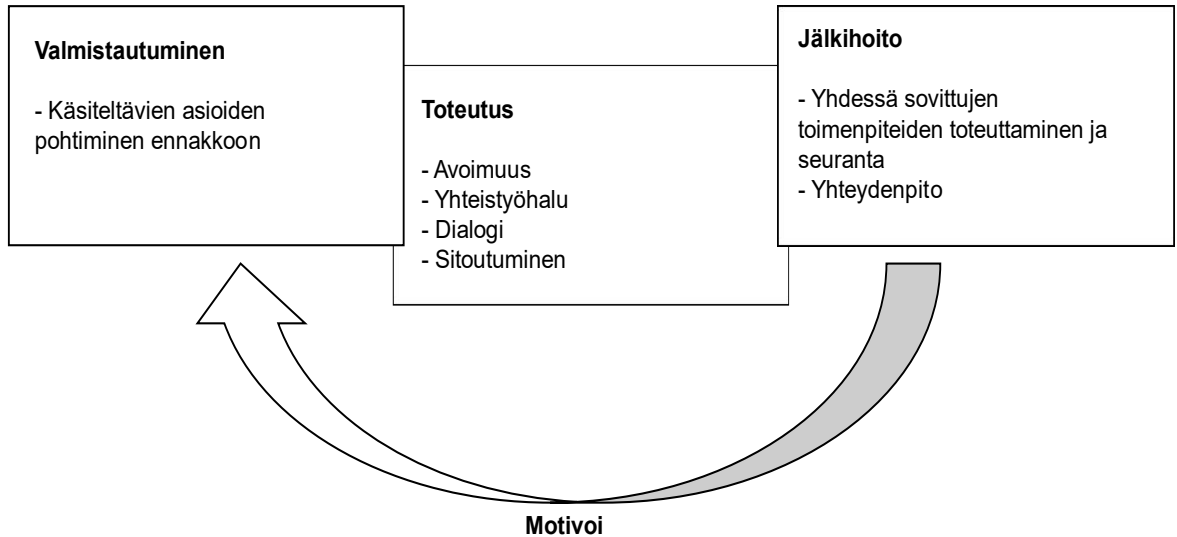
2.3.4 Kehityskeskustelun rakenne

Kehityskeskusteluja suunniteltaessa huomiota tulisi kiinnittää seuraaviin asioihin: säännöllisyyteen, kehityskeskusteluprosessin läpi käymiseen ja siitä tiedottamiseen, riittävän ajan varaamiseen, tilan rauhallisuuteen, dialogisuuteen, vuorovaikutuksen toimivuuteen, luottamuksellisuuteen ja molemminpuoliseen vastuullisuuteen ja valmistautumiseen sekä esiin nousevien asioiden seurantaan ja eteenpäin viemiseen. Tärkeää on myös rajata kehityskeskusteluiden määrä esihenkilöä kohden kohtuulliseksi. (Laaksonen & Ollila 2017, 203-204; Viitala 2005, 362.) Kehityskeskustelu on sekä esihenkilön että työntekijän oikeus ja velvollisuus, johon molempien osapuolien tulisi olla motivoitunut. (Aarnikoivu 2016, 190.)

Kehityskeskustelun rakenteesta on olemassa monenlaisia malleja ja suosituksia. Laaksonen & Ollilan (2017, 200.) mukaan kehityskeskustelun voidaan ajatella koostuvan kolmesta osasta. Näitä osia ovat: työtehtävien tai suoritusten arvioiminen, uusien tavoitteiden sopiminen sekä osaamisen kehittäminen. Viitala taas jakaa kehityskeskustelun osa-alueet seuraavasti: menneen jakson arviointi, tavoitteista sopiminen, kehityssuunnitelma, esimieheltä toivottu tuki alaisen työlle ja keskustelun lopetus. (Viitala 2005, 363.) Kehityskeskustelu voidaan myös jakaa kuvion 6 mukaisesti

valmistautumiseen, keskustelun toteutukseen ja jälkihoitoon (Aarnikoivu 2008, 121).

Kehityskeskustelun rakenne



Kuvio 6. Kehityskeskustelun rakenne (mukaillen Aarnikoivu 2008, 121).

Kaikki kehityskeskustelun osa-alueet tulee hoitaa huolellisesti, jotta onnistuneeseen lopputulokseen voidaan päästä. Esimerkiksi jälkihoidon laiminlyöminen vaikuttaa heikentävästi seuraavaan keskusteluun valmistautumiseen ja huonosti valmistautuminen taas vaikuttaa keskustelutilanteen sujumiseen, jolloin huonosti toimivan kehityskeskustelun kierre on valmis. (Aarnikoivu 2008, 131-132.)

Esihenkilöiden on tärkeää saada kattavasti tietoa kehityskeskustelujen sisällöstä, toteuttamisesta ja tavoitteista, jotta tarkoituksenmukainen kehityskeskustelujen järjestäminen onnistuu. Heidän tulee olla sitoutuneita keskusteluiden järjestämiseen ja ymmärtää niiden merkitys. (Laaksonen & Ollila 2017, 204.)

Kehityskeskusteluilla on monia hyötyjä esihenkilölle. Kehityskeskustelu antaa tilaisuuden jalkauttaa missiota, visiota ja strategiaa käytäntöön. Lisäksi se antaa arvokasta tietoa sekä yksilön että työyhteisön toiminnasta ja kehittämisalueista.

Sen avulla voidaan saada tietoa koulutuksien suunnitteluun sekä työtehtävien kehittämiseen, jotta esihenkilö voi entistä paremmin ohjata ja tukea henkilöstöä. Kehityskeskustelu mahdollistaa myös palautteen antamisen ja saamisen. (Laaksonen & Ollila 2017, 201, Aarnikoivu 2008, 118.; Viitala 2005, 361.) Esihenkilön on hyvä tiedostaa, että hänen toimintansa arjessa heijastuu kehityskeskusteluihin. Kaikki se mitä hän tekee ja kaikki se minkä hän jättää tekemättä. (Aarnikoivu 2016, 105.)

Esihenkilön tehtävänä on varmistaa, että kehityskeskusteluissa sovitut tavoitteet toteutuvat ja että työntekijät sitoutuvat niihin (Laaksonen & Ollila 2017, 200). Yhteisymmärrys tavoitteista ja keinoista sekä työyhteisön yhteisiin sääntöihin sitoutuminen säästää aikaa, tehostaa toimintaa sekä vähentää vääринymmärryksiä ja kitkaa (Lindholm ym. 2012, 57-58; (Aarnikoivu 2016, 91).

Kehityskeskustelut tarjoavat työntekijälle monia hyötyjä muun muassa: tilaisuuden kuulla organisaation tämän hetken tilasta sekä tavoitteista, mahdollisuuden kehittämistarpeiden esille tuomiseen ja omien vahvuuksien tarkasteluun sekä jatkuvaan osaamisen arviointiin. Kehityskeskustelussa on mahdollista tarkastella omaa roolia ja työtehtäviä suhteessa organisaation tavoitteisiin. Se on oiva tilaisuus palautteen antamiseen ja saamiseen. Kehityskeskustelun avulla työntekijä voi selkiyttää oman työn sisältöä ja merkitystä. (Aarnikoivu 2008, 119; Laaksonen & Ollila 2017, 201; Lindholm ym. 2012, 57.)

2.3.5 Kehityskeskustelulomake

Yksi merkittävimmistä tekijöistä kehityskeskusteluiden onnistumisessa on niihin valmistautuminen. Onnistuneeseen tulokseen päästään, kun kiinnitetään huomiota suunnitteluun, systematiikkaan, sitoutumiseen ja seurantaan. (Lindholm ym. 2012, 64-65.) Kehityskeskusteluun valmistautumista voidaan tehostaa lomakkeen avulla. Keskustelussa käsiteltävät asiat vaativat usein syvempää pohdintaa jo etukäteen ja lomake auttaa omien ajatusten jäsentämisessä. Esihenkilön tulisi osoittaa esimerkillään ja teoillaan valmistautumisen tärkeys. Monissa organisaatioissa suositaan tällä hetkellä

kehityskeskustelun teemoja korostavia, yksinkertaisia 1-2 sivuisia sähköisiä lomakkeita. Ratkaisulla pyritään antamaan liikkumatilaa keskustelijoille. (Aarnikoivu 2008, 123-124.) Kehityskeskustelulomake tulisi laatia organisaation tarpeita vastaavaksi. Onnistuneella lomakkeen muotoilulla voidaan mahdollisesti vaikuttaa siihen, että henkilöstö kokee keskustelut hyödyllisiksi. (Laaksonen & Ollila 2017, 202-203.)

Työntekijän tulisi täyttää lomake hyvissä ajoin, jotta esihenkilö ehtii siihen perehtyä ennen keskustelua. Ennakkoon täytetty lomake voi auttaa työntekijää tuomaan paremmin omia ajatuksiaan esille ja esihenkilöä ottamaan lomakkeeseen nojaten keskusteluun siihen kirjoitettuja aiheita. (Laaksonen & Ollila 2017, 202.) Oikeudenmukaisesti tehdyllä suorituskyvyn arvioinnilla on myönteinen vaikutus työntekijän työnimuun, työssä suoriutumiseen ja organisaatioon kiinnittymiseen. (Lyu, Su, Qi & Xiao 2023) Aarnikoivun mukaan vuosia sitten valloillaan ollut trendi, jossa lomaketta seurattiin orjallisesti kehityskeskusteluiden toteutuksessa, teki niistä ”paperinmakuisia” ohjeistuksen mukaan käytäviä keskusteluita. Hän tuo esiin, ettei lomake saa olla keskustelun käymisen itseisarvo, eikä mikään lomake yksin turvaa tai takaa laadukasta kehityskeskustelua. (Aarnikoivu 2008, 122-123; Aarnikoivu 2016, 97.)

Mikkola on tarkastellut väitöstutkimuksessaan sitä, millä tavoin kehityskeskustelulomaketta käytetään esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutuksessa. Tulosten mukaan kehityskeskustelulomakkeen käyttö ei suinkaan tee keskustelusta ”paperinmakuista” ja vähennä vuorovaikutusta osapuolten välillä, vaan se auttaa molempia osapuolia keskustelun jäsentämisessä ja sen läpi käymisessä. Lomake toimii keskustelun luontevana runkona ja sen käyttö on verrattavissa kokouksen esityslistaan. Tutkimuksessa ilmeni myös, että esitäytetty lomake antaa työntekijälle enemmän valtaa kuin lomake, joka täytetään keskustelun aikana. Esitäytetty lomake vähentää esihenkilön roolia keskustelun ohjaajana ja antaa työntekijälle enemmän mahdollisuuksia tuoda omia mielipiteitä julki. Tulosten mukaan kehityskeskustelulomakkeella voisi myös olla vaikutusta keskustelun ajankäytön hallintaan. (Vaasan yliopisto 2016; Mikkola 2016.)

Ilman palautetta kehittyminen on hitaampaa kuin palautteen avulla. Siksi on tärkeää, että myös esihenkilö pyytää palautetta työskentelystään (Hiila, Tukiainen & Hakola 2010, 210). Esihenkilö voi pyytää palautetta esim. seuraavista osa-alueista: läsnäolo, tuki, valmentaminen, päätöksenteko ja perustelut, palautteen antaminen ja tiedottaminen. Työkaluna palautteen keräämiseen voi käyttää erilaisia esihenkilöarvioiteja tai arvioinnin voi liittää osaksi kehityskeskustelulomaketta. Arviointien läpi käymisellä esihenkilö voi osoittaa avoimuutensa palautteen suhteen ja halunsa kehittyä. Näin myös työntekijöiden kynnys palautteen antamiseen madaltuu. (Aarnikoivu 2008, 138-139.)

2.3.6 Kehityskeskustelujen kritiikki ja sudenkuopat

Kehityskeskustelun roolia henkilöstön kehittämisen suunnittelussa ja organisaation osaamistarpeiden hahmottamisessa ovat kriittisesti pohtineet niin esihenkilöt kuin henkilöstökin (Meretniemi 2012, 20; Eklund 2021, 194). Riitta Hyppänen tuo blogissaan esiin viha-rakkaussuhteen kehityskeskusteluja kohtaan. Hänen mukaansa ne herättävät keskustelua puolesta ja vastaan enemmän kuin mikään muu henkilöstöjohtamisen käytäntö. (Hyppänen 2017) Työterveyspsykologi Hannosen mukaan kehityskeskusteluille on paikkansa myös tulevaisuuden organisaatioissa, sillä kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden pysähtyä arjen keskellä. (Heikkinen 2017.) Työn arjessa tapahtuviin keskusteluihin verraten, kehityskeskustelu mahdollistaa henkilökohtaisemman ja syvemmän keskustelun. (Aarnikoivu 2008, 116.)

Kehityskeskustelujen rooli Suomessa on kuitenkin jäänyt varsin vaatimattomaksi. Niiden hyöty on tunnustettu, mutta niihin panostaminen on edelleen vajavaista (Lindholm ym. 2012, 17). Parhaimmillaan kehityskeskustelut ovat tehokas johtamisen työkalu ja pahimmillaan ne koetaan resurssien ja ajan hukaksi (Aarnikoivu 2008, 115). Työterveyslaitoksen Kunta10-tutkimuksen mukaan vuosina 2018-2022 käytyjä yksilökehityskeskusteluja piti hyödyllisinä 47 % vastaajista. Yksilökehityskeskustelun oli käynyt 50-55 % vastaajista. (Työterveyslaitos 2023)

Monissa organisaatioissa kehityskeskustelujen käymistä ei ole valvottu ja tällöin on vaarana, että niistä tulee vain muutoseikat täyttävä tai jopa ”vapaaehtoinen” tapahtuma (Kauhanen 2010, 106). Kehityskeskusteluihin suhtautuminen esihenkilöiden keskuudessa on kirjavaa. Usein esihenkilöt eivät ole vakuuttuneita kehityskeskusteluiden hyödyllisyydestä tai on ainakin epäselvää, mitä hyötyjä niillä on ja siksi niiden käymistä ei pidetä tärkeänä. Keskustelut voivat jäädä myös toteuttamatta, koska ne koetaan vaikeiksi ja haastaviksi tai koska esihenkilöt kokevat keskustelevansa jo riittävästi työntekijöiden kanssa työn lomassa ja he kokevat ne siten turhiksi. (Aarnikoivu 2008, 115-116; Lindholm ym. 2012, 32.) Työntekijöiden työssä suoriutumisen arviointi on yksi vaikeimmista asioista esihenkilötyössä (Grote 2011, 6).

Keskustelujen hyödyntäminen strategiatyössä on myös usein puutteellista. Tällöin keskustelut jäävät vain esihenkilön ja työntekijän välisiksi irrallisiksi tapahtumiksi ja niiden laatu ja sisältö vajavaisiksi. Strategiakytköksen puuttuminen voi olla yksi syy sille, ettei kehityskeskusteluja pidetä hyödyllisinä. (Lindholm ym. 2012, 31.) Kehityskeskustelukäytäntöjen epätasalaatuisuus ja epäsäännöllisyys voivat myös vaikuttaa negatiivisesti kokemukseen niiden hyödyllisyydestä. Epätasalaatuisuus ja epäsäännöllisyys asettavat myös työntekijät eriarvoiseen asemaan niin yksikön sisällä, yksiköiden välillä kuin organisaatiotasolla tarkasteltuna. (Aarnikoivu 2016, 96.)

Kehityskeskusteluiden epäonnistumiseen voi olla monia syitä. Yksi syy voi olla, ettei niihin panosteta riittävästi. Tämä voi ilmetä organisaation negatiivisena pohjavireenä, ajanpuutteena, puutteellisena käsityksenä organisaation strategiasta ja tavoitteista, keskusteluiden järjestämisen satunnaisuutena, riittämättömänä valmistautumisena ja sitoutumattomuutena keskusteluun. Voi myös olla, ettei kehityskeskusteluiden merkitystä tiedosteta. Epäonnistuminen voi johtua myös puutteista kehityskeskusteluosaamisessa. Tällöin esimerkiksi keskustelun muoto voidaan kokea sisältöä tärkeämmäksi, vuorovaikutustaidoissa voi olla puutteita, palautetta ei osata rakentavasti antaa tai vastaanottaa ja vaikeista asioista ei kyetä puhumaan. Kehityskeskustelut voivat epäonnistua myös siksi, että sovittujen asioiden seuranta puuttuu eikä sovittuja asioita kyetä viemään osaksi työn arkea.

(Lindholm ym. 2012, 105-116; Manka & Manka 2023, 189-190.)

2.4 Ennakointi ja strateginen tiekartta lähestymistapana kehittämistyössä

Muutosvauhdin alati kiihtyessä ennakkoinnista on tullut yhä kiinteämpi osa organisaatioiden kehittämistyötä. Sitä käytetään paljon muiden lähestymistapojen rinnalla. Ennakointiin kuuluu tulevaisuuden luotaus ja sen suunnittelu (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 90). Siihen sisältyvät: tulevaisuuteen liittyvän tiedon tuottaminen ja sen hankkiminen, käsitteleminen, muokkaaminen, analysoiminen sekä raportointi. (Ojasalo ym. 2015, 39.) Ennakkoinnin avulla pyritään selvittämään, mikä on mahdollista, toivottavaa, vältettävää tai oletettavaa organisaation tulevaisuudessa. Ennakkoinnin avulla rakennetaan edellytyksiä organisaation tuloksekkaalle ja onnistuneelle toiminnalle. Se on siis organisaation ydinosaa ja kytkeytyy olennaisesti osaksi strategiaa. (Ojasalo ym. 2015, 92.)

Onnistunut ennakointi edistää eri tahojen välistä vuorovaikutusta, keskittymistä tulevaisuuden muutoksien tarkasteluun, yhteisymmärryksen kasvua, visioiden, tavoitteiden ja toiminnan välistä parantumista sekä osallistujien sitouttamista yhteisten päämäärien saavuttamiseen. (Ojasalo ym. 2015, 91). Tulevaisuuden ennakointi auttaa suuntautumaan, jakamaan resursseja ja valitsemaan sopivia työkaluja toiminnan avuksi (Ojasalo ym. 2015, 90). Sen avulla voidaan tunnistaa sellaisia strategisia tutkimus- ja kehittämisalueita, joista voi olla taloudellista, organisatorista ja yhteiskunnallista hyötyä (Ojasalo ym. 2015, 146).

Tulevaisuuden ennakkointiin on olemassa lukuisia erilaisia menetelmiä. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä on mahdollista käyttää menetelmiä, joita tieteellisessä tutkimuksessa ei yleensä käytetä. Ennakointi, kuten muutkin kehittämistä edistävät lähestymistavat vaativat onnistuakseen järjestelmällistä toimintaa (Ojasalo ym. 2015, 146.)

Laadullisia menetelmiä käytetään sellaisten aiheiden tutkimiseen, joita ei tunneta hyvin tai joita halutaan ymmärtää entistä paremmin. Tarkoitus on

hankkia jostakin harkitusti valikoidusta kohteesta runsaasti tietoa ja sitä kautta ymmärtää ilmiötä paremmin. Tutkija on usein lähellä tutkittavia ja voi myös osallistua heidän toimintaansa, näin tutkija saa tehtyä ilmiöstä kattavammin tulkintoja. (Ojasalo ym. 2015, 105.)

Strateginen tiekartta sopii sekä ennakkointiin että tulevaisuustyöhön. Sen avulla voidaan tarkastella nykytilaa suhteessa tavoiteltavaan tulevaisuuteen. Sitä voidaan soveltaa niin suurempien strategiaprosessien työvälineenä kuin pienempien kehittämisprosessien koordinoinnissa. Strateginen tiekartta sopii toimintaympäristön ja muutosten hahmottamiseen, uusien mahdollisuuksien löytämiseen sekä strategiseen suunnitteluun. Sitä voidaan käyttää myös uusien palveluiden ja toiminnan ideointiin. Sen avulla voidaan pohtia, missä ollaan nyt, minne halutaan tulevaisuudessa ja miten haluttuun tavoitteeseen voidaan päästä. Strateginen tiekartta avaa niitä tekijöitä, jotka tulee ottaa huomioon tarkempien suunnitelmien tekemisessä. Se ei itsessään kuitenkaan konkretisoi riittävästi askelmerkkejä toivottavaan visioon. (Innokylä 2023; Ojasalo ym. 2015, 90-91.)

Strategisen tiekartan laadintaan voidaan osallistaa niin palvelun käyttäjiä, eri alojen asiantuntijoita kuin esihenkilöitäkin. Erilaiset näkökulmat mahdollistavat moninaiset tulokulmat visioinnissa. Olennaista työskentelyssä on, että kaikki osallistujat näkevät, mitä tiekartalle kirjataan ja saavat antaa oman panoksensa siihen. Strategisen tiekartan kehikkoa voidaan käyttää perinteisen fläppipaperit ja post-it lapputyypisesti mutta yhtä hyvin myös virtuaalisesti, jolloin voidaan hyödyntää erilaisia verkkopohjaisia työkaluja. (Innokylä 2023)

3 Opinnäytetyön tavoite ja kehittämistehtävät

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Pohjois-Savon hyvinvointialueen työurakeskustelulomakkeiden kehityskeskustelulomakkeen osuutta tukemaan paremmin pelastajien ja vanhempien pelastajien kehittymistä työuralla. Opinnäytetyö koostui verkkovälitteisestä kyselystä sekä työpajasta, jonka lähestymistapana oli ennakkointi ja työkaluna strateginen tiekartta. Kysely

toteutettiin Pohjois-Savon hyvinvointialueen pelastajille ja vanhemmille pelastajille. Kyselyllä kartoitettiin millainen on hyvinvointialueen kehityskeskustelulomake työntekijöiden kokemana. Työpaja toteutettiin kyselyn tulosten pohjalta ryhmälle pelastajia.

Opinnäytetyössä keskityttiin kehityskeskustelulomakkeen päivittämiseen. Tehtävänä oli tunnistaa niitä nousevia teemoja, jotka on syytä ottaa huomioon työurakeskustelulomakkeen kehityskeskusteluosuuden päivittämisessä. Kyselyn ja työpajan tuloksena esitetään suosituksia työurakeskustelulomakkeiden kehityskeskustelulomakeosuuden kehittämiseksi vastaamaan paremmin pelastuslaitoksen tarpeita. Tämän työn tutkimuskysymykset ovat

- mitkä asiat työntekijöiden näkökulmasta nousevat esiin kehityskeskustelulomakkeen uudistamisessa
- mitkä tekijät kehityskeskustelussa edistävät kehittymistä työuralla

4 Opinnäytetyön kehittämisprosessi ja menetelmälliset valinnat

4.1 Tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistavat

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta mahdollistaa käytännön kehittämistoiminnan ja tutkimuksellisen lähestymistavan yhdistämisen (Toikko & Rantanen 2009, 19). Tutkimuksellinen kehittämistyö voi alkaa hyvin monenlaisista lähtökohdista, kuten organisaation kehittämis-, tai muutostarpeista. Usein siihen kuuluu käytännön ongelmien ratkaisemista sekä uusien ideoiden, käytäntöjen kehittämistä ja toteuttamista. (Ojasalo ym. 2015, 19.) Kehittämistoiminnan kohteena voi olla henkilö, toimintaprosessi, työyhteisö tai organisaatio (Toikko & Rantanen 2009, 17). Kehittäminen organisaatiossa voi olla esihenkilölähtöistä, mutta nykyisin yhä useammin se on koko organisaation yhteistä toimintaa. Tällöin jokaisella organisaatiossa työskentelevällä on mahdollisuus vaikuttaa omaa työtään koskeviin ratkaisuihin. (Toikko & Rantanen 2009, 17.)

Tutkimuksellinen ote on tärkeää kehittämistyössä, sillä sen avulla kehittämistyöhön vaikuttavat tekijät voidaan ottaa paremmin ja suunnitelmallisemmin huomioon ja näin myös kehittämistyön tulokset voidaan perustella paremmin. Tutkimuksellisuus ilmenee kehittämistyössä järjestelmällisyytenä, tiedonhankintana, analyttisyytenä, kriittisyytenä sekä uuden tiedon luomisena ja jakamisena. Kyky hyödyntää jo olemassa olevaa tietoperustaa ja kyky siirtää tätä tietoa käytäntöön on olennainen osa kehittämistyötä. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä on kyettävä osoittamaan, mihin tietoperustaan se kiinnittyy ja tuoko kehittämistyö siihen jotakin uutta. (Ojasalo ym. 2015, 21-22.)

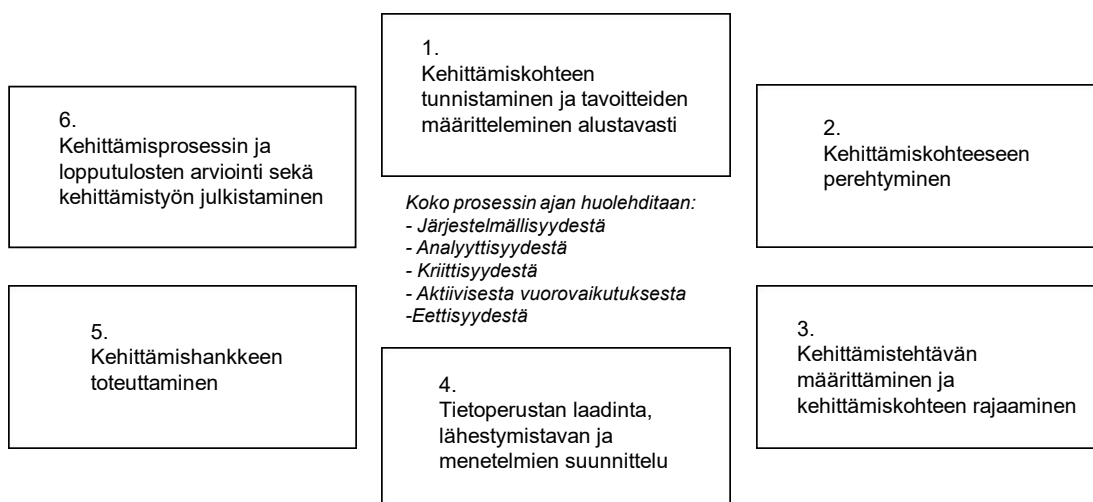
Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan metodisella tasolla keskeisessä roolissa ovat kehittämisprosessia edistävät välineet, toimijoiden osallistumista edistävät välineet sekä erilaiset tutkimukselliset välineet (Toikko & Rantanen 2009, 155). Kehittämisvälineitä voidaan valita tarpeen mukaan. Niillä voidaan pyrkiä esimerkiksi selvittämään kehittämisen tarvetta, tukemaan sosiaalisia prosesseja kehittämisen aikana tai arvioimaan tavoitteiden saavuttamista. Välineitä voidaan hyödyntää myös uuden idean keksimiseen ja sen jalostamiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 18.) Kehittämis toiminta on ennen kaikkea vuorovaikutteinen prosessi, joka vaatii onnistuakseen mukana olevien aktiivista osallistumista. (Toikko & Rantanen 2009, 89). Tässä työssä välineinä käytettiin verkkovälitteistä kyselyä sekä työpajaa, jonka lähestymistapana oli ennakointi ja työkaluna strateginen tiekartta.

4.2 Opinnäytetyön prosessi

Kehittämis toiminnan prosessi koostuu erilaisista tehtäväkokonaisuuksista ja sitä voidaan hahmottaa erilaisten kuvaavien mallien avulla (Toikko & Rantanen 2009, 56). Prosessin kautta tarkastelu kannattaa, sillä se auttaa etenemään järjestelmällisesti ja huomioimaan ne asiat, joita eri vaiheissa olisi syytä tehdä ennen siirtymistä seuraavaan vaiheeseen (Ojasalo ym. 2015, 22). Tätä opinnäytetyötä ohjasi kuvion 7 malli. Malli luo selkeän kokonaiskuvan kehittämistyöhön kuuluvista vaiheista. Käytännössä eri vaiheiden välillä on

usein edestakaista siirtymää, joka vaikeuttaa vaiheiden eron hahmottamista. (Ojasalo ym. 2015, 22-26.)

Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi



Kuvio 7. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (mukaillen Ojasalo ym. 2015, 24.)

4.3 Kysely pelastajille ja vanhemmille pelastajille

Kysely on yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa yksi suosituimmista tiedonkeruun menetelmistä. Suosion syy on sen nopeus ja tehokkuus. Hyvin suureltakin ihmisryhmältä, paikasta riippumatta voidaan kysyä kattavasti asioita. Tyypillisesti kyselyistä saadaan tuloksia, jotka perustuvat numeroihin. Numeroihin perustuvia tuloksia on mahdollista käsitellä tilastollisesti. Kyselyllä, kuten kaikilla menetelmillä on myös heikkoutensa. Heikkoutena voidaan pitää sitä, että on vaikea voida arvioida kuinka vastaajat ovat tutkimukseen suhtautuneet, mikä on heidän ymmärryksensä tutkitusta aiheesta ja miten he kokevat kyselyn eri vastausvaihtoehdot. Kyselyn heikkoutena pidetään myös sitä, että tuotettu tieto on usein pinnallista. (Ojasalo ym. 2015, 121-132; Valli 2018, 96-116.)

Kysely sopii hyvin erilaisten aiheiden ja ilmiöiden tutkimukseen. Kyselyä voidaan käyttää, mikäli tutkittavasta ilmiöstä on jo olemassa tarpeeksi tietoa.

Kyselylomake on perinteinen tapa tutkimusaineiston keräämiseen. Tähän päivään sen on tuonut internet. Siirtyminen nopeaan, halpaan ja helppoon sähköiseen tiedonkeruuseen ei ole aivan ongelmattonta. Erilaisten kyselyiden määrä, on kasvanut räjähdysmäisesti ja se voi johtaa vastausväsymykseen, joka taas on vaikuttanut kyselyiden vastausprosentteihin. Sähköisesti välitetyt kyselyt voivat myös hukkuu sähköpostitulvaan, eivätkä siten tavoita kohderyhmäänsä. (Ojasalo ym. 2015, 121-132; Valli 2018, 96-116.)

Kyselyn suunnittelun tulee perustua kehittämistyön tavoitteisiin.

Kyselylomakkeeseen sisällytetään vain sellaisia kysymyksiä, joita tarvitaan työn tavoitteisiin pääsemiseksi. Ennen toteutusta on järkevää koota työn tietoperusta ja perehtyä siihen huolellisesti. Lomaketta laatiessa on tärkeää pyrkiä kehittämistehtävä huomioon ottaen kattavaan, mutta myös selkeään ja helppotajuiseen kysymysten aseteluun. Kysymysten laatiminen sekä muotoileminen täytyy tehdä huolellisesti, sillä juuri kysymykset luovat pohjan tutkimuksen onnistumiselle. Kysymykset on pyrittävä pitämään lyhyinä ja on muistettava käyttää tarkoituksenmukaista, yksinkertaista, täsmällistä kieltä, jotta vastaajat ymmärtävät kysymykset mahdollisimman samalla tavalla.

Kyselylomakkeen pituus ja ulkoasun selkeys ovat tärkeitä asioita niin vastaajille kuin kyselyn laatijoillekin. Liian pitkä kysely voi vaikuttaa vastaajien vastaamishalukkuuteen heikentävästi. Suosituksena onkin, että vastausaika olisi korkeintaan 15-20 minuuttia. (Ojasalo ym. 2015, 121-132; Valli 2018, 96-116.)

Usein kyselylomakkeen alkuun sijoitetaan niin sanottuja taustakysymyksiä, joiden tarkoitus on herätellä ja auttaa vastaajaa pääsemään kyselyyn mukaan. Taustakysymykset ovat yleensä myös selittäviä muuttujia, eli tutkittavaa ominaisuutta voidaan tarkastella niiden suhteen. Tavallisesti kysely jaetaan eri osiin. Ensimmäisen osan vastausohjeella ja kysymyksillä on tarkoitus saada syntymään luottamus tutkittavan ja tutkijan välille. Ensimmäisellä osalla on myös merkittävä rooli kyselyn tärkeyden osoittamisessa. Kyselyn toinen osa sisältää tutkimuksen kannalta oleelliset aihealueet ja kysymykset. (Valli 2018, 96-116.) Kyselylomakkeen kysymykset voidaan rakentaa hyvin monin eri tavoin. Asioita voidaan kysyä esimerkiksi: valmiilla vastausvaihtoehdoilla, käyttämällä erilaisia järjestysasteikkoisia mittareita tai avoimilla kysymyksillä. Kysymyksen

muoto vaikuttaa mitta-asteikon valintaan sekä siihen, miten saatua aineistoa analysoidaan. Likertin asteikko on yksi suosituimmista vaihtoehtoisista asenteiden ja mielipiteiden mittaamiseen. (Valli 2018, 96-116.)

Kysely valikoitui menetelmäksi tähän tutkimukseen, koska sillä voitiin tavoittaa kaikki hyvinvointialueella työskentelevät pelastajat ja vanhemmat pelastajat tehokkaasti. Myös sen nopeus nousi yhdeksi valinnan kriteeriksi, koska aika opinnäytetyön tekemiseen on rajallinen.

Opinnäytetyön kyselylomake koostui kolmesta eri osiosta. Ensimmäisenä olivat taustatietoja koskevat kysymykset, seuraavana kehityskeskustelulomaketta koskevat kysymykset ja viimeisenä kehityskeskustelua koskevat kysymykset. Kysymyksiin kehityskeskustelulomakkeesta pääsi vastaamaan vain, mikäli oli taustatiedoissa vastannut kyllä kysymykseen ”Käytettiinkö kehityskeskustelun pohjana uuden OSS-järjestelmän lomaketta”. Kysely sisälsi yhteensä kymmenen kysymystä, joista yhdeksässä käytettiin joko valmiita vastausvaihtoehtoja tai Likertin asteikkoa. Viimeinen kysymyksistä oli avoin kysymys. Avointa kysymystä lukuun ottamatta, kaikki kysymykset rakennettiin niin, että niihin vastaaminen ”oli pakollista”. Kyselyn ensimmäisellä sivulla varmistettiin vastaajan halukkuus vastata kyselyyn sekä tiedotettiin kyselyn vastausten hyödyntämisestä opinnäytetyössä. Koevastaajilta kului aikaa kyselyyn vastaamiseen 5-15 minuuttia.

Ennen kyselylomakkeen lähettämistä, siitä pyydettiin palautetta ohjaavalta opettajalta sekä Pohjois-Savon hyvinvointialueen henkilöstön kehittämispäälliköltä, työhyvinvointiasiantuntijalta, kehittämispäälliköltä ja henkilöstön kehittämisasiantuntijalta. Lisäksi palautetta antoi kymmenen hengen koevastaajajoukko, joka koostui hyvinvointialueen työntekijöistä. Palauteen perusteella tehtiin vielä pieniä muutoksia ja täydennyksiä lomakkeeseen.

Kysely päätettiin toimittaa kohderyhmälle sähköpostitse. Verkkovälitteisesti toteutettavien kyselyiden etuina ovat niiden nopeus, taloudellisuus ja vaivattomuus. Ennakkotyötä voi joutua tekemään, kun selvitetään, miten kohderyhmä saavutetaan. (Valli & Perkkilä 2018, 117-128; Ojasalo ym. 2015,

128.) Kysely sisälsi saatekirjeen sekä linkin, josta pääsi suoraan vastaamaan kyselyyn. Kysely laadittiin SurveyPal-ohjelmalla. Saatekirje on merkittävä osa kyselytutkimusta. Saatekirjeen perusteella vastaaja päättää haluaako hän osallistua tutkimukseen vai ei. Siksi sen laatimiseen kannattaa panostaa. Saatekirje on avain luottamuksen rakentamiseen ja vastausmotivaatioon. (Ojasalo ym. 2015, 133.) Opinnäytetyön saatekirjeessä esiteltiin sen tekijä ja kerrottiin lyhyesti ja selkeästi opinnäytetyön tavoitteesta, tehtävistä, käytettävistä menetelmistä sekä aikataulusta. Kirjeessä painotettiin luottamuksellisuutta sekä vastaamisen merkitystä. Saatekirjeeseen laitettiin myös tieto siitä, kauanko kyselyyn vastaaminen vie aikaa. Kirjeen lopusta löytyivät tekijän yhteystiedot.

Kyselyn kohderyhmä eli kaikki hyvinvointialueen pelastajat ja vanhemmat pelastajat saavutettiin vaivatta, sillä kehittämispäällikkö otti huolehtiakseen kyselyn lähettämisen asemavastaaville. Kysely lähetettiin yhteensä 220 henkilölle ja se oli avoinna 8.1- 31.1. Kehittämispäällikkö ja pelastuspäällikkö huolehtivat asemavastaavien muistuttamisesta ja asemavastaavat taas huolehtivat henkilöstön muistuttamisesta pariin otteeseen kyselyn aukiolon aikana. Muistutus kyselyyn vastaamisesta oli myös viikkotiedotteilla.

4.4 Aineiston analysointi

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on tutkimusinstrumentti. Aineiston analyysin voidaan siis katsoa alkavan jo heti aineiston keruu tilanteessa. Tutkijan on tärkeää tiedostaa oman esiyymmärryksensä merkitys tutkimusta tehdessä. Aineiston analyysin laatu riippuu tutkijan kyvystä tulkita ja ymmärtää tutkittavaa ilmiötä. Tavoitteena on kohteena olevan ilmiön kuvaileminen, tulkinta ja ymmärtäminen. (Juuti & Puusa 2020, 141-156.)

Opinnäytetyön aineisto analysoitiin sisällönanalyysiä hyödyntäen. Analyysin käytännön toteutus koostui erilaisista vaiheista, joita voivat olla esimerkiksi: analyysiyksikön valitseminen, aineistoon perehtyminen, aineiston pelkistäminen, aineiston teemoittelu ja tulkinta. (Juuti & Puusa 2020, 141-156.) Sisällönanalyysin avulla pyritään saamaan aineisto tiiviiseen ja selkeään

muotoon. On tärkeää huomioida, ettei aineiston sisältämä informaatio katoa työskennellessä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122.)

4.5 Luotettavuus ja eettisyys

Työelämälähtöisessä kehittämistyössä, joka opinnäytetyökin oikeastaan on, keskiössä ovat sekä tieteen että organisaatioiden eettiset säännöt (Ojasalo ym. 2015, 48). Opinnäytetyön laatijan on syytä sitoutua hyvän tieteellisen käytännön noudattamiseen TENKin ohjeen mukaisesti (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023). Hyvää tieteellistä käytäntöä on noudatettava läpi koko opinnäytetyö prosessin.

Kehittämistoiminnassa luotettavuudella tarkoitetaan ennen kaikkea sitä, että tuotettu tieto on käyttökelpoista. Kehittämistoiminnasta syntyvän tiedon on oltava totuuden mukaista ja tarpeellista. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta lähestytään usein vakuuttavuuden käsitteen avulla. (Toikko & Rantanen 2009, 121-122.) Tutkijan tulee tehdä tutkimusta koskevat valinnat ja tulkinat näkyviksi sekä näyttää aineisto ja argumentaatio avoimesti, jotta hän kykenee vakuuttamaan tiedeyhteisön tutkimuksen pätevyydestä (Toikko & Rantanen 2009, 123).

Kun kehittämistoimintaan liittyy tutkimuksellisia asetelmia, pätevät siihen tieteellisen luotettavuuden kriteerit. Luotettavuutta tarkastellaan niin tutkimusmenetelmien, tutkimusprosessin kuin tutkimustuloksienkin osalta. (Toikko & Rantanen 2009, 121-122.) Kehittämistoiminnan luotettavuuteen voi liittyä erilaisia ongelmia. Sosiaalisten prosessien toistettavuuden vaatimus on yksi niistä (Toikko & Rantanen 2009, 23). Luotettavuus voi kärsiä myös, jos toimijat tai kehittäjät eivät ole sitoutuneita. Se miten kehittämisprosessiin sitoudutaan vaikuttaa niin aineistojen, metodin kuin tuotostenkin luotettavuuteen. (Toikko & Rantanen 2009, 124.) Luotettavuus voi heikentyä myös huolimattomasti laadittujen kyselylomakkeiden tai suppeiden aineistojen vuoksi (Toikko & Rantanen 2009, 23).

5 Tulokset

5.1 Surveypal- kyselyn tulokset

Vastauksia kyselyyn tuli 41 kappaletta vastausprosentin ollen 19 %.

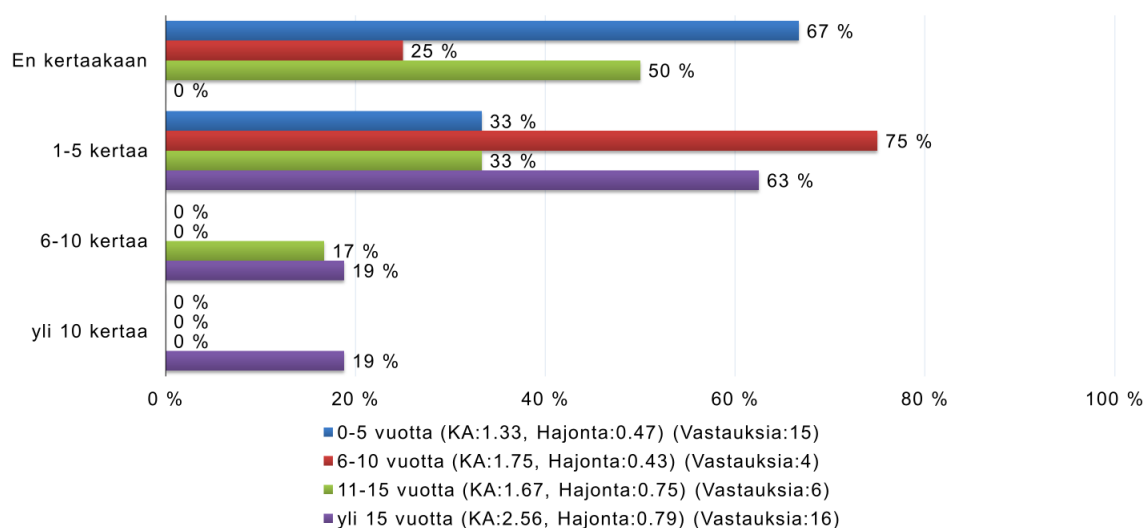
Aktiivisimpia kyselyyn vastaajia olivat 0-5 vuotta (n= 15, 37 %) ja yli 15 vuotta (n= 16, 39 %) työskennelleet. 11-15 vuotta alalla työskennelleitä oli vastaajista (n= 6, 15 %) ja 6-10 vuotta työskennelleitä (n= 4, 10 %).

5.1.1 Taustatiedot

Taustatietojen ensimmäisellä kysymyksellä vastaajat jaettiin työkokemusvuosien mukaan neljään eri ryhmään: 0-5 vuotta työskennelleet, 6-10 vuotta työskennelleet, 11-15 vuotta työskennelleet ja yli 15 vuotta työskennelleet. Tämä taustakysymys toimi selittäväenä muuttujana, eli muita kysymyksiä tarkastellaan sen suhteen.

0-5 vuotta työskennelleistä vastaajista (n= 10, 67 %) ei ollut koskaan osallistunut kehityskeskusteluun (kuvio 8). Heistä (n= 5, 33 %) oli osallistunut keskusteluun 1-5 kertaa. 6-10 vuotta työskennelleistä (n= 3, 75 %) oli osallistunut keskusteluun 1-5 kertaa ja neljäsosa ei ollut osallistunut siihen lainkaan. 11-15 vuotta työskennelleistä vastaajista puolet ei ollut osallistunut kertaakaan keskusteluun. Heistä (n= 2, 33 %) oli osallistunut keskusteluun 1-5 kertaa ja (n= 1, 17 %) 6-10 kertaa. Yli 15 vuotta työskennelleistä vastaajista keskusteluun oli osallistunut 1-5 kertaa (n= 10, 63 %), 6-10 kertaa (n= 3, 19 %) ja yli kymmenen kertaa (n= 3, 19 %) vastaajista.

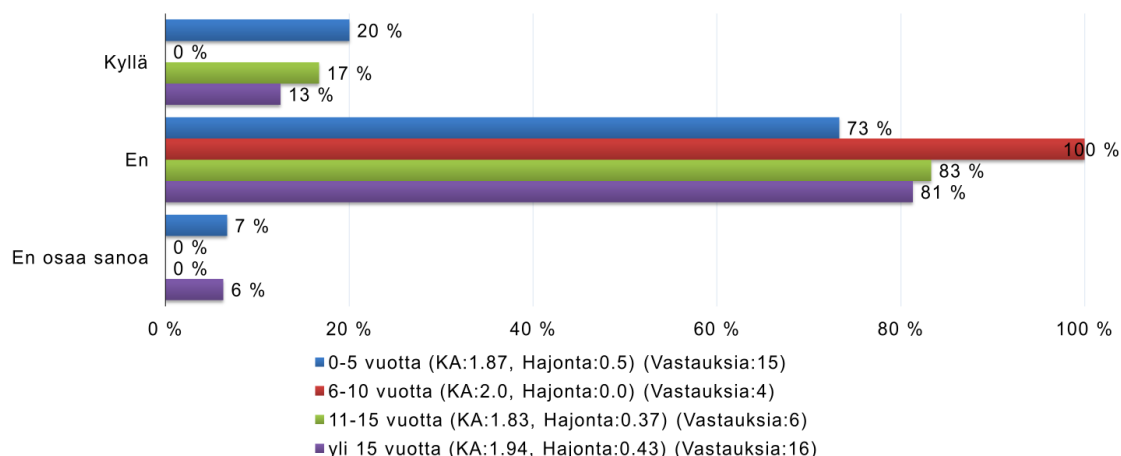
2. Kuinka monta kertaa olet osallistunut kehityskeskusteluun?



Kuvio 8. Osallistumiskerrat kehityskeskusteluun (n= 41).

Kehityskeskustelun esihenkilön kanssa säännöllisesti oli käynyt 0-5 vuotta työskennelleistä joka viides (n= 3, 20 %) (kuviot 9). Heistä yksi ei osannut sanoa, oliko keskustelu käyty säännöllisesti. Vastaajaryhmästä (n= 11, 73 %) ei ollut käynyt keskusteluja säännöllisesti esihenkilönsä kanssa. 6-10 vuotta työskennelleistä yksikään ei ollut käynyt kehityskeskusteluja säännöllisesti esihenkilönsä kanssa. 11-15 vuotta työskennelleistä säännöllisesti kehityskeskustelun esihenkilönsä kanssa oli käynyt yksi vastaajista ja vastaavasti viisi ei sitä säännöllisesti ollut käynyt. Yli 15 vuotta työskennelleistä vastaajista kaksi oli käynyt kehityskeskustelun säännöllisesti. Vastaajaryhmästä yksi ei osannut sanoa oliko keskustelu käyty säännöllisesti ja (n= 13, 81 %) mukaan kehityskeskusteluja esihenkilön kanssa ei oltu käyty säännöllisesti. Kaikkia ryhmiä tarkastellen kehityskeskustelun säännöllisesti esihenkilönsä kanssa oli käynyt (n= 6, 15 %) vastaajista, (n= 2, 5 %) ei tiennyt oliko keskustelu käyty säännöllisesti ja (n= 33, 80 %) mukaan keskusteluja ei säännöllisesti oltu käyty.

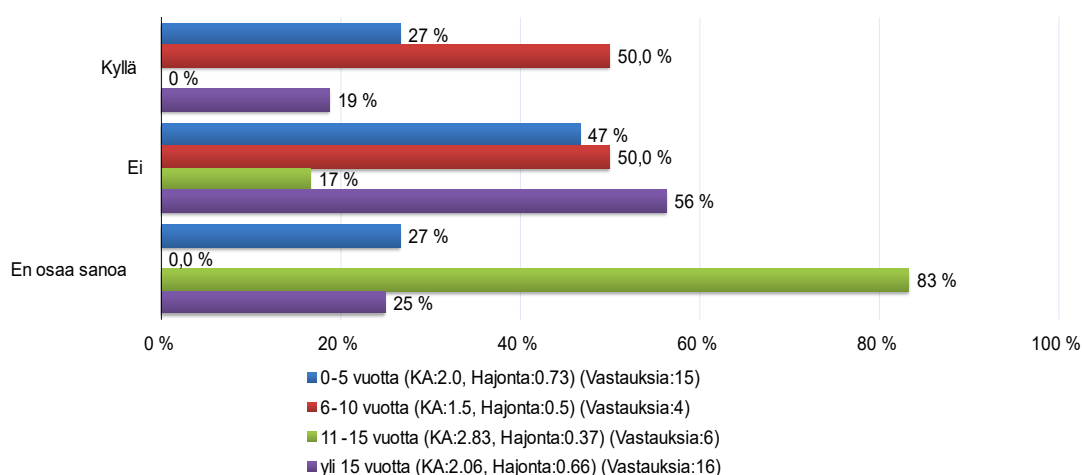
3. Oletko käynyt kehityskeskustelun esihenkilösi kanssa säännöllisesti?



Kuvio 9. Kehityskeskustelun säännöllisyys (n= 41).

Uuden OSS-järjestelmän lomaketta oli käytetty yhteensä yhdeksän henkilön kehityskeskustelun pohjana (kuviokuva 10). Vastaajista (n= 13) ei osannut sanoa oliko uutta lomaketta keskustelun pohjana käytetty ja (n= 19) mukaan lomaketta ei keskustelun pohjana oltu käytetty.

4. Käyttettiinkö kehityskeskustelun pohjana uuden OSS-järjestelmän lomaketta?



Kuvio 10. Kehityskeskustelun pohjana uusi OSS-järjestelmän lomake (n= 41).

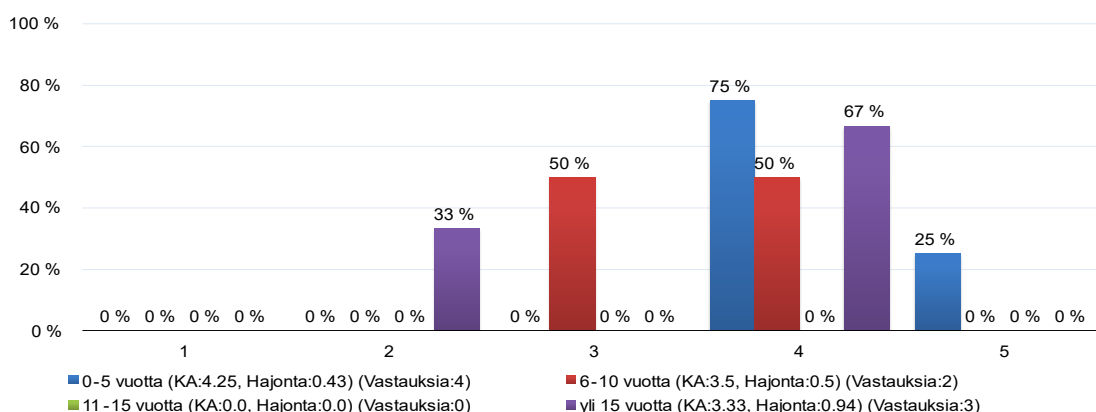
5.1.2 Kehityskeskustelulomake

Ensimmäinen kehityskeskustelulomaketta koskeva kysymys koostui väittämistä (liite 2). Väittämiä vastaajat arvioivat Likertin asteikolla 1-5.

0-5 vuotta työskennelleet kokivat kehityskeskustelulomakkeen selkeimmäksi ja vaivattomimmaksi täyttää (kuvio 11). Eniten hajontaa oli yli 15 vuotta työskennelleiden vastauksissa. Kaikkien vastausten keskiarvoksi muodostui 3.78.

5. Kehityskeskustelulomake

Lomake on selkeä ja vaivaton täyttää (1= täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä)

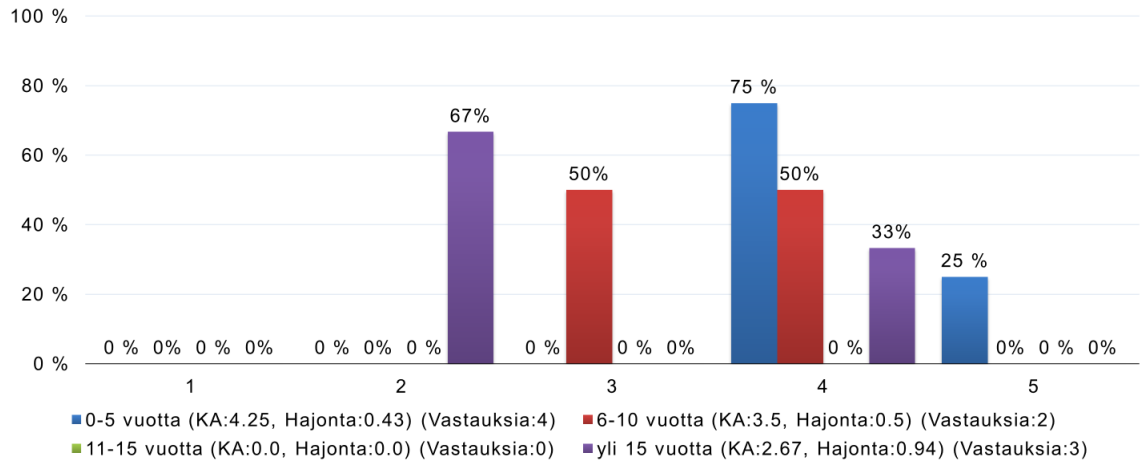


Kuvio 11. Vastaukset väittämään ”lomake on selkeä ja vaivaton täyttää” (n= 9).

Väittämän: ”lomake auttaa valmistautumaan tulevaan kehityskeskusteluun” kaikkien vastausten keskiarvoksi muodostui 3.56 (kuvio 12). 0-5 vuotta työskennelleet sijoittivat vastauksensa korkeimmalle. 6-10 vuotta työskennelleiden vastaukset jakautuivat tasaisesti. Yli 15 vuotta työskennelleiden kohdalla hajontaa oli eniten.

5. Kehityskeskustelulomake

Lomake auttaa valmistautumaan tulevaan kehityskeskusteluun (1= täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä)

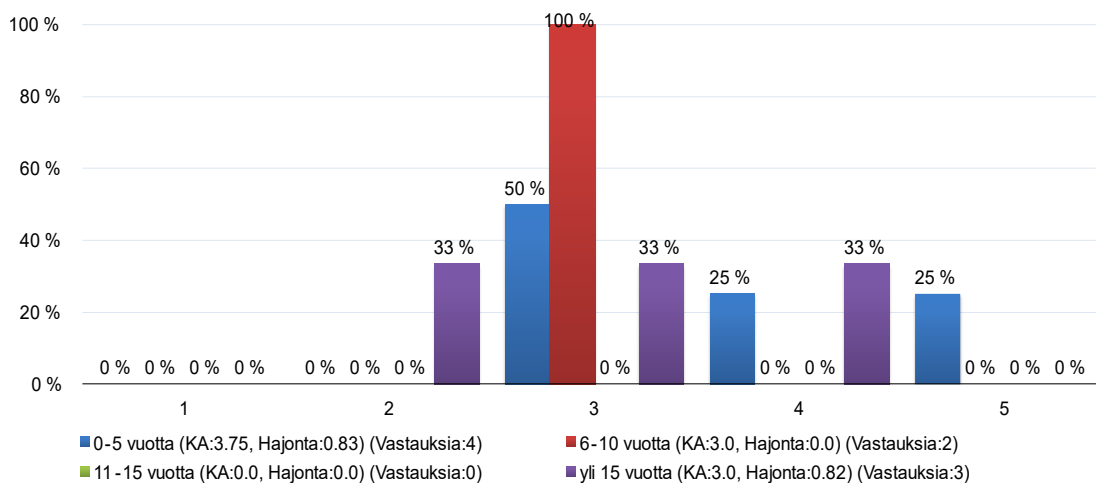


Kuvio 12. Vastaukset väittämään ”lomake auttaa valmistautumaan tulevaan kehityskeskusteluun” (n= 9).

Väittämän: ”lomake auttaa kehityskeskustelulle asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa” kaikkien vastausten keskiarvoksi muodostui 3.33 (kuvio 13). 0-5 vuotta työskennelleistä puolet sijoitti vastauksensa kohtaan kolme, neljäsosa kohtaan neljä ja neljäsosa kohtaan viisi. Kaikki 6-10 vuotta työskennelleet sijoittivat vastauksensa asteikolla kohtaan kolme. Yli 15 vuotta työskennelleiden vastaukset sijoittuivat asteikolla tasaisesti välille 2-4.

5. Kehityskeskustelulomake

Lomake auttaa kehityskeskustelulle asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa (1= täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä)



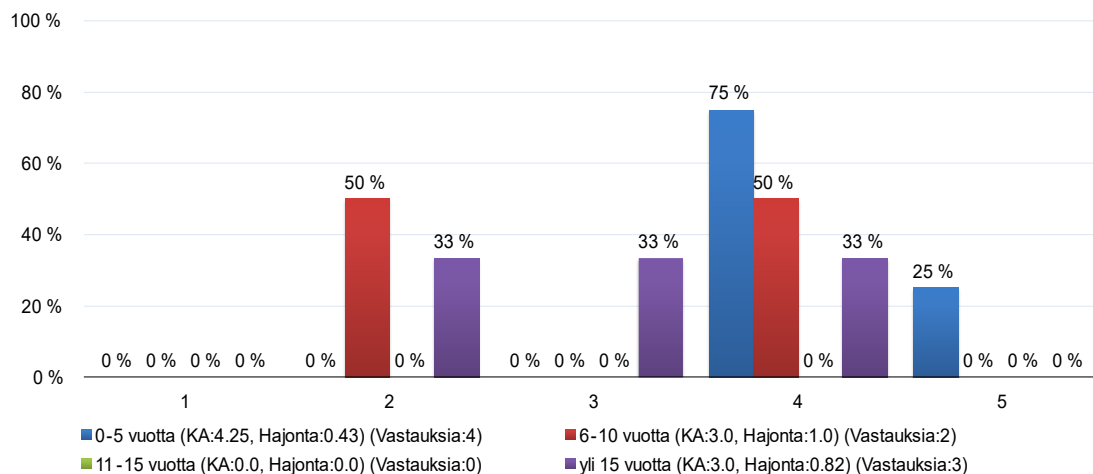
Kuvio 13. Vastaukset väittämään ”lomake auttaa kehityskeskustelulle asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa” (n= 9).

Väittämän: ”lomake tukee avoimen ja rakentavan keskustelun muodostumista” kaikkien vastausten keskiarvoksi muodostui 3.56 (kuvio 14).

0-5 vuotta työskennelleistä suurin osa sijoitti vastauksensa kohtaan neljä ja neljäsosa kohtaan viisi. 6-10 vuotta työskennelleistä puolet sijoitti vastauksensa asteikolla kohtaan kaksi ja puolet kohtaan neljä. Yli 15 vuotta työskennelleiden vastaukset sijoittuivat asteikolla tasaisesti välille 2-4.

5. Kehityskeskustelulomake

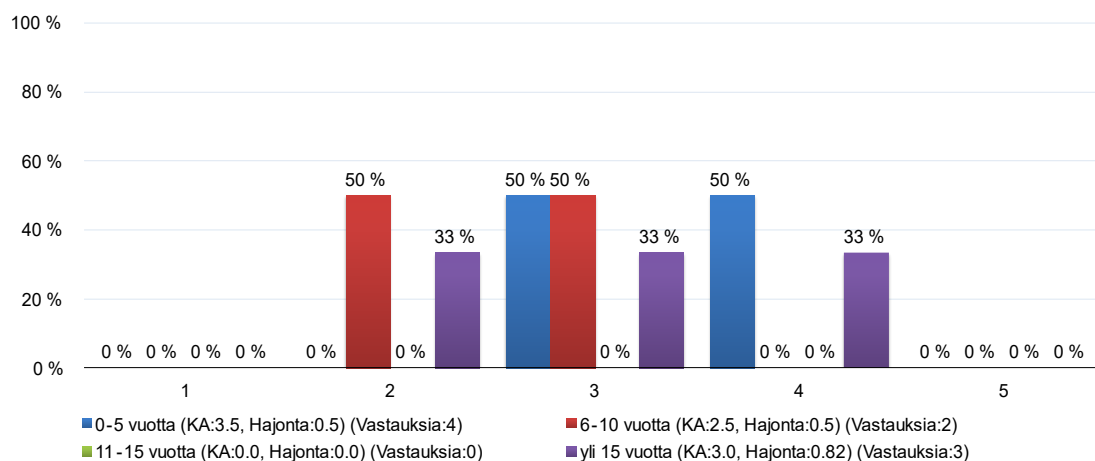
Lomake tukee avoimen ja rakentavan keskustelun muodostumista (1= täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä)



Kuvio 14. Vastaukset väittämään ”lomake tukee avoimen ja rakentavan keskustelun muodostumista” (n= 9).

Toisessa kehityskeskustelulomaketta koskevassa kysymyksessä vastaajat arvioivat, kuinka hyvin lomake on tukenut heidän käymiään kehityskeskusteluja. Kaikkien vastausten keskiarvoksi muodostui 3.11 (kuvio 15). Kuviosta voidaan havaita, että 0-5 vuotta työskennelleiden vastaukset jakautuivat tasaisesti asteikon lukujen kolme ja neljä väliin. 6-10 vuotta työskennelleiden vastaukset jakautuivat tasan asteikon lukujen kaksi ja kolme välille. Yli 15 vuotta työskennelleet olivat erimielisimpiä mielipiteissään. Heidän vastauksensa jakautuivat tasan lukujen kaksi, kolme ja neljä välille.

6. Arvioi, kuinka hyvin lomake on tukenut käymiäsi kehityskeskusteluja? (1= heikosti, 5= erittäin hyvin)



Kuvio 15. Lomakkeen tuki kehityskeskusteluissa (n= 9).

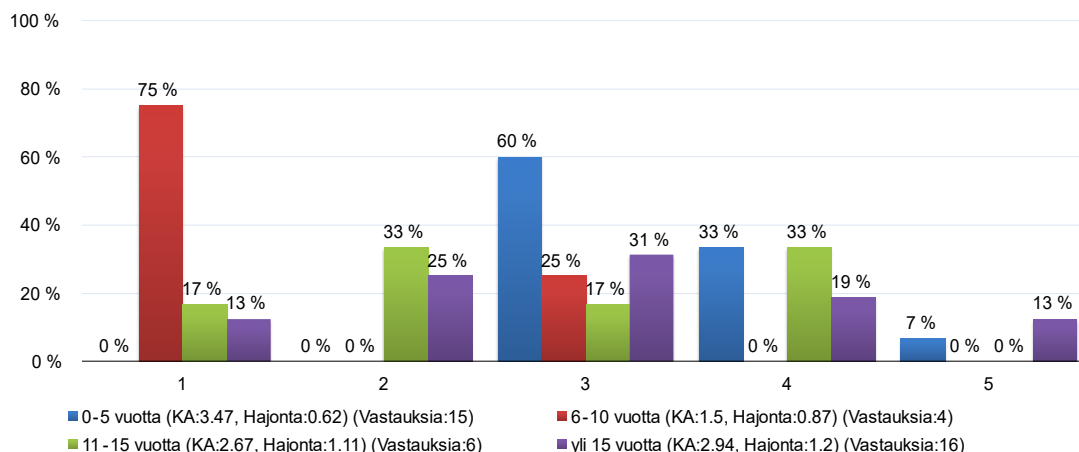
5.1.3 Kehityskeskustelu

Ensimmäinen kehityskeskustelua koskeva kysymys koostui seuraavista väittämistä: kehityskeskustelu tukee työurani suunnittelua, kehityskeskustelu auttaa kirkastamaan ammatillisen kehittymisen suunnitelmiani, saan riittävästi palautetta työskentelystäni ja minulla on mahdollisuus antaa riittävästi palautetta esihenkilölleni. Väittämiä vastaajat arvioivat Likertin asteikolla 1-5.

Väittämän: ”kehityskeskustelu tukee työurani suunnittelua” kaikkien vastausten keskiarvoksi muodostui 2.95 (kuvio 16). Yllättäen on, että (n= 3, 75 %) 6-10 vuotta työskennelleistä kokee, ettei kehityskeskustelu tue heidän työuransa suunnittelua lainkaan. Kehityskeskustelu tukee työuran suunnittelua parhaiten 0-5 vuotta työskennelleiden mielestä.

7. Kehityskeskustelu

Tukee työurani suunnittelua (erilaiset siirtymät työuran aikana esim. työelämään kiinnittyminen, työroolin muutokset, työkyvyn muutokset, eläkkeelle siirtyminen) (1= täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä)

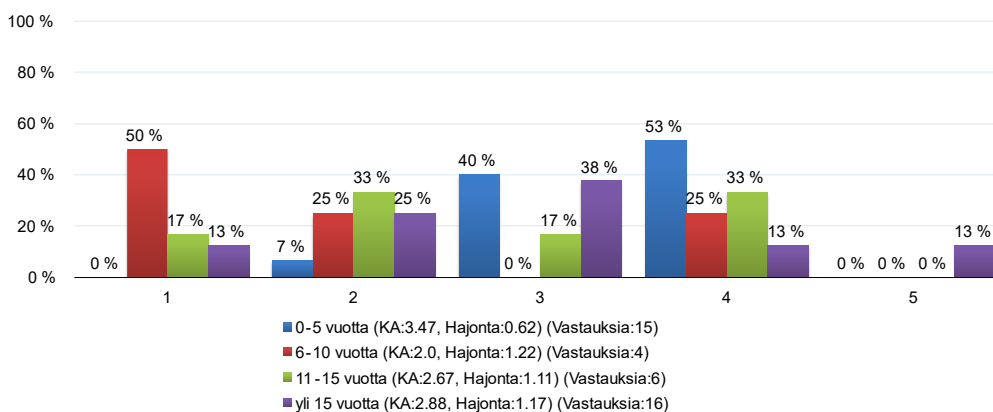


Kuvio 16. Kehityskeskustelun tuki työuran suunnittelulle (n= 41).

Väittämän: ”kehityskeskustelu auttaa kirkastamaan ammatillisen kehittymisen suunnitelmiani” kaikkien vastausten keskiarvoksi muodostui 2.98 (kuvio 17). Vastausten hajanaisuus niin kaikkien vastaajien välillä, kuin saman ryhmän sisälläkin on merkittävää.

7. Kehityskeskustelu

Auttaa kirkastamaan ammatillisen kehittymisen suunnitelmiani (1= täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä)

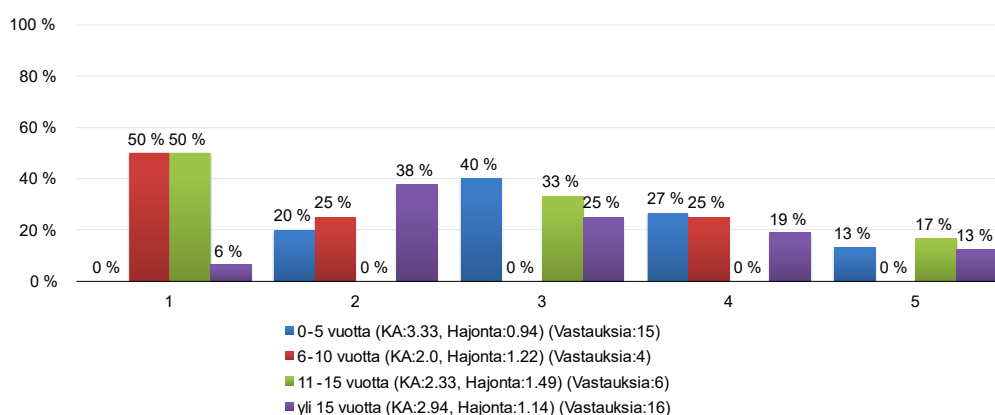


Kuvio 17. Väittämä ”kehityskeskustelu auttaa kirkastamaan ammatillisen kehittymisen suunnitelmiani” (n= 41).

Väittämän: "saan riittävästi palautetta työskentelystäni" kaikkien vastausten keskiarvoksi muodostui 2.90 (kuvio 18). Erityisesti huomio kiinnittyy siihen, että puolet 0-5 vuotta työskennelleistä ja 11-15 vuotta työskennelleistä kokee palautteen saamisen täysin riittämättömäksi.

7. Kehityskeskustelu

Saan riittävästi palautetta työskentelystäni (1= täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä)

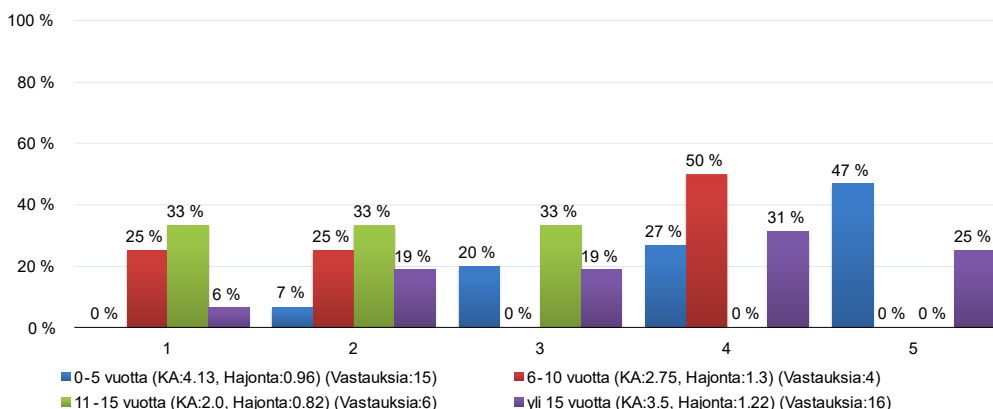


Kuvio 18. Väittämä palautteen riittävydestä (n= 41).

Väittämän: "minulla on mahdollisuus antaa riittävästi palautetta esihenkilölleni" kaikkien vastausten keskiarvoksi muodostui 3.44 (kuvio 19). Vastausten hajanaisuus niin kaikkien vastaajien osalta kuin ryhmien sisälläkin on huomion arvoinen.

7. Kehityskeskustelu

Minulla on mahdollisuus antaa riittävästi palautetta esihenkilölleni (1= täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä)



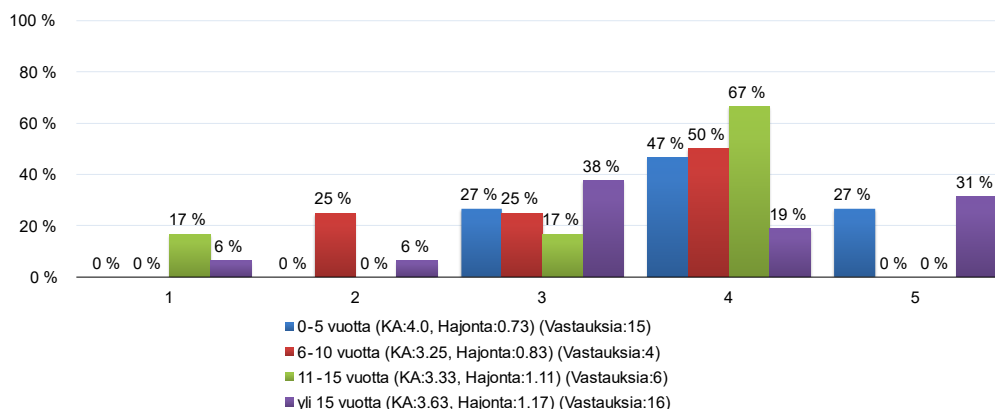
Kuvio 19. Väittämäkysymys palautteesta kehityskeskustelussa (n= 41).

Toisessa kehityskeskustelua koskevassa kysymyksessä vastaajia pyydettiin arvioimaan Likertin asteikolla 1-5, kuinka tärkeinä he pitävät seuraavia teemoja kehityskeskustelussa: edellisessä keskustelussa asetettujen tavoitteiden arvioiminen, ammatillista osaamista ja työtehtäviä käsittelevät kysymykset, työyhteisöä ja sen toimivuutta käsittelevät kysymykset, työhyvinvointia ja työkykyä käsittelevät kysymykset, työuraa ja siihen kuuluvia siirtymiä käsittelevät kysymykset, ammatillisen kehittymisen suunnitelman laatiminen, esihenkilön antama palaute ja yhteenveto keskustelusta ja palautteen antaminen esihenkilölle.

Kysyttäessä: kuinka tärkeinä pidät edellisessä keskustelussa asetettujen tavoitteiden arvioimista, kaikkien vastausten keskiarvoksi muodostui 3.68 (kuvio 20). Yllättävää on eri ryhmien sisäinen vastausten hajanaisuus.

8. Kuinka tärkeinä pidät seuraavia teemoja kehityskeskustelussa ?

Edellisessä keskustelussa asetettujen tavoitteiden arvioiminen (1= ei lainkaan tärkeä, 5= hyvin tärkeä)

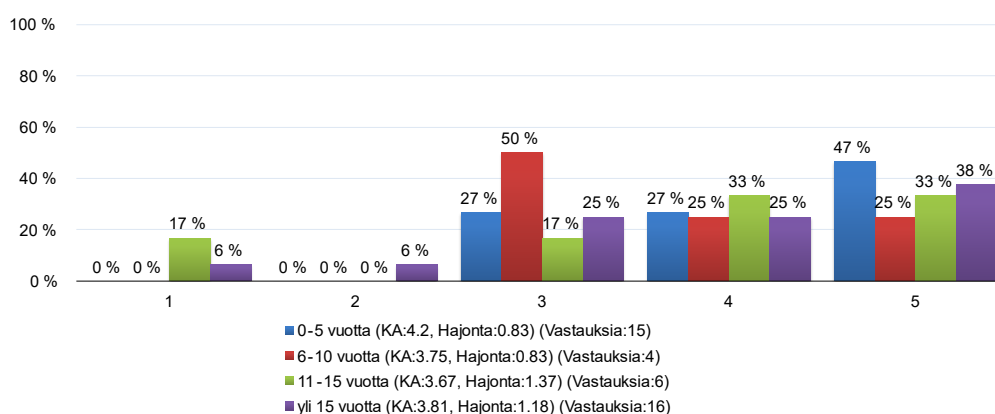


Kuvio 20. Väittämäkysymys edellisessä keskustelussa asetettujen tavoitteiden arvioimisen tärkeydestä (n= 41).

Kysyttäessä: kuinka tärkeinä pidät ammatillista osaamista ja työtehtäviä käsitteleviä kysymyksiä, kaikkien vastausten keskiarvoksi muodostui 3.93 (kuvio 21). Teemaa pidetään siis melko tärkeänä.

8. Kuinka tärkeinä pidät seuraavia teemoja kehityskeskustelussa ?

Ammatillistaosaamista ja työtehtäviä käsittelevät kysymykset (1= ei lainkaan tärkeä, 5= hyvin tärkeä)

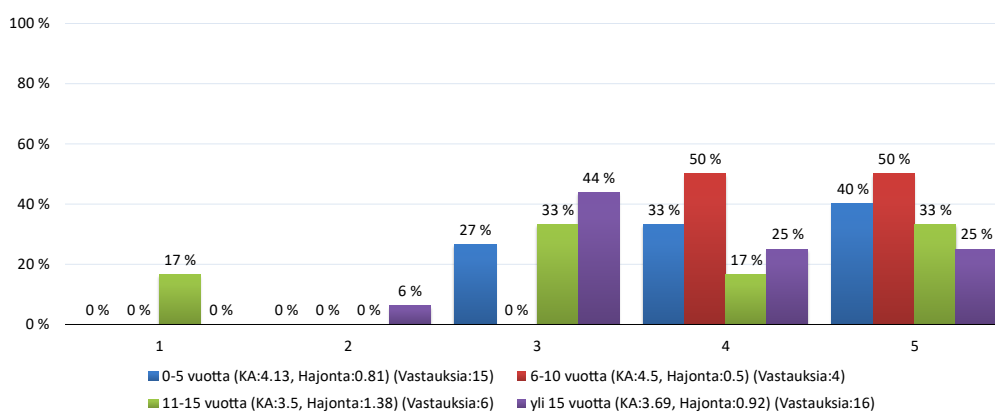


Kuvio 21. Väittämäkysymys ammatillista osaamista ja työtehtäviä käsittelevien kysymyksien tärkeydestä (n= 41).

Kysyttäessä: kuinka tärkeinä pidät työyhteisöä ja sen toimivuutta käsitteleviä kysymyksiä, kaikkien vastausten keskiarvoksi muodostui 3.90 (kuvio 22). Valtaosa vastaajista sijoitti vastauksensa välille 3-5, eli teemaa pidetään kohtalaisen tärkeänä. Tärkeimmäksi sen kokivat 6-10 vuotta työskennelleet.

8. Kuinka tärkeinä pidät seuraavia teemoja kehityskeskustelussa ?

Työyhteisöä ja sen toimivuutta käsittelevät kysymykset (1= ei lainkaan tärkeä, 5= hyvin tärkeä)

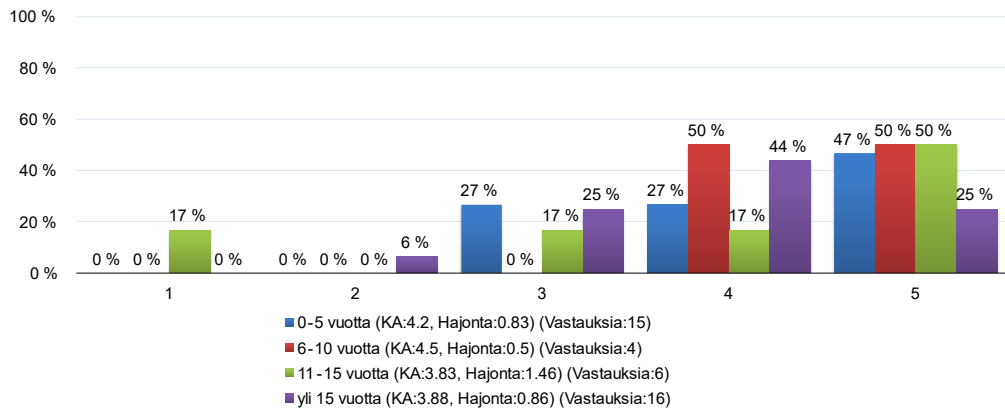


Kuvio 22. Väittämäkysymys työyhteisöä ja sen toimivuutta käsittelevien kysymyksien tärkeydestä (n= 41).

Kysyttäessä: kuinka tärkeinä pidät työhyvinvointia ja työkykyä käsitteleviä kysymyksiä, kaikkien vastausten keskiarvoksi muodostui 4.05 (kuvio 23). Valtaosa vastaajista sijoitti vastauksensa kohtaa 4 tai 5, joten teemaa pidetään hyvin merkittävänä asiana kehityskeskustelussa.

8. Kuinka tärkeinä pidät seuraavia teemoja kehityskeskustelussa ?

Työhyvinvointia työkykyä käsittelevät kysymykset (1= ei lainkaan tärkeä, 5= hyvin tärkeä)

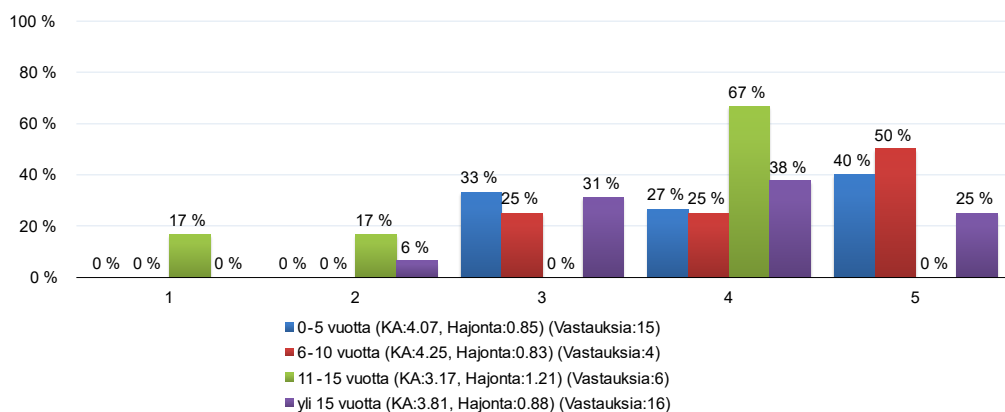


Kuvio 23. Väittämäkysymys työhyvinvointia käsittelevien kysymyksien tärkeydestä (n= 41).

Kysyttäessä: kuinka tärkeinä pidät työuraa ja siihen kuuluvia siirtymiä käsitteleviä kysymyksiä, kaikkien vastausten keskiarvoksi muodostui 3.85 (kuvio 24). Erityisesti huomio kiinnittyy siihen, että puolet 6-10 vuotta työskennelleistä piti teemaa hyvin tärkeänä, kun taas 11-15 vuotta työskennelleiden vastauksissa on hajontaa paljon.

8. Kuinka tärkeinä pidät seuraavia teemoja kehityskeskustelussa ?

Työuraa ja siihen kuuluvia siirtymiä käsittelevät kysymykset (1= ei lainkaan tärkeä, 5= hyvin tärkeä)



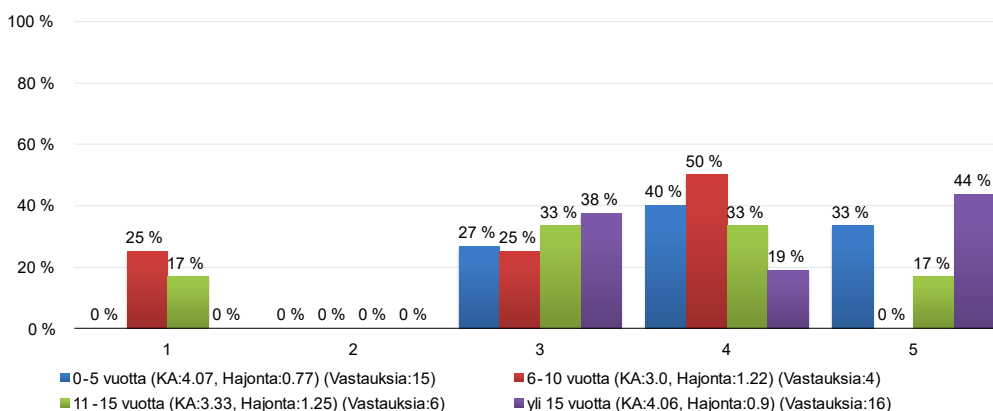
Kuvio 24. Väittämäkysymys työuraa ja siihen kuuluvia siirtymiä käsittelevien kysymyksen tärkeydestä (n= 41).

Kysyttäessä: kuinka tärkeänä pidät ammatillisen kehittymisen suunnitelman laatimista, kaikkien vastausten keskiarvoksi muodostui 3.85 (kuvio 25).

Merkittävää oli, että sen laatimista pitivät tärkeimpänä 0-5 vuotta ja yli 15 vuotta työskennelleet. Kahden muun ryhmän vastausten sisäinen hajonta on huomion arvoisen.

8. Kuinka tärkeinä pidät seuraavia teemoja kehityskeskustelussa ?

Ammatillisen kehittymisen suunnitelman laatiminen (1= ei lainkaan tärkeä, 5= hyvin tärkeä)

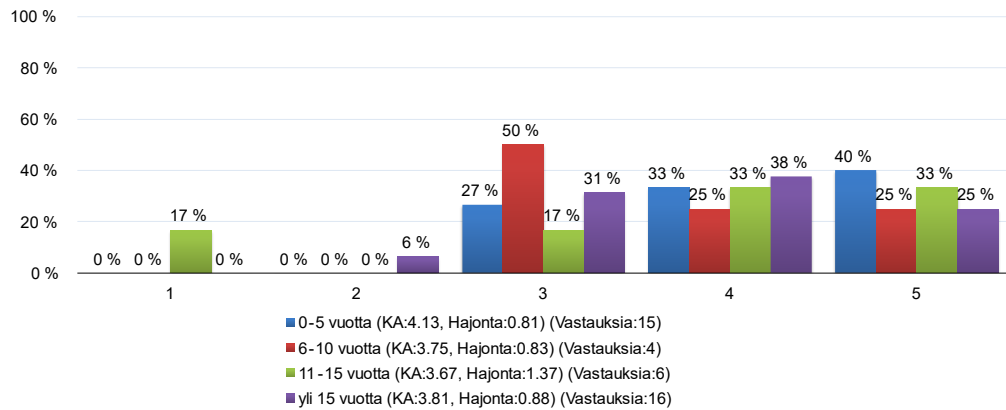


Kuvio 25. Väittämäkysymys ammatillisen kehittymisen suunnitelman laatimisen tärkeydestä (n= 41).

Kysyttäessä: kuinka tärkeänä pidät esihenkilön antamaa palautetta ja yhteenvetoa keskustelusta, kaikkien vastausten keskiarvoksi muodostui 3.90 (kuvio 26). Suuri osa vastaajista piti teemaa kohtalaisen tärkeänä.

8. Kuinka tärkeinä pidät seuraavia teemoja kehityskeskustelussa ?

Esihenkilön antama palaute ja yhteenvedo keskustelusta (1= ei lainkaan tärkeä, 5= hyvin tärkeä)

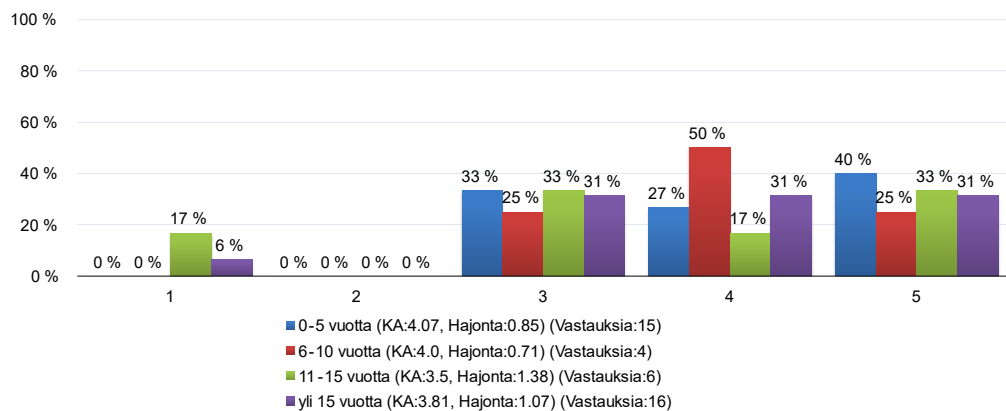


Kuvio 26. Väittämäkysymys esihenkilön antamasta palautteesta ja yhteenvedon tärkeydestä keskustelusta (n= 41).

Kysyttäessä: kuinka tärkeänä pidät palautteen antamista esihenkilölle, kaikkien vastausten keskiarvoksi muodostui 3.88 (kuvio 27). Suurin osa vastaajista sijoitti vastauksensa välille 3-5.

8. Kuinka tärkeänä pidät seuraavia teemoja kehityskeskustelussa ?

Palautteen antaminen esihenkilölle (1= ei lainkaan tärkeä, 5= hyvin tärkeä)

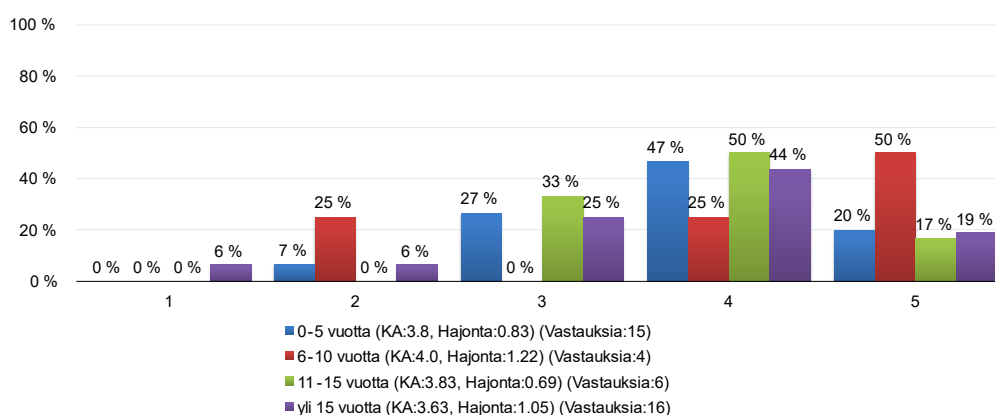


Kuvio 27. Väittämäkysymys palautteen antamisen tärkeydestä esihenkilölle (n= 41).

Kolmannessa kehityskeskustelua koskevassa kysymyksessä vastaajia pyydettiin arvioimaan Likertin asteikolla 1-5, kuinka hyödyllisiksi he kokevat kehityskeskustelut. Kaikkien vastausten keskiarvoksi muodostui 3.76 (kuvio 28). Ryhmien sisäinen vastausten hajanaisuus on yllättävää. Yksimielisimpiä asiassa olivat 11-15 vuotta työskennelleet.

9. Arvioi, Kuinka hyödylliseksi koet kehityskeskustelut ?

(1= ei lainkaan hyödyllinen, 5= hyvin hyödyllinen)



Kuvio 28. Kehityskeskustelujen hyödyllisyys (n= 41).

Neljäs kehityskeskustelua koskeva kysymys oli: mitä asioita mielestäsi on tärkeää käsitellä kehityskeskustelussa? Avoimeen kysymykseen vastasi 12 pelastajaa/vanhempaa pelastajaa ja niistä nousi esiin selkeästi neljä eri teemaa:

1. Kehityskeskusteluiden puutteet
2. Kehityskeskusteluiden merkitys
3. Asiat, joita on tärkeää käsitellä kehityskeskusteluissa/ pidetään merkityksellisinä kehityskeskusteluiden kannalta
4. Kehityskeskustelulomakkeen puutteet ja kehittämisideat.

Ensimmäisen teeman vastauksista käy ilmi, ettei kehityskeskusteluja ole järjestetty lainkaan, niitä on järjestetty epäsäännöllisesti tai niitä ei ole ehditty vielä pitää.

” Usko mennyt koko järjestelmään ”

Vastaajien mielestä esihenkilö aliarvioi kehityskeskusteluja ja niiden merkitys vähenee, mikäli ne eivät johda mihinkään. Kehityskeskusteluiden järjestämättä jättäminen koetaan vakavaksi puutteeksi.

Toisen teeman mukaan kehityskeskusteluiden tärkeys korostui ja esiin nousee vahvasti niiden rooli kaikkien kuulluksi tulemisen, kuulumisten vaihtamisen ja palautteen saamisen ja antamisen välineenä. Kehityskeskusteluiden pitäisi vastaajien mielestä olla sellaisia, että kaikki kokisivat ne tärkeiksi.

”Mukavahan se olisi saada esihenkilöltä palautetta, miten on onnistunut työssään.”

Kolmannessa teemassa vastaajat nostavat esiin niitä asioita, joita on tärkeää käsitellä kehityskeskusteluissa tai joita pidetään merkityksellisinä kehityskeskusteluiden kannalta. Vastaajien mielestä kehityskeskusteluissa on tärkeää käsitellä urasuunnitelmia, ja uran kehityskulkua. Palkkajärjestelmä osana urapolkua ja kehityskeskustelua tuodaan myös esille. Kehittyminen omassa työssä, työnkuva, edellisen keskustelun läpikäyminen, tavoitteisiin pääseminen nousevat myös esiin:

”Nykyinen ja tuleva työnkuva, työura ja tavoitteet, kehityskohteet ja vahvuudet”.

Neljännessä teemassa nousevat esille kehityskeskustelulomaketta koskevat kehitysideat.

”Tärkeää olisi ainakin se, että keskustelulomake toimisi hyvin juuri siinä työyksikössä missä keskustelu pidetään”

Kehityskeskustelulomakkeen kysymykset koetaan ympäripyöreiksi ja niiden toivotaan olevan kohdennetumpia työyksikköä ajatellen. Avointen kysymysten sijaan ehdotetaan Likertin asteikon käyttöä ainakin osin lomakkeessa.

5.2 Strateginen tiekartta- työpaja

Ennakkotietoa osallistujista ei ollut ja se asetti omat haasteensa työpajan suunnittelulle. Työpaja toteutettiin siten pitkälti kyselystä saatujen tietojen pohjalta. Kyselyn tulokset huomioiden oli hyvin suuri mahdollisuus, että työpajaan osallistuvista vain muutama tai ei kukaan olisi käyttänyt uuden OSS-järjestelmän lomaketta ja tällöin tulisi keskittyä saamaan tietoa enemmän toiseen tutkimuskysymykseen, Mitkä tekijät kehityskeskustelussa edistävät kehittymistä työuralla.

Strateginen tiekartta- työpajaan osallistui 13 pelastajaa tai vanhempaa pelastajaa neljästä eri yksiköstä. Koska osallistujia oli useammasta yksiköstä, työpaja päädyttiin toteuttamaan verkkovälitteisesti. Toimeksiantajalta tuli toive pitää työpaja kohderyhmä huomioiden maltillisen mittaisena. Suunnitteluun tämä kaikki vaikutti siten, että mahdollisuutta tehdä pidemmän aikavälin tarkastelua ei pidetty realistisena, vaikka se yleensä kuuluu strategisen tiekartan luonteeseen. Strategista tiekarttaa voidaan hyödyntää hyvin erilaisiin tarpeisiin. Tässä työpajassa sitä käytettiin nykytilan hahmottamiseen ja suunnitteluun kohti tavoiteltavaa tulevaisuutta. Työpajassa tarkasteltiin kehityskeskustelun nykytilaa suhteessa tavoiteltavaan tulevaisuuteen, mitkä asiat työntekijän näkökulmasta nousevat esiin kehityskeskustelulomakkeen uudistamisessa ja mitkä tekijät kehityskeskustelussa edistävät kehittymistä työuralla.

Työpaja eteni seuraavin vaihein: 1) Käytiin läpi valmiiksi ylös kirjattu tavoite työpajalle, 2) pullonkaulojen, eli estävien tekijöiden tarkastelu, 3) työn nykytilanteen kartoitus ja työntekijöiden tarpeet, 4) kirjattiin ylös kaikki pullonkaulat, nykytilanne ja kohderyhmän tarpeet ja muodostetaan visio, 5) hyödynnetään tiekarttaa suunnittelutyössä.

Työpajan aluksi esitettiin lyhyt Powerpoint-esitys, jossa avattiin työuran ja kehityskeskustelun määritelmiä. Tällä haluttiin varmistaa yhteinen ymmärrys käytetyistä käsitteistä. Lisäksi kerrottiin opinnäytetyön tavoitteesta ja tutkimuskysymyksistä. Työpajaan virittäydettiin Answergardenin sanapilvi-sovelluksen avulla (kuvio 29). Osallistujat saivat kuvailla kehityskeskustelua yhdellä sanalla ja he kuvailivat keskustelua sanoilla: tarpeellinen, tarpeellisia, tärkeitä ja hyödyllisiä.

Kuvaile kehityskeskustelua yhdellä sanalla

Type your answer here... Submit

40 characters remaining

tarpeellisia tärkeä
tarpeellinen
hyödyllinen .

Kuvio 29. Answergardenin sanapilvi.

Strategisen tiekartan tekeminen Padlet ohjelmalla osoittautui haastavaksi heti alussa nettiyhteyden pätkimisen vuoksi ja hyvin nopeasti kävikin selväksi, että työpajan vetäjän on turvauduttava myös paperiin ja kynään. Tämä vaikeutti työskentelyä merkittävästi.

Kehityskeskustelulomakkeen osalta pullonkaulaksi eli estäväksi asiaksi osoittautui se, että uuden OSS-järjestelmän kehityskeskustelulomaketta ei oltu vielä käytetty yhtä yksikköä lukuun ottamatta, jossa kehityskeskusteluja oli ylipäättään alettu taas pitkän tauon jälkeen pitämään. Tätä ennen keskustelut olivat toteutuneet vain ryhmäkeskusteluina tai niitä ei oltu pidetty lainkaan. Oli mahdoton vaatimus osallistujia kohtaan antaa palautetta lomakkeesta, jota suurin osa ei ollut nähnyt koskaan. Palautetta oli mahdotonta antaa myös siksi, että keskusteluita oli käyty harvoin tai ei ollenkaan, eikä kehityskeskustelu prosessi, sen tarkoitus tai tavoitteet olleet osallistujille selkeitä. Muutama näkemys lomakkeesta kuitenkin saatiin sitä käyttäneiltä ja ne täydensivät kyselyn tuloksia.

He, jotka olivat uuden OSS-järjestelmän lomaketta käyttäneet, toivoivat sen olevan kohdennetumpi:

”Lomake on päivitettävä enemmän meidän työhön koskevaksi. Esimerkiksi tutkimustyö jota lomakkeessa kysytään ei liity meidän kuvaan lainkaan”.

Ajan säästämiseksi ehdotettiin myös ratkaisua, jossa voisi rasti ruutuunmenetelmällä valita, haluaako esimerkiksi ylläpitää jo hankittua osaamista vai kehittää osaamistaan edelleen.

Lyhyen kommenttikierroksen jälkeen siirryttiin pohtimaan opinnäytetyön toista kysymystä, mitkä tekijät kehityskeskustelussa edistävät kehittymistä työuralla? Tässäkin pullonkaulaksi eli estäväksi asiaksi muodostui se, että keskusteluita oli käyty harvoin tai ei ollenkaan, eikä kehityskeskustelu prosessi, sen tarkoitus tai tavoitteet olleet osallistujille selkeitä. Pullonkaulaksi tunnistettiin myös kehityskeskusteluiden jääminen irrallisiksi tapahtumiksi, jotka eivät johda mihinkään. Vastausten perusteella pelastajat ja vanhemmat pelastajat tunnistivat myös irrallisuuden ja merkityksen vähenemisen yhteyden selkeästi.

Työn nykytilanteen kartoitus toi esiin, että pelastajien ja vanhempien pelastajien työ on tällä hetkellä alimiehitettyä ja hektistä. Osa työntekijöistä toi esiin myös epätietoisuuden jatkosta sekä työn monimuotoisuuden ja moniosaamisen. Työntekijöiden tarpeiksi nousivat tarve henkilökohtaiseen, kiireettömään, rehelliseen ja aitoon ajatusteen vaihtoon esihenkilön kanssa, tarve tulla kuulluksi sekä tarve peilata työn merkityksellisyyttä yhdessä esihenkilön kanssa. Kehityskeskusteluiden pitämistä ajatellen työntekijät toivoivat, että kehityskeskustelulle varataan rauhallinen aika ja paikka. Keskustelu tulisi järjestää siten, että velvoitetta työhön osallistumiseen ei kehityskeskustelun aikana ole.

Toisena merkittävänä tarpeena nähtiin hyvinvoinnin tukeminen ja erityisesti mahdollisuus kouluttautumiseen ja ammattitaidon ylläpitämiseen. Pelastajien mielestä esihenkilön tulisi tuntea työntekijöiden vahvuudet ja valmiudet paremmin ja tuoda niitä esiin työn arjessa. Aina omia vahvuuksiaan ei tunnista. Työntekijöiden mielestä ihannetilanne olisikin, jos esihenkilö kykenisi löytämään työntekijöistä sellaisia vahvuuksia ja valmiuksia, joita he eivät itse ole huomanneet.

Lopuksi kirjattiin ylös kaikki pullonkaulat, nykytilanne ja kohderyhmän tarpeet ja muodostettiin visio: Kehityskeskustelu on säännöllinen, selkeä, tavoitteellinen, hyödyllinen ja sen merkitys konkretisoidaan.

6 Pohdinta

6.1 Tulosten pohdinta

Organisaation työntekijöihin sekä esimerkiksi toimintatapoihin sisältyvä osaamispääoma on niin sanottua aineetonta pääomaa. Aineettoman pääoman osuus organisaation kuluista on merkittävä etenkin sote-alalla, jossa henkilöstökulujen osuus voi nousta jopa 50 %: in. Tulevaisuudessa aineellisen pääoman, kuten rakennusten, laitteiden ja koneiden tehokkaalla käytöllä sekä kehittämisellä on organisaation tulokseen 10-50 %: n vaikutus. Aineettoman pääoman tehokas käyttö taas voi vaikuttaa arvoon jopa 50-90 prosenttia. Tämän vuoksi organisaatioissa tulisi pohtia, kuinka aineettomasta pääomasta eli työntekijöistä huolehditaan ja miten aineetonta pääomaa voidaan kehittää entistä paremmin. (Manka & Manka 2023, 67-68.)

Pelastuslaitoksen toiminta siirtyi Pohjois-Savon hyvinvointialueelle vuoden 2023 alusta. Hyvinvointialueen toiminnan oltua käynnissä reilun vuoden verran, on hyvä kääntää katseet kehittämiseen. Kehityskeskustelut ovat osa hyvinvointialueen henkilöstöjohtamista, joten niiden kehittäminen taloudellisesti tiukilla olevalla hyvinvointialueella on järkevää. Kehityskeskustelut ovat suhteellisen huokea investointi, jonka tuloksena organisaation tehokkuus ja tulos paranevat (Viitala 2005, 361).

Tämän päivän johtajuus vaatii muutosten tuulien navakasti puhaltaessa entistä enemmän paneutumista toivon, optimismin ja luottamuksen vahvistamiseen organisaatioissa. Johtamisessa korostuu nyt ehkä enemmän kuin koskaan aitojen, luottamuksellisten suhteiden kehittämisen tärkeys. Esihenkilöiden tulisi entistä paremmin ymmärtää inhimillisten kohtaamisten merkitys ja luoda työpaikoille käytänteitä, joissa työn arvon ja merkityksen kokeminen

mahdollistuu. (Leiviskä 2011, 134.) Johtamisessa tulisi varata enemmän aikaa kuuntelemiseen, kohtaamiseen, ymmärtämiseen sekä myötätunnon jakamiseen. Kaikki edelliset ovat ilmaisia keinoja. (Manka & Manka 2023, 186.) Työpajan tulosten mukaan pelastajilla ja vanhemmilla pelastajilla on tarve kiireettömään, rehelliseen ja aitoon ajatusten vaihtoon esihenkilönsä kanssa. Tältä osin teoriapohja tukee vahvasti tutkimustuloksia.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Pohjois-Savon hyvinvointialueen työurakeskustelulomakkeiden kehityskeskustelulomakkeen osuutta tukemaan paremmin pelastajien ja vanhempien pelastajien kehittymistä työuralla. Tulosten mukaan kehityskeskustelut ovat valtaosin toteutuneet epäsäännöllisesti tai ei lainkaan. Tulokset ovat hyvin yhdensuuntaisia sekä työpajan että työn teoriapohjan kanssa. Teoriapohjasta käy ilmi, että kehityskeskustelujen rooli Suomessa on jäänyt varsin vaatimattomaksi (Lindholm ym. 2012, 17).

Kehityskeskusteluiden vähäinen järjestäminen on syy sille, että uuden OSS-järjestelmän kehityskeskustelulomake on ollut vielä vain vähän käytössä. Uuden OSS-järjestelmän lomaketta oli käyttänyt kyselyyn vastaajista vain 9 henkilöä ja työpajaan osallistuneista muutama. Pelastajia ja vanhempia pelastajia on hyvinvointialueella 240. Kehityskeskustelulomakkeen uudistaminen muutaman käyttökokemuksen perusteella osoittautui täten mahdottomaksi, eikä opinnäytetyön tavoitteeseen tältä osin päästy. Työpajan ja kyselyn tulosten perusteella käy kuitenkin selvästi ilmi, että tarve kehityskeskustelulomakkeen uudistamiselle on olemassa. Jotta lomaketta voisi alkaa uudistaa, on se ensin otettava säännölliseen ja mahdollisimman laajaan käyttöön.

Tutkimustuloksista voidaan kuitenkin tehdä muutama tärkeä nosto koskien kehityskeskustelulomakkeen uudistamista. Toiveena on, että lomaketta päivitetäisiin enemmän juuri pelastajien työtä koskevaksi, jotta se toimisi hyvin juuri siinä yksikössä, jossa keskusteluja pidetään. Tätä tukee se, että kehityskeskustelulomake tulisi laatia organisaation tarpeiden mukaan, kuten Laaksonen & Ollila (2017) toteavat. Lomake voisi sisältää, ainakin joiltain osin avointen kysymysten sijaan, kysymyksiä, joissa käytettäisiin esimerkiksi Likertin

asteikkoa. Tulosten mukaan lomakkeen kysymyksiä pidettiin myös liian ympäröivinä.

Yksi mielenkiintoisimmista ehdotuksista oli, rasti ruutuun-tyyppinen kysymys siitä, haluaako työntekijä ylläpitää jo hankittua osaamista vai kehittää lisää osaamistaan. Tällainen kysymys antaisi esihenkilölle jo ennakkoon tietoa, mihin suuntaan keskustelua kannattaa lähteä viemään. Työpan tuloksissa etenkin kouluttautumiseen ja ammattitaidon ylläpitämiseen liittyvät teemat korostuivat. Lomaketta uudistaessa on syytä kiinnittää huomiota erityisesti tähän teemaan. Huomiota tulee kiinnittää myös kyselyn tulosten perusteella siihen, miten lomake voisi entistä paremmin tukea avoimen ja rakentavan keskustelun muodostumista.

Kyselyn tulosten perusteella erityisesti yli 15 vuotta työskennelleet kokivat lomakkeen muita vastaajaryhmiä epäselvemmäksi ja hankalammaksi täyttää, kun taas 0-5 vuotta työskennelleet olivat siihen monilta osin hieman muita tyytyväisimpiä. Tämä on hyvä huomioida, kun lomaketta lähdetään tulevaisuudessa uudistamaan. On tärkeää tiedostaa eri-ikäisten ja erilaisissa elämäntilanteissa olevien työntekijöiden erilaiset odotukset ja tarpeet työn tekemistä kohtaan (Himanen 2019, 57).

Opinnäytetyön teoriapohjan mukaisesti kehityskeskustelulomakkeen uudistamiseen kannattaa panostaa, sillä juuri keskusteluihin valmistautuminen on yksi merkittävimmistä tekijöistä kehityskeskusteluiden onnistumisen kannalta ja lomakkeella valmistautumista voidaan tehostaa (Lindholm ym. 2012, 64-65; Aarnikoivu 2008, 123-124). Kehityskeskustelulomake tulisi laatia niin organisaation kuin yksikön tarpeita vastaavaksi. Onnistuneella lomakkeen muotoilulla voidaan mahdollisesti vaikuttaa siihen, että henkilöstö kokee keskustelut hyödyllisiksi. (Laaksonen & Ollila 2017, 202-203.)

Kehityskeskusteluiden osalta huomio kiinnittyy tuloksissa väittämäkysymysten vastausten hajanaisuuteen. Vastausten hajanaisuus voi johtua siitä, että pelastuslaitoksella ei ole yhtenäistä kehityskeskusteluprosessia ja ne ovat siksi epätasalaatuisia ja siitä, että kehityskeskusteluita käydään valtaosin epäsäännöllisesti tai ei lainkaan. Syy vastausten hajanaisuuteen voi myös olla

siinä, että keskustelujen hyödyntäminen strategiatyössä on puutteellista. Tällöin keskustelut jäävät vain esihenkilön ja työntekijän väliseksi irrallisiksi tapahtumiksi ja niiden laatu ja sisältö vajavaisiksi. Strategiakytköksen puuttuminen voi olla yksi syy sille, ettei kehityskeskusteluja pidetä hyödyllisinä. (Lindholm ym. 2012, 31.)

Sekä kysely-, että työpajatuloksissa kehityskeskusteluiden jääminen irrallisiksi tapahtumiksi, jotka eivät johda mihinkään, nousee esiin. Vastausten perusteella pelastajat ja vanhemmat pelastajat tunnistivat myös irrallisuuden ja merkityksen vähenemisen yhteyden selkeästi. Osa työntekijöistä on menettänyt uskonsa koko kehityskeskusteluprosessiin. Työn teoriapohjaan viitaten on tärkeää, että kehityskeskusteluita tarkastellaan koko organisaation läpäisevänä prosessina (Aarnikoivu 2013, 175, Lindholm ym. 2012, 62). Kehityskeskusteluiden käymistä tulisi valvoa, ettei niistä pääsisi tulemaan vain muutoseikat täyttäviä tai jopa ”vapaaehtoisia” tapahtumia (Kauhanen 2010, 106). Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu mahdollistuu, mikäli esihenkilön ja työntekijän välillä vallitsee luottamussuhde. Luottamussuhteen synty edellyttää kehityskeskustelutilanteeseen panostamisen lisäksi myös toimintaan panostamista arjessa. (Aarnikoivu 2016, 189.)

Kehityskeskusteluiden kaikkia teemoja pidettiin tärkeinä. Eniten mielipiteitä jakoivat ammatillisen kehittymisen suunnitelman laatiminen sekä edellisessä keskustelussa asetettujen tavoitteiden arvioiminen. Näiden teemojen tärkeydestä pelastajat ja vanhemmat pelastajat olivat erimielisempiä. Muut teemat arvoettiin tasaisemmin tärkeiksi tai hyvin tärkeiksi ja valtaosa vastaajista kokee kehityskeskustelut hyödylliseksi.

Teoriapohjaan viitaten on mahdollista, että kehityskeskustelut koetaan hyödyllisiksi ja sen teemat tärkeiksi, koska työntekijät tunnistavat tarpeen niiden käymiseen ja he tiedostavat onnistuneiden kehityskeskusteluiden mahdollisuudet. Onnistuneet kehityskeskustelut lisäävät motivaatiota, selventävät tavoitteita ja päämääriä, sitouttavat, parantavat motivaatiota, lisäävät keskinäistä arvostusta, auttavat kehittymisessä ja toiminnan suunnittelussa, luovat myönteistä ilmapiiriä, lisäävät arvostuksen tunnetta, selkeyttävät rooleja ja mahdollistavat tulosten tarkastelun ja palautteen

antamisen (Rauramo 2012, 158; Laaksonen & Ollila 2017, 201). Kun kehityskeskusteluprosessia aletaan päivittää, on olennaista ottaa huomioon yksikön erityispiirteet (Aarnikoivu 2016, 95). Työpajan tulosten mukaan työntekijät toivovat, että kehityskeskustelulle varataan rauhallinen aika ja paikka. Keskustelu tulisi järjestää siten, että velvoitetta työhön osallistumiseen ei kehityskeskustelun aikana ole.

Työpajan tulosten mukaan pelastajien ja vanhempien pelastajien työ on tällä hetkellä alimiehitettyä ja hektistä. Osa työntekijöistä tuo esiin myös epätietoisuuden jatkosta sekä työn monimuotoisuuden ja moniosaamisen. Työssä jaksamisen yksi tärkeimpiä edellytyksiä on mahdollisuus omaan työhön, sen kehittämiseen ja siinä tapahtuviin muutoksiin vaikuttamiseen. Esihenkilötyöllä voidaan vaikuttaa ratkaisevasti työntekijöiden työn tekemiseen ja työssä onnistumisen edellytyksiin (Lindholm ym. 2012, 18, 50).

Työpajan tuloksista käy ilmi, että pelastajien mielestä esihenkilön tulisi tuntee työntekijöiden vahvuudet ja valmiudet paremmin ja tuoda niitä esiin työn arjessa. Työn mielekkyyden kokeminen on tärkeää ja se, että omaan vahvuusalueeseen saa keskittyä lisää sitä (Carlsson & Järvinen 2012, 126-127). Aina omia vahvuuksiaan ei tunnista. Työntekijöiden mielestä ihanne tilanne olisi, jos esihenkilö kykenisi löytämään työntekijöistä sellaisia vahvuuksia ja valmiuksia, joita he eivät itse ole huomanneet. Kehityskeskusteluiden avulla esihenkilöllä on mahdollisuus oppia tuntemaan työntekijänsä ja saada kattava kokonaiskuva heidän suoriutumisestaan, odotuksistaan ja tarpeistaan. (Viitala 2005, 361; Hyppänen 2015, 63-64.)

Kehityskeskustelun lopuksi on syytä tehdä yhteenveto kehityskeskustelulomakkeelle keskustelussa käsitellyistä asioista sekä niistä asioista, joita seuraavalla kaudella aiotaan toteuttaa. (Laaksonen & Ollila 2017, 203.) Esihenkilö voi käyttää yhteenvetoja sekä henkilöstön että työyhteisön osaamistarpeiden tunnistamiseen. Yhteenvetoja voi käyttää pohjana seuraavan kauden toiminnan suunnittelussa sekä päätösten teossa ja niistä laadittua koostetta olisi tärkeää käsitellä yhdessä työntekijöiden kanssa. (Viitala 2005, 365; Aarnikoivu 2008, 130-131.)

Työpajan tulosten mukaan työntekijöillä on tarve tulla kuulluksi ja peilata työn merkityksellisyyttä yhdessä esihenkilön kanssa. Kehityskeskustelussa työntekijällä on mahdollisuus pysähtyä keskustelemaan erityisesti omasta osaamisestaan, kehittämistarpeistaan ja mahdollisuuksistaan. (Viitala 2005, 361.) Oman työn arvostus ja merkityksellisyys, omien arvojen mukainen organisaatio ja työ sekä itsensä toteuttaminen nousevat aiempaa suurempaan rooliin motivoitumisessa (Romppanen 2019, 69; Leiviskä 2011, 127, Sutela & Lehto 2014, 229).

Työvoimapulan vuoksi kilpailu osaavista työntekijöistä kasvaa ja organisaatioiden on tulevaisuudessa keskityttävä yhä enemmän työnantajakuvansa vahvistamiseen ja ennakoivan henkilöstöhallinnan kehittämiseen, sillä vain siten, kaikki työikäiset ja työkykyiset saadaan pysymään työmarkkinoilla (Viitala 2013, 8-10; Moilanen 2003, 1). Tämä näkyy selkeästi myös toimeksiantajan strategiassa: Pohjois-Savon hyvinvointialueen strategian yksi viidestä painopisteestä ovat työntekijät. Strategian mukaan ”Meillä on hyvinvoiva, motivoitunut ja ammattitaitoinen henkilöstö” ja ”panostamme työntekijöiden osaamisen vahvistamiseen ja valmentavaan johtamiseen” Työntekijöiden urakehitystä tuetaan koulutuksen ja työkykyjohtamisen avulla. (Pohjois-Savon hyvinvointialue 2023.)

Organisaation perustehtävä, visio, tavoitteet, strategia sekä arvot ovat asioita, joista johtaminen saa sisältönsä. Ne toimivat myös kehityskeskustelun kivijalkana ja sen avulla ne liitetään osaksi työn arkea. Työnkuvaa, tavoitteita, arvoja, strategiaa ja visioita läpi käymällä luodaan merkityksiä työntekijän työlle. Näin kehityskeskustelulla voidaan edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista ja menestymistä. (Aarnikoivu 2016, 92, 95.)

Niin esihenkilöille kuin työntekijöillekin on tärkeää selvittää, mistä kehityskeskusteluissa on kysymys, miksi niitä käydään ja mitä hyötyjä niiden käymisellä on. (Aarnikoivu 2016, 97.) Sitoutuminen kehityskeskusteluiden käymiseen edellyttää niiden kokemista toimivana ja hyödyllisenä johtamisen työkaluna. Kehityskeskusteluiden käyminen on välittämisen osoitus työntekijää kohtaan ja luo merkitystä työntekijän työn tekemiselle. Mikäli organisaatiossa tavoitellaan toimivia kehityskeskusteluita, on ensimmäiseksi varmistettava ja

tuettava esihenkilöiden sitoutumista niiden käymiseen sekä velvoitettava heidät työstämään motivaationsa kuntoon. Kehityskeskustelun hyötyjä voi olla vaikea mitata absoluuttisesti. Sillä on kuitenkin tässä ajassa paljon mahdollisuuksia. (Aarnikoivu 2008, 117.)

Työpajan tulosten mukaan yhdessä yksikössä kehityskeskusteluita on pitkän tauon jälkeen alettu taas pitämään. Ennen hyvinvointialueelle siirtymistä keskusteluita oli pidetty vain ryhmämuotoisina tai ei lainkaan. Toivottavasti siirtyminen hyvinvointialueelle on sysäys tähän suuntaan laajemminkin.

Opinnäytetyö antaa arvokasta tietoa kehityskeskusteluiden tämänhetkisestä tilasta pelastuslaitoksella ja suuntaviivoja niin kehityskeskusteluprosessin kuin kehityskeskustelulomakkeenkin kehittämiseen. Siirtyminen hyvinvointialueelle on tuonut mukanaan lukuisia muutoksia, mutta se myös mahdollistaa yhtenäisemmän kehityskeskusteluprosessin luomisen läpi koko pelastuslaitoksen. Yhtenäisemmät käytännöt lisäävät työntekijöiden tasa-arvoa.

6.2 Opinnäytetyön prosessin pohdinta

Muutos ja jatkuva kehittäminen ovat sosiaali- ja terveysalalla välttämättömiä. Ilman niitä vastaaminen kasvaneisiin palvelutarpeisiin ja terveyspalveluille asetettuihin vaatimuksiin on mahdotonta. Alalla työskentelevien on kasvettava tutkivaan ajattelutapaan ja opittava kehittämisen taidot. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 196.) Opinnäytetyö on osa omaa kasvuprosessia.

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi vuonna 2022 tutkivan kehittämisen opintojaksolla. Perehtyminen kirjallisuuteen, artikkeleihin ja tutkimuksiin käynnistyi jo tuolloin ja vahvisti käsitystä aiheen oikeasta valinnasta. Keskustelu kehityskeskusteluiden tarpeellisuudesta, hyödyllisyydestä ja toimivuudesta on ollut kiivasta puolesta ja vastaan. Oma mielipiteeni on saman suuntainen Aarnikoivun (2016, 96.) kanssa: ”Ongelmana ei suinkaan ole se, että kehityskeskustelu on asiana huono, vaan ongelma on se, että sitä ei osata tai pystytä käymään oikein” Yksi suurimmista kompastuskivistä on myös niiden irrallisuus päivittäisjohtamisesta.

Siirtyminen hyvinvointialueelle vaikutti prosessiin heti alkumetreillä, kun tutkimusluvan saaminen osoittautui oletettua haastavammaksi hommaksi. Lukuisten sähköpostien ja lomakkeiden täytön jälkeen tutkimuslupa viimein heltisi joulukuussa 2023. Kysely pelastajille toteutettiin tammikuun aikana ja työpaja maaliskuun puolen välin jälkeen. Verkkovälitteinen työskentely oli syy sille, ettei kustannuksia prosessin aikana syntynyt. Prosessia ohjasi Ojasalon ym. (2015, 22-26) mukailtu malli joka toimi onnistuneesti punaisena lankana läpi koko prosessin. Aiemmistä opinnäytetyö prosesseista jotain oppineena, tämän työn valmistumiselle ei asetettu tiukkaa aikataulua, sillä elämä yllättää aina kun sitä vähiten odottaa. Tässä prosessissa myös ymmärrys siitä, että työn eri vaiheiden välillä voi olla hyvin paljonkin edestakaista siirtymää oli lisääntynyt, eikä prosessin ajoittainen jumiutuminen enää aiheuttanut samanlaisia sydämen tykytyksiä kuin aiemmin. Opinnäytetyö on toivottavasti askel kohti työpajan visiota ja kehityskeskusteluprosessista tulevaisuudessa saadaan rakennettua juuri ”pelastuslaitoksen näköinen”. Yhteistyö pelastuslaitoksen kanssa läpi koko prosessin on ollut kiitettävää.

Opiskelijan kehittämistyö on usein vain pieni osa organisaation tai yksikön muutostyön kokonaisuudessa (Ojasalo ym. 2015, 23). Prosessin aikana opinnäytetyön laatijan oma asiantuntijuus kehittämisen ja johtamisen saralla on kasvanut ja saanut uusia sävyjä. Tämän päivän työelämässä johtajuutta ja organisaatiokulttuuria haastavat nopeat muutokset niin teknologiassa, työympäristössä kuin sisäisissä prosesseissakin. Jotta uusia toimintamalleja syntyisi, on johtamisen oltava joustavaa ja kehittymisen ja kehittämisen jatkuvaa. Myös resurssien tarkastelu on merkittävässä roolissa uusien toimintamallien innovoinnissa. Kaiken keskellä luottamuksen merkitys työntekijöiden ja esihenkilön välillä korostuu. Kiihtyvän muutosvauhdin myötä esihenkilötyössä vallitsevia viitekehyksiä on tarkasteltava kriittisesti ja uudenlaisen johtamiskulttuurin edistämistä vaalittava. Merkittävin este johtajuuden kehittämisessä katsoo aamuisin peilistä. Kaiken johtajuuden kulmakivenä onkin itsensä kehittäminen. (von Bagh 2019)

6.3 Eettisyys ja luotettavuus

Työelämälähtöisessä kehittämistyössä, joka opinnäytetyökin oikeastaan on, keskiössä ovat sekä tieteen- että organisaatioiden eettiset säännöt että hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen TENKin ohjeen mukaisesti (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023; Ojasalo ym. 2015, 48). Opinnäytetyön laatija sitoutui noudattamaan sekä tieteen- että organisaation eettisiä sääntöjä että hyvää tieteellistä käytäntöä TENKin ohjeiden mukaisesti läpi koko prosessin. Hyvän tutkimustavan mukaisesti Pohjois-Savon hyvinvointialueelta on haettu tutkimuslupaa asianmukaisine liitteineen tätä opinnäytetyötä varten ja laatija on myönteisen päätöksen saanut 7.12.2023.

Kehittämistoiminnassa luotettavuudella tarkoitetaan ennen kaikkea sitä, että tuotettu tieto on käyttökelpoista. Kehittämistoiminnasta syntyvän tiedon on oltava totuuden mukaista ja tarpeellista. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta lähestytään usein vakuuttavuuden käsitteen avulla. Tutkijan tulee tehdä tutkimusta koskevat valinnat ja tulkinnat näkyviksi sekä näyttää aineisto ja argumentaatio avoimesti, jotta hän kykenee vakuuttamaan tiedeyhteisön tutkimuksen pätevyydestä (Toikko & Rantanen 2009, 121-123).

Kehityskeskusteluiden kehittämistä puoltavat niiden taloudellisuus ja tehokkuus sekä se, että niitä melko helppoa systematisoida organisaatiossa. Niiden määrämuotoistamisella sekä hyvin suunnitellulla kehittämisellä on mahdollista vaikuttaa niiden toteutumiseen ja laatuun merkittävästi. (Viitala 2005, 355.) Tämän opinnäytetyön teoriapohjana käytettiin sekä kotimaisia että ulkomaisia luotettavia ja arvioituja lähteitä. Opinnäytetyön tulokset on pyritty sisällönanalyysillä saamaan mahdollisimman avoimesti ja kattavasti esiin. Keskeinen asia tämän opinnäytetyön luotettavuutta arvioitaessa on oma roolini sen tekijänä. Objektiivisuuden kannalta oli hyvä, ettei sidonnaisuuksia pelastuslaitokselle ollut. Sidonnaisuuksien puuttuminen helpotti työskentelyä erityisesti aineiston analyysi- ja arviointivaiheessa, kun oma rooli kehittäjänä oli selkeä. Opinnäytetyön raportointitapa lisää sen uskottavuutta ja luotettavuutta. Raportin laatimisessa on pyritty tarkkuuteen ja selkeyteen.

Kun kehittämistoimintaan liittyy tutkimuksellisia asetelmia, pätevät siihen tieteellisen luotettavuuden kriteerit. Luotettavuutta tarkastellaan niin

tutkimusmenetelmien, tutkimusprosessin kuin tutkimustuloksienkin osalta. (Toikko & Rantanen 2009, 121-122.) Kehittämistoiminnan luotettavuuteen voi liittyä erilaisia ongelmia. Sosiaalisten prosessien toistettavuuden vaatimus on yksi niistä (Toikko & Rantanen 2009, 23). Luotettavuus voi kärsiä myös, jos toimijat tai kehittäjät eivät ole sitoutuneita. Se miten kehittämissprosessiin sitoudutaan vaikuttaa niin aineistojen, metodin kuin tuotostenkin luotettavuuteen. (Toikko & Rantanen 2009, 124.)

Opinnäytetyön kyselyn luotettavuutta heikentää sen alhainen vastausprosentti. Kyselytutkimuksen vastausprosentti oli 19 % ja tältä osin tutkimustulosten voidaan ajatella olevan enemmänkin suuntaa antavia kuin koko totuus pelastuslaitoksen kehityskeskusteluiden tilasta. Kyselyn alhaiseen vastausprosenttiin voi olla monia syitä. On mahdollista, ettei kysely tavoittanut kaikkia vastaajia, vaikka siitä muistutettiin niin sähköpostitse kuin viikkotiedotteillakin. Myös teoriapohjassa mainittu vastausähky voi olla syynä vastausprosentin alhaisuuteen, vaikka kysely koitettiin sovittaa sopivaan hetkeen. Yksi syy voi myös olla se, ettei kehityskeskusteluita pidetä merkityksellisinä ja siksi kyselyyn ei vastattu.

Työpajan tulokset ovat kuitenkin samansuuntaisia kyselyn tulosten kanssa ja se lisää luotettavuutta. Kyselyn luotettavuutta lisää myös se, että se lähetettiin kaikille pelastajille ja näin ollen tutkimukseen osallistujia oli mahdollisesti hyvin monesta eri yksiköstä. Luotettavuutta lisää myös se, että kyselyyn vastaajia oli kaikista taustatietoihin kuuluvista ryhmistä. Kysely laadittiin huolellisesti ja siitä pyydettiin palautetta kattavasti niin Pohjois-Savon hyvinvointialueen henkilöstön kehittämispäälliköltä, työhyvinvointiasiantuntijalta, kehittämispäälliköltä kuin henkilöstön kehittämisasiantuntijaltakin. Lisäksi palautetta antoi kymmenen hengen koevastaajajoukko, joka koostui hyvinvointialueen työntekijöistä. Palauteen perusteella tehtiin vielä tarvittavia muutoksia ja täydennyksiä lomakkeeseen. Kyselyn vastausaika suunniteltiin yhteistyössä kehittämispäällikön kanssa, koska pelastuslaitoksen työnkuva ja työajat olivat opinnäytetyön laatijalle vieraita. Kysely lähti sähköpostitse esihenkilöille kehittämispäällikön kautta ja esihenkilöt lähettivät kyselyn vastaajille. Tämä on voinut vaikuttaa vastaamishalukkuuteen positiivisesti. Yksittäisen,

tuntemattoman henkilön sähköpostitse lähettämä kysely olisi voinut olla helpompi ohittaa.

Luotettavuuteen myönteisesti vaikuttaa myös sähköpostitse lähetetty saatekirje. Saatekirjeeseen panostettiin. Siinä esiteltiin opinnäytetyön tekijä ja kerrottiin lyhyesti ja selkeästi opinnäytetyön tavoitteesta, tehtävistä, käytettävistä menetelmistä sekä aikataulusta. Kirjeessä painotettiin luottamuksellisuutta sekä vastaamisen merkitystä. Surveypal- linkin yhteyteen laitettiin tieto siitä, kauanko kyselyyn vastaaminen vie aikaa. Kirjeen lopusta löytyivät tekijän yhteystiedot.

Surveypal-ohjelmalla toteutetun kyselyn dataa säilytetään tarvittavia analyyseja varten Surveypalissa 6 kuukautta kyselyn sulkeuduttua, jonka jälkeen se hävitetään asianmukaisesti. Kyselyn alussa varmistettiin osallistujien suostumus ja asianmukainen informointi etusivun tietosuojaseloste linkeillä. Vastaukset käsiteltiin nimettöminä ja luottamuksellisesti, eikä yksittäistä vastaajaa voi tunnistaa tuloksissa.

Työpajaan osallistumisvelvoite tuli toimeksiantajalta. Velvoite koski työvuorossa olevia pelastajia ja vanhempia pelastajia. Opinnäytetyön laatija tiedostaa, että tämä on voinut vaikuttaa osallistujien asennoitumiseen ja motivaatioon ja siten myös tulosten luotettavuuteen. Toisaalta työpajan luotettavuutta voi lisätä se, että mukana oli pelastajia ja vanhempia pelastajia useammasta eri yksiköstä. Opinnäytetyön laatija tiedostaa, että jonakin toisena päivänä, jollakin toisella osallistujajoukolla tulokset olisivat voineet olla erilaisia. Työpajan tulokset ovat kuitenkin samansuuntaisia kyselyn tulosten kanssa ja täydentävät sitä hyvin, joten se lisää sen luotettavuutta. Työpajassa syntynyttä materiaalia on käsitelty luottamuksellisesti sekä niin, ettei yksittäistä vastaajaa voi tunnistaa tuloksissa. Opinnäytetyön valmistuttua tiedostot hävitetään asianmukaisesti.

6.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tulevaisuudessa yhdessä ajattelemisen, keskustelemisen ja yhteistyön kulttuuri yhä enenevässä määrin korostuu (Romppanen 2019, 62). Organisaatioiden tulisi ottaa työntekijät aiempaa aktiivisemmin mukaan tulevaisuuden ratkaisujen

kehittämiseen, sillä vain osallistumalla on mahdollista kokea ratkaisut aidosti omiksi ja ymmärtää ne laajemmin merkityksellisiksi. (Koskelo 2021, 26-27).

Kehityskeskusteluprosessin rakentaminen pelastuslaitoksen erityispiirteet huomioiden on selkeä jatkotutkimusaihe. Työntekijöiden mukaan ottaminen suunnitteluun on tärkeää, jotta prosessista saadaan juuri ”pelastuslaitoksen näköinen”. Siten kehityskeskustelusta saataisiin tulevaisuudessa työpajan vision mukaisesti: säännöllinen, selkeä, tavoitteellinen, hyödyllinen ja sen merkitys konkretisoituu. Uuden OSS-järjestelmän lomaketta on myös tarpeen muokata, kunhan kehityskeskustelut on saatu juurrutettua osaksi pelastuslaitoksen toimintaa ja lomakkeesta on saatu enemmän käyttökokemuksia.

Kehityskeskustelut ovat mainio väline kehittämisideoiden ja palautteen saantiin työntekijöiltä (Eklund 2021, 194.) Kehityskeskusteluiden kehittäminen voidaan siis aloittaa pitämällä kehityskeskusteluita. Työn arjessa omaa ja organisaation roolia tulevaisuuden rakentamisessa ei tule ajatelleeksi niin laajasti kuin syytä olisi. Tämän päivän valinnoilla ja teoilla luodaan parempaa huomista ja parempaa tulevaisuutta. (Koskelo 2021, 27.)

6.5 Suositukset kehityskeskustelulomakkeen uudistamiselle

Kehityskeskusteluprosessissa tulisi huomioida pelastuslaitoksen erityispiirteet ja saada kehityskeskusteluista säännöllisiä, selkeitä, tavoitteellisia, hyödyllisiä ja konkreettisia. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen pohjalta suositukset kehityskeskustelulomakkeen uudistamiselle ovat:

1. Kehityskeskustelulomakkeen tulisi olla enemmän yksikön näköinen, lomakkeen tulisi sisältää kohdennettumpia kysymyksiä ja sellaiset kysymykset, jotka eivät työyksikköä ja sen työntekijöitä koske, tulisi lomakkeesta karsia.
2. Lomakkeessa voisi suosia avointen kysymysten sijaan monivalintakysymyksiä tai kysymyksiä esimerkiksi Likertin asteikolla.
3. Lomaketta uudistaessa suositellaan erityisesti pohtimaan, kuinka se tukisi entistä paremmin avoimen ja rakentavan keskustelun

muodostumista ja kuinka se huomioisi entistä paremmin eri-ikäiset ja erilaisissa elämäntilanteissa olevat työntekijät.

7 Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.
- Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- von Bagh, M. 2019. Tilaa uudelle ajattelulle. Teoksessa: Teoksessa: Teoksessa: Iloa ja intoa johtamiseen. Käytännön eväitä sosiaali- ja terveysalan esimiestyöhön. Laaksonen, H. (toim.), Salin, S. (toim.), Helsinki: Oppian, 73-79.
- Baruch, Y. 2004. Managing careers. Theory and Practice. Essex: Pearson Education Limited.
- Carlsson, M. & Järvinen, K. 2012. Mielekäs työ. Uuden ajan uraopas. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Carlsson, M. & Forssell, C. 2017. Esimies ja coaching. Oivalta coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Eklund, A. 2021. Osaamiskartta. Osaamisen kehittäminen työelämässä. Helsinki: Grano Oy.
- Fokus-hanke 2023. Fokus työhyvinvoinnin johtamiseen. Arviointi, kehittämissuositukset, keinot ja menetelmät kehittämiseen. Vaasa: Fokus hankkeen työryhmä.
- Forma, P. 2023. Johtajan työkykykirja. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Grote, D. 2011. How to be good at performance appraisals. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press. Google-kirjat <https://urly.fi/3tse> 1.3.2024.
- Heikkinen, J. 2017. Kehityskeskustelu on tilaisuus pysähtyä arjen keskellä. Työpiste-verkkolehti. <https://www.ttl.fi/tyopiste/kehityskeskustelu-on-tilaisuus-pysahtya-arjen-keskella> 18.3.2023.
- Heikkilä, J., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY.
- Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. 2010. Opas muuttuvaan työelämään. Tiimiäly. Jyväskylä: Tuuma kustannus.
- Himanen, S. 2019. Esimies ja vastuunkanto. Teoksessa: Iloa ja intoa johtamiseen. Käytännön eväitä sosiaali- ja terveysalan esimiestyöhön. Laaksonen, H., Salin, S. (toim.), Helsinki: Oppian, 43-51.
- Hyppänen, R. 2015. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hyppänen, R. 2017. Hyvä paha kehityskeskustelu. Rubiikki blogi. 25.1.2017. Blogi. <https://www.riittahyppanen.fi/rubiikki-hyva-paha-kehityskeskustelu/> .1.3.2024.
- Ibarra, H. & Schouler, A. 2019. The leader as a Coach. Harvard Business Review 11-12/2019. <https://hbr.org/2019/11/the-leader-as-coach> 4.3.2024.
- Innokylä 2023. Strateginen tiekartta. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/strateginen-tiekartta> . 8.3.2023.
- Jabe, M. 2017. Erialaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Johtamisen käsikirja 2023. Pohjois-Savon hyvinvointialueen henkilöstön intranet. Vain sisäiseen käyttöön. 11.4.2023.

- Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P (toim.), Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy, 141-156.
- Kallonen, T. & Kuhmonen, A. 2021. Jatkuva oppiminen. Työelämän tärkein taito. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro OY.
- Kehusmaa, K. 2023. Merkitykselliset tavoitteet ja mittarit työyhteisön johtamiseen. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Koskelo, M. 2021. Tehtävänä tulevaisuus. Tulevaisuusmuotoilu päätöksenteossa. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Kultalahti, S. 2015. "It's so nice to be at work" Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work. Vaasan yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Väitöskirja. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-651-7> 27.2.2024.
- Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Lehto, K. & Salin, S. 2022. Lähijohtajan haasteet nuorten ja ikääntyvien työntekijöiden johtamisessa. Teoksessa: Henkilöstöjohtamisen moninaisuus: ajateltua, koettua, tutkittua. Laaksonen, H. (toim.), Ollila, S. (toim.). Helsinki: Oppian, 47-57.
- Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää. Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Lindholm, T., Pajunen, R. & Salminen, J. 2012. Keskustele ja kehity. Lisää tehoa kehityskeskusteluihin. Helsinki: J-Impact Oy.
- Lundell, S., Tuominen, E., Hussi, T., Klemola, S., Lehto, E., Mäkinen, E., Oldenbourg, R., Saarela-Thiel, T. & Ilmarinen, J. 2011. Ikävoimaa työhön. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Lyu, B, Su, W, Qi, Q, Xiao, F. 2023. The influence of Performance Appraisal Justice on Employee Job Performance: A Dual Path Model. SAGE Open July-September 2023: 1–15. <https://doi.org/10.1177/21582440231194513> .
- Manka, M-L. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Mikkola, P. 2016. Teksti, agenda, artefakti: kehityskeskustelulomakkeen erilaiset roolit kehityskeskustelujen topikaalisissa siirtymissä. Virittäjä 120 (3). <https://journal.fi/virittaja/article/view/59172> . 2.3.2024.
- Moilanen, R. 2003. Kestävä johtaminen- ikä- ja työkykyjohtamisen haasteet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto taloustieteiden tiedekunta N: o 272/2003.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Piha, K. & Sutinen, M. 2020. Muutosvoimaa. Tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Pohjois-Savon hyvinvointialue 2023. Pohjois-Savon hyvinvointialueen strategia. https://pshyvinvointialue.fi/strategia-ja-suunnitelmat?p_l_back_url=%2Fhaku%3Fq%3Dstrategia .17.4.2023.
- Pälli, P & Lehtinen E. 2014. Making objectives common in performance appraisal interviews. Language & communication 2014 (39), 92-108. <https://doi.org/10.1016/j.langcom.2014.09.002> .3.3.2024.

- Rahikainen, P. 2022. Suomella ei ole varaa pahoinvoivaan sotehenkilöstöön. *Terveys & Talous* 2/2022, 16-18.
<https://www.terveysjatalous.fi/terveys-ja-talous-lehti/julkaistut-lehdet/2022/>. 21.4.2023.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita publishing Oy.
- Ristikangas, M-R. & Grünbraum, L. 2016. Valmentava esimies. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Ristikangas, M-R., Ristikangas, V. 2018. Valmentava johtajuus. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Romppanen, B. 2019. Puhumalla paras. Hyvinvointia, yhteistyötä ja tuloksia keskustellen. Helsinki: Books on Demand.
- Sarkkinen, M. 2022. Kehityskeskustelu auttaa tunnistamaan, mikä saa työntekijän syttymään työssä. *Työpiste-verkkolehti* 8.11.2022.
<https://www.ttl.fi/tyopiste/kehityskeskustelu-auttaa-tunnistamaan-mika-saa-tyontekijan-syttymaan-tyossa> .18.3.2023.
- Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Helsinki: Basam Books Oy.
- Sutela, H. & Lehto, A-M. 2014. Työolojen muutokset 1977-2013. Tilastokeskus.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-244-515-5> 1.2.2024.
- Sydänmaanlakka P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023.
- Työterveyslaitos 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3> .1.2.2024.
- Työterveyslaitos 2022. Työura. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura> .1.8.2023.
- Työterveyslaitos 2023. Kunta10-tutkimus. <https://urly.fi/38yl> .30.4.2023.
- Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-144-6> . 2.8.2023.
- Vaasan yliopisto 2016. Ei sittenkään paperinmakuinen palaveri-lomake auttaa alaista ja esimiestä. Väitöskirja. <https://www.uwasa.fi/fi/news/mikkola> 1.3.2024.
- Valli, R. 2018. Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa: Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Valli, R. (toim.), Jyväskylä: PS-Kustannus, 92-116.
- Valli, R. & Perkkilä, P. 2018. Sähköinen kyselylomake ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Teoksessa: Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Valli, R. (toim.), Jyväskylä: PS-Kustannus, 117-128.
- Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: WSOY
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

- Viitala, R. 2019. Valmentava esimiestyö- vastuullinen keino itseohjautuvuuden ja luovuuden vahvistamiseen? Teoksessa: Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Collin, K., Lemmetty, S. (toim), Helsinki: Edita Publishing Oy, 169-184.
- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Liite 1 Saatekirje

Hei,

Opiskelen Karelia ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen tutkintoa. Teen opinnäytetyötä aiheesta "Kehityskeskustelun uudistaminen Pohjois-Savon hyvinvointialueella". Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää kehityskeskustelulomakkeen sisältöä tukemaan paremmin henkilöstön kehittymistä työralla. Tehtävänä on tunnistaa niitä nousevia teemoja, jotka on syytä ottaa huomioon työrakeskustelulomakkeen kehityskeskusteluosuuden päivittämisessä. Mitkä asiat työntekijöiden näkökulmasta nousevat esiin kehityskeskustelulomakkeen uudistamisessa? Mitkä tekijät kehityskeskustelussa edistävät kehittymistä työralla?

Opinnäytetyö koostuu verkkovälitteisestä kyselystä sekä työpajasta. Kysely toteutetaan Pohjois-Savon hyvinvointialueen pelastajille. Kyselyllä kartoitetaan: millainen on hyvinvointialueen kehityskeskustelulomake sekä kehityskeskustelu työntekijöiden kokemana? Opinnäytetyöprosessiin sisältyvä työpaja toteutetaan myöhemmin ja sen taustamateriaalina hyödynnetään tämän kyselyn tuloksia. Opinnäytetyön on tarkoitus valmistua keväällä 2024 ja se julkaistaan Theseus palvelussa.

Toivon, että ehdit vastata kyselyyn, sillä jokainen vastaus on merkityksellinen tutkimuksen onnistumiselle. Vastaaminen on vapaaehtoista. Vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti, eikä yksittäistä vastaajaa voi tunnistaa tuloksissa. Kyselyyn pääsee osallistumaan ajalla: 9.1- 31.1.2024 alla olevan linkin kautta:

<https://q.surveypal.com/Kysely-pelastajille-TnNGowquvk2jSMCI>



Kysymyksiin vastaaminen vie 5-15 minuuttia.
Tutkimusavustasi jo etukäteen kiittäen!

Sari Susanna Lukin
Karelia ammattikorkeakoulu
sari.lukin@edu.karelia.fi

Liite 2 Kysely pelastajille

Kysely pelastajille

Kyselyyn vastatessa syntyy henkilökisteritietoja. Rekisterinpitäjä on Pohjois-Savon hyvinvointialue.

Kyselydataa säilytetään tarvittavia analyyseja varten SurveyPalissa 6 kuukautta.

[Pohjois-Savon hyvinvointialueen tietosuojaseloste](#) - Sisäiset kyselyt

[Pohjois-Savon hyvinvointialueen tietosuojaseloste](#) - Ulkoiset kyselyt

[Palautejärjestelmän tietosuojaseloste](#)

Haluan vastata kyselyyn ja hyväksyn, että tässä kyselyssä syntyviä henkilökisteritietojani voidaan käyttää tietosuojaselosteessa mainituissa tarkoituksissa.*

Kyllä

Kysely pelastajille

Vastaa alla oleviin kysymyksiin valitsemalla omaa mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto tai kirjoittamalla vastauksesi sille varattuun tilaan.

Taustatiedot

1. Työkokemuksesi vuosissa*

- 0-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- 11-15 vuotta
- yli 15 vuotta

2. Kuinka monta kertaa olet osallistunut kehityskeskusteluun?*

- En kertaakaan
- 1-5 kertaa
- 6-10 kertaa
- yli 10 kertaa

3. Oletko käynyt kehityskeskustelun esihenkilösi kanssa säännöllisesti?*

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

4. Käytettiinkö kehityskeskustelun pohjana uuden OSS-järjestelmän lomaketta?*

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

Kehityskeskustelulomake

5. Arvioi asteikolla 1-5

1= täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä

täysin eri
mieltä

täysin samaa
mieltä

1 2 3 4 5

Lomake on selkeä ja vaivaton täyttää *

Lomake auttaa valmistautumaan
tulevaan kehityskeskusteluun *

Lomake auttaa kehityskeskustelulle
asetettujen tavoitteiden
saavuttamisessa *

Lomake tukee avoimen ja rakentavan
keskustelun muodostumista *

6. Arvioi, kuinka hyvin lomake on tukenut käymiäsi
kehityskeskusteluja asteikolla 1-5? (1= heikosti, 5= erittäin
hyvin) *

1 2 3 4 5

Kehityskeskustelu

7. Arvioi asteikolla 1-5

1= täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä

täysin eri
mieltä

täysin samaa
mieltä

1 2 3 4 5

Tukee työurani suunnittelua (erilaiset siirtymät työuran aikana esim. työelämään kiinnittyminen, työroolin muutokset, työkyvyn muutokset, eläkkeelle siirtyminen)*

Auttaa kirkastamaan ammatillisen kehittymisen suunnitelmiani *

Saan riittävästi palautetta työskentelystäni *

Minulla on mahdollisuus antaa riittävästi palautetta esihenkilölleni *

8. Kuinka tärkeinä pidät seuraavia teemoja kehityskeskustelussa? Arvioi asteikolla 1-5

1= ei lainkaan tärkeä, 5= hyvin tärkeä

ei lainkaan
tärkeä

hyvin tärkeä

1 2 3 4 5

Edellisessä keskustelussa asetettujen tavoitteiden arvioiminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ammatillista osaamista ja työtehtäviä käsittelevät kysymykset *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisöä ja sen toimivuutta käsittelevät kysymykset *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työhyvinvointia ja työkykyä käsittelevät kysymykset *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työuraa ja siihen kuuluvia siirtymiä käsittelevät kysymykset *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ammatillisen kehittymisen suunnitelman laatiminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilön antama palaute ja yhteenveto keskustelusta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautteen antaminen esihenkilölle *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Arvioi, kuinka hyödylliseksi koet kehityskeskustelut?
Arvioi asteikolla 1-5 (1= ei lainkaan hyödyllinen, 5= hyvin hyödyllinen)*



10. Mitä asioita mielestäsi on tärkeää käsitellä kehityskeskustelussa?

Liite 3 Työpajan runko

Työpajan runko

1. Tavoite
2. Pullonkaulat eli estävät tekijät
3. Nykytilanteen kartoitus ja tarpeet
4. Yhteenveto
5. Visio
6. Tiekartan hyödyntäminen

Kehityskeskustelu työpaja 20.3.2024

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset

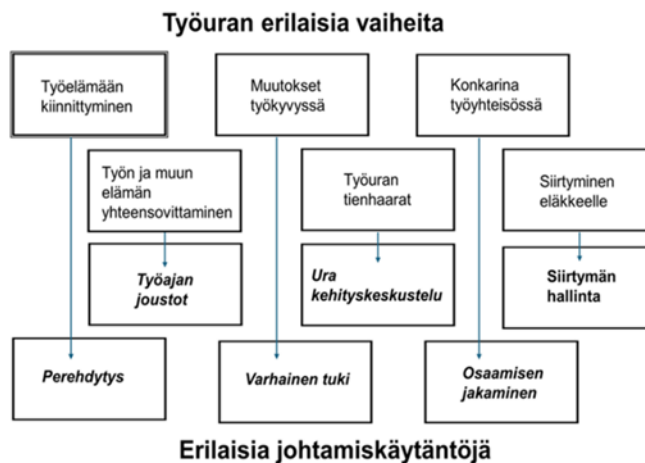
Mitkä asiat työntekijöiden näkökulmasta nousevat esiin kehityskeskustelulomakkeen uudistamisessa?

Mitkä tekijät kehityskeskustelussa edistävät kehittymistä työuralla?

Työura

- Uraksi kutsutaan työntekijän kehityspolkua työelämässä
- Urakehitys voi olla siirtymistä organisaatiossa ylöspäin, vaakasuuntaan tai työtehtävistä toisiin
- Työura on joustava ja monimuotoinen
- Työ koitetaan sovittaa enemmän elämänkulun mukaan. Työ, koulutus sekä erilaiset tauot työssä vuorottelevat uran aikana
- Urapolku voi haarautua ja yksilölle voi muodostua useampia työuria
- Nykyisin ura- käsite kattaa yksilön ammatillisen kehittymisen kokonaisvaltaisesti. Se alkaa ensimmäisestä työpaikasta ja jatkuu aina työelämästä poistumiseen saakka.

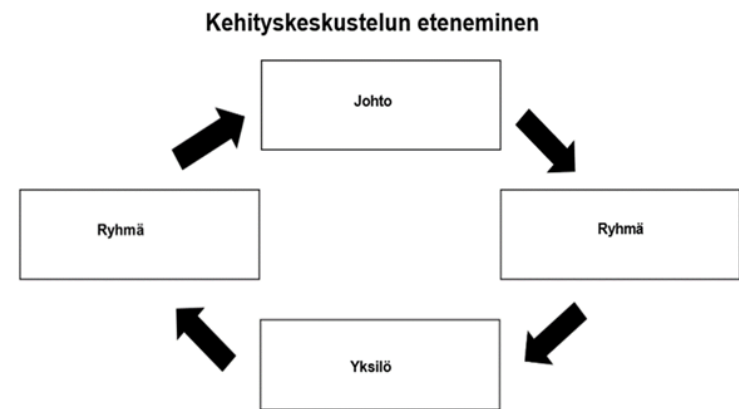
Työura



Kehityskeskustelu

- Kehityskeskustelu voidaan määritellä säännöllisesti tapahtuvaksi, ennalta sovituksi esimiehen ja työntekijän väliseksi luottamukselliseksi keskusteluksi, jonka tavoitteet on määritelty ennakkoon.
- Siihen voidaan kiteytetysti ajatella kuuluvan kaikki asiat, jotka vaikuttavat työntekijän työn tekemiseen.
- Sen tavoitteena on: arvioida suoriutumista sekä työn tuloksia, selkiyttää tehtäväkuvaa ja roolia, antaa ja saada palautetta, määritellä työn tavoitteet ja päämäärät, edistää myönteistä työilmapiiriä ja yhteistyötä sekä tunnistaa kehittämistarpeita ja sopia tarvittavista toimenpiteistä.

Kehityskeskustelu



Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelun rakenne

