

Kehityskeskustelu muutosmatkan hengessä

Case Attendo Oy

LAB-ammattikorkeakoulu

Sosionomi (YAMK), Tulevaisuuden johtaja sosiaali- ja terveysalalla

2023

Mari Käpyaho

Tiivistelmä

Tekijä(t) Käpyaho, Mari	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2023
	Sivumäärä 62	
Työn nimi Kehityskeskustelu muutosmatkan hengessä Case Attendo Oy		
Tutkinto Sosionomi (YAMK)		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Marja Sivonen, henkilöstön kehittäjä, Attendo Oy		
Tiivistelmä <p>Muutos on yhä nopeampaa niin työelämässä kuin muilla elämän osa-alueilla. Jotta voi pysyä muutoksen mukana täytyy niin organisaatioiden kuin yksilöidenkin jatkuvasti oppia uusia asioita. Kyky oppia onkin tulevaisuuden yksi tärkeimmistä osaamisista. Oppiminen työpaikoilla tulee pohjautua organisaation visioon ja strategiaan. Näin oppiminen hyödyttää yksilön lisäksi organisaation tavoitteiden saavuttamista. Kehityskeskustelut ovat yksi tärkeimpiä oppimisen tukemisen foorumeita työpaikoilla. Se on oleellinen henkilöstöjohtamisen väline.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksena aikaan saada uudistettu kehityskeskustelumalli Attendo Oy:lle. Tavoitteena on luoda mielekäs, hyödyllinen ja organisaation strategiaan sidottu jatkuvan kehittymisen tuen työkalu.</p> <p>Opinnäytetyö eteni aiheeseen liittyvän teoreettiseen viitekehykseen tutustumisen ja organisaation materiaalien laadullisen sisällönanalyysin myötä uudistetuksi kehityskeskustelumalliksi, joka sisälsi esihenkilön ohjemateriaalin sekä työntekijän kehityskeskustelutyökirjan. Uudistettu malli linkittyi organisaatiossa jo olemassa olevaan Attendo-kotien kehittämissuunnitelmakäytäntöön, siten, että kyseinen keskustelu luo omalta osaltaan viitekehystä myös yksilöllisille kehityskeskusteluille.</p> <p>Uudistettua kehityskeskustelumallia testattiin pilotoimalla mallia kymmenessä Attendo-kodissa. Pilotoinnissa mukana olleille henkilöille toteutettiin kysely, jonka tulosten avulla viimeisteltiin kehityskeskustelumalli ja arvioitiin kehittämistyölle asetettujen tavoitteiden saavuttamista.</p> <p>Tulosten pohjalta voidaan sanoa, että tuotoksena on saatu aikaan uusi mielekkäämpi, avoimeen ja syvälliseen keskusteluun ohjaava kehityskeskustelumalli, jossa keskiössä on työntekijä ja hänen tavoitteensa.</p>		
Asiasanat Kehityskeskustelu, jatkuva oppiminen, kehittyminen työssä, osaaminen johtaminen		

Abstract

Author(s) Käpyaho, Mari	Type of Publication Master's thesis, UAS	Published 2023
	Number of Pages 62	
Title of Publication Development discussion in the spirit of a journey of change Case Attendo Oy		
Name of Degree Master's Degree Programme in Social and Health Care		
Name, title and organization of the client Maria Sivonen, personnel developer, Attendo Oy		
Abstract <p>The pace of change is accelerating in both the professional and personal spheres of life. To keep up with these changes, both organizations and individuals must constantly learn new things. The ability to learn is indeed one of the most crucial skills for the future. Learning in the workplace should be based on the organizations' vision and strategy, benefiting not only the individual but also contributing to the achievement of organizational goals. Development discussions are excellent for supporting the learning in the workplace and are also essential tool in human resource management.</p> <p>The purpose of this thesis is to, through research and development work, create a revised performance review model for the Attendo Oy. The goal is to establish a meaningful, useful, and organizationally aligned tool for continuous development support. The thesis progressed by exploring the relevant theoretical framework and conducting a qualitative content analysis of organizational materials, resulting in a revamped performance review model. This model included supervisor guidelines and an employee development discussion workbook. The revised model was linked to the existing Attendo-homes development planning practice within the organization, ensuring that the discussion also provides a framework for individual development discussions.</p> <p>The revised performance review model was tested through a pilot program in ten Attendo-homes. The participants in the pilot program were surveyed, and the results were used to finalize the performance review model and assess the achievement of the development goals.</p> <p>Based on the results, it can be stated that as a result, a new, more meaningful performance review model has been created, guiding discussions towards openness and depth, with the employee and their goals at the center.</p>		
Keywords development discussions, continuous learning, professional development, competence management		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Attendo Oy:n lähtötilanne kehityskeskustelujen muutosmatkalle.....	2
3	Osaamisen johtaminen ja jatkuva oppiminen	5
3.1	Osaamisen johtaminen ajankohtaisena haasteena	5
3.2	Osaamisen johtaminen osana organisaatiokulttuuria	6
3.3	Jatkuva työssä oppiminen.....	7
3.4	Oppimisen johtaminen	9
3.5	Oppimisen keinot.....	11
4	Kehityskeskustelu	15
4.1	Erilaiset kehityskeskustelumallit.....	16
4.2	Kehityskeskustelun tavoitteet ja tarkoitus.....	17
4.3	Kehityskeskustelut oppimisen edistämisen välineenä	18
4.4	Kehityskeskustelu strategisen johtamisen välineenä.....	19
4.5	Toimivan kehityskeskustelun edellytykset.....	20
4.6	Toimivan kehityskeskustelun hyödyt ja haasteet.....	21
4.7	Kehityskeskustelun vaiheet.....	22
5	Tavoite, tarkoitus ja kehittämistehtävät	30
6	Kehittämistyön toteutus.....	31
6.1	Tutkimuksellinen kehittäminen	31
6.2	Kehittämistyön menetelmät.....	32
6.3	Kehittämistyön eteneminen.....	34
6.4	Eettiset näkökohdat ja luotettavuuden tarkastelu	41
7	Kehittämistyön tulokset	43
7.1	Organisaation olemassa olevien materiaalien sisällönanalyysin tulokset	43
7.2	Pilotoinnin tulokset.....	43
7.3	Uudistettu kehityskeskustelumalli	46
8	Yhteenveto ja pohdinta	52
	Lähteet	58

Liitteet

Liite 1. Tutkimuslupa

Liite 2. Tutkimuslupahakemuksen tietosuojaliite

Liite 3. Pilotoinnin kutsukirje esihenkilöille

Liite 4. Pilotoinnin kutsukirje työntekijöille

Liite 5. Kyselylomake pilotointiin osallistuneille

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyönä toteutetun työelämälähtöisen tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli luoda uudistettu kehityskeskustelumalli Attendo Oy:lle. Tavoitteena on tukea organisaation muutosmatkaa (organisaation strategiaa) henkilöstökokemuksen osalta. Uudistettavan kehityskeskustelumallin on tarkoitus tukea henkilöstön omaehtoista kehittymistä työssä ja luoda osaltaan infrastruktuuria jatkuvalla oppimiselle. Attendo Oy on jatkuvasti kehittyvä ja kehittävä organisaatio, joka on tehnyt useita strategian mukaisia kehitystoimia viime vuosien varrella. Siksi on luonnollista uudistaa myös kehityskeskustelumalli, joka on yksi konkreettinen henkilöstöjohtamisen väline.

Suuret ja näkyvät valtakunnalliset tiedon tuottajat ovat viimeisen viiden vuoden aikana tuottaneet paljon informaatiota oppimisen merkityksestä työelämässä, niin yksilöille kuin organisaatioille. Se ei ole ihme, koska oppimiselle ja sen johtamiselle on yhä suurempi tarve työelämässä. Tämä tarve nousee muun muassa Valtioneuvoston kanslian tulevaisuusse-lonteon mukaisista työelämää koskevista viidestä muutoksesta, joihin liittyy muun muassa; yhä korkeamman osaamisen vaatimusten muutokset, työn sisältöjen ja käytäntöjen muutokset, itseorganisoitumisen tarpeen kasvu ja työn merkityksellisyyden muutokset. (Ryky 2022, 11). Oppimisen edistäminen tukee kykyä kohdata toimintaympäristöissä tapahtuvat tällaiset jatkuvat ja nopeat muutokset. (Näveri-Ranta 2016, 214–215). Kehityskeskustelut esihenkilön ja työntekijän välillä toimivat tehokkaana työelämän menetelmänä vastaten jatkuvan oppimisen tarpeisiin (Viitala & Jylhä 2019, 266).

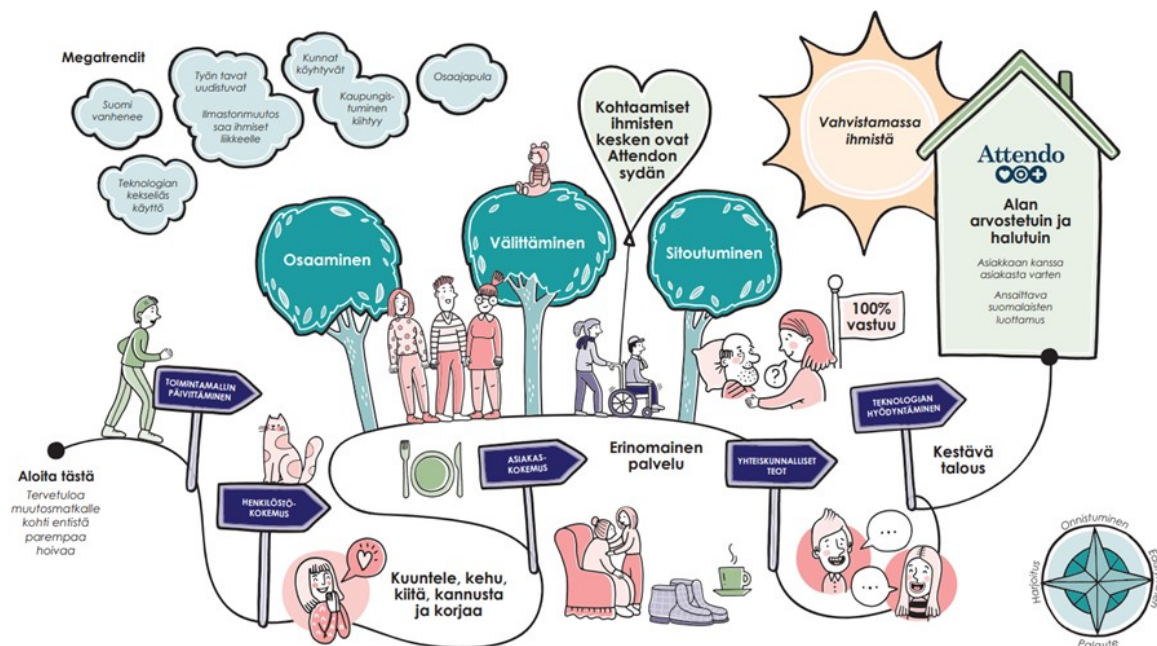
Kehityskeskustelut tarjoavat mahdollisuuden pysähtyä arjen keskellä ja tarkastella työntekijän ja esihenkilön välisiä perusasioita, kuten yhteistyötä, suorituksia ja tavoitteita. Ne tarjoavat myös tilaisuuden keskustella osaamisen kehittämisestä ja molemminpuolisesta palautteesta. (Huttunen 2018, 230). Organisaation menestyksen ja kehityksen perustana ovat sen tavoitteet, strategia, visio ja arvot. Nämä tekijät toimivat myös keskeisenä osana kehityskeskusteluja, joissa ne liitetään kiinteästi osaksi toimintayksikön ja yksilön päivittäistä tekemistä (Aarnikoivu 2016, 92). Hyvin organisoitu kehityskeskusteluprosessi toimii hyvänä strategisen johtamisen välineenä (Lindholm & Salminen 2014, 18, Pälli & Vaara 2013, 55).

Kehityskeskustelujen toteuttamiselle ei ole olemassa vain yhtä oikeaa tapaa, mutta on olemassa paljon erilaisia hyvän kehityskeskustelun piirteitä. Kehityskeskustelumalli tulee aina räätälöidä kunkin organisaation käyttöön muotoilemalla oma kehityskeskusteluprosessi ja siinä käytettävät työkalut. Toimiva kehityskeskustelu saa lopullisen muotonsa aina vasta keskustelun osapuolten yhteistoiminnassa ja vuorovaikutuksessa. (Aarnikoivu 2016, 16).

2 Attendo Oy:n lähtötilanne kehityskeskustelujen muutosmatkalle

Opinnäytetyö toteutetaan yhteistyössä Attendo Oy:n kanssa. Attendo on Suomen johtava julkisten hoivapalveluiden yksityinen tuottaja. Attendolla on Suomessa noin 430 hoiva- ja palvelukotia, jotka tarjoavat hoivaa, kuntoutusta, asumispalveluita sekä ateria- ja puhtauspalveluita noin 12 000 henkilölle. Tämän lisäksi Attendo tarjoaa terapiapalveluita, kuten fysio- ja puheterapiaa. Attendolla työskentelee noin 17 000 henkilöä erilaisissa tehtävissä. (Attendo).

Kehittämistyön lähtökohtana on organisaation strategia, johon kuuluu oleellisena osana henkilöstökokemuksen parantaminen. Henkilöstökokemuksen osalta on tehty useita laajoja kehitystoimenpiteitä erityisesti edellisten kolmen vuoden aikana. Alla on Attendo oy:n strategia kuvaksi piirrettyä, mikä helpottaa strategian hahmottamista ja sen esittelyä eri tahoille.



Kuva 1. Attendon muutosmatka

Attendolla on Muutosmatkan aikana otettu käyttöön muun muassa henkilöstölle suunnattu Atso-sovellus, joka on organisaation sisäinen sosiaalinen media. Sen tarkoituksena on lisätä avointa vuoropuhelua koko organisaatiossa yli segmenttirajojen ja eri hallintoportaiden yli. Sen avulla kaikilla organisaatiossa on mahdollisuus saada samanaikaista tietoa organisaation uutisista ja ajankohtaisista asioista. Lisäksi sen kautta voidaan käydä keskustelua erilaisista teemoista ja jakaa ideoita. Atson yksi päätavoitteista on lisätä me-henkeä koko organisaatiossa.

Lisäksi Attendo on kehittänyt varhaisen välittämisen toimintamallia. Organisaatiossa on otettu käyttöön AinoHealth manager-ohjelma, joka ohjaa esihenkilöitä käymään varhaisen välittämisen keskustelut henkilöstön kanssa entistä ajantasaisemmin, monipuolisemmin ja tuloksellisemmin. Keskustelut ovat strukturoituja ja niissä otetaan huomioon hyvin laajasti henkilön kokonaisvaltainen hyvinvointi. Tähän liittyen organisaatio ja vakuutusyhtiö Varma ovat kouluttaneet organisaatiolle työkykyohjaajia, joiden tehtävä on tukea esihenkilöitä tukemaan omien työntekijöiden työkykyä ja työhyvinvointia.

Suuri muutos on tapahtunut myös organisaation perehdytysmalleissa, jotka on koottu sisäiseen verkko-oppimisympäristöön. Se sisältää hyvin laajasti myös muita ohjeita ja informaatiota, jotka koskettavat koko organisaation henkilöstöä. Sen lisäksi malli sisältää ohjeita toimintayksikkökohtaisen perehdytyksen suorittamisesta. Näkyvin muutos uudelle perehdytettävälle työntekijälle on kuitenkin hänelle suunnattu henkilökohtainen materiaali, joka sisältää tervetuloa Attendolle -kirjeen ja oman perehdytyskartan. Perehdytyskartta sisältää myös henkilökohtaisen koulutussuunnitelman, joka täytetään esihenkilön kanssa perehdytyskauden aikana.

Neljäs suuri uudistus henkilöstöön liittyen on ollut ”Attendo ura”, joka on koulutustarjotin Attendolla työskenteleville henkilöille. Attendo kertoo, että heille on tärkeää pitää työntekijöiden osaamisesta ja ammattitaidosta huolta. Attendolla työntekijä voi rakentaa oman urapolkunsaa. Oman osaamisen ja ammattitaidon kehittäminen voi tapahtua joko nykyisessä roolissa tai sen myötä voi saada uusia vastuualueita ja rooleja ja näin edetä omalla urapolulla. Työntekijällä on mahdollisuus kasvaa ja kehittyä myös nykyisen roolin sisällä, esimerkiksi paremmaksi kirjaajaksi, lisätä tietoja kivunhoidosta tai yleisimmistä sairauksista tai päteväytyä esimerkiksi saattohoitoon. Attendo Uran kurssiesite julkaistiin vuoden 2023 alussa. Kurssiesitteestä löytyvät kaikki henkilöstölle tarjolla olevat koulutukset ja koulutusmateriaalit. Kurssiesite on kahdeksankymmentä sivuinen koulutustarjotin, joka mahdollistaa monipuolisen osaamisen kehittämisen henkilöille ja tiimeille. Koulutusten puitteissa on tarjottu myös esihenkilöille useita eri työkaluja heidän työnsä tueksi. Painopisteenä on ollut muun muassa avoin palaute- ja keskustelukulttuuri.

Edellä mainittujen kehittämistoimenpiteiden myötä on luonnollista kehittää myös kehityskeskustelukäytäntöä, joka on yksi konkreettinen henkilöstöjohtamisen väline. Kehityskeskustelut on toteutettu organisaatiossa useiden vuosien ajan samalla tavalla ja lähes muuttumattomana pysyneen kehityskeskustelulomakkeen pohjalta. Kehityskeskustelut on käyty kerran vuodessa esihenkilön ja työntekijän tai tiimin välillä. Keskustelu on sisältänyt kysymyksiä onnistumisista, työssä kehittymisestä, ammatillisista tavoitteista, työhyvinvoinnista,

toimintaympäristön kehitystarpeista, esihenkilölle suunnatusta palautteesta sekä esihenkilön palautteesta työntekijälle. Nykyisen kehityskeskustelumallin haasteita ovat:

- Keskustelu jää irralliseksi organisaation ja toimintayksikön tavoitteista
- Siinä huomioidaan vain ne asiat, jotka keskustelupohjan kysymyksistä tulee keskusteluhetkellä esille.
- Keskusteluun palataan usein vasta vuoden kuluttua uudessa kehityskeskustelussa
- Tavoitteita on usein vaikea nimetä keskustelun pohjalta, ellei työntekijällä ole valmiiksi selviä toiveita tai haasteita.
- Nykyinen kehityskeskustelupohja koetaan jäykäksi, kömpelöksi ja kankeaksi
- Koska kehityskeskustelu jää muista organisaation ja toimintayksikön tekemisistä irrallisiksi, kehityskeskusteluja ei aina pidetä esihenkilöiden toimesta, sillä ne koetaan turhina
- Nykyisestä pohjasta puuttuu tulevaisuusnäkökulma ja se, miten työntekijää motivoidaan ja kehitetään eteenpäin, mitä uusia ura- ja koulutusmahdollisuuksia hänelle on
- Johtamiskäytäntöjä on muutettu enemmän siihen suuntaan, että palautetta annetaan arjessa päivittäin, viikoittain ja kuukausittain, sen sijaan, että keskitytään kerran vuodessa annettavaan palautteeseen (Sivonen 2023).

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda nykyaikainen malli kehityskeskusteluprosessista, joka omalta osaltaan tukee hyvää henkilöstökokemusta ja jatkuvaa oppimista työssä. Kehityskeskustelumallin on tarkoitus toimia työkaluna oppimisen johtamisessa. Opinnäytetyö toteutetaan tutkimuksellisenä kehittämistyönä.

3 Osaamisen johtaminen ja jatkuva oppiminen

3.1 Osaamisen johtaminen ajankohtaisena haasteena

Sosiaali- ja terveysalan työtehtävät ovat yhä moninaisemmat ja vaativat näin ollen myös hyvin monenlaista osaamista. Osaaminen, jota työntekijällä on työn aloittaessa, ei enää suoraan riitä, koska työelämä ja siinä vaadittavat tiedot ja taidot muuttuvat yhä nopeammin. (Joki 2021, 115). Nokian ja Teknologiateollisuuden hallitusten puheenjohtaja Risto Siilasmaa on todennut, että muutos ei enää koskaan ole yhtä hidasta kuin se on juuri nyt. Näin ollen myös työnantajien on hyvä varautua tulevaisuudessa entistä enemmän panostamaan henkilöstön oppimisen johtamiseen.

Karoliina Jarenko puhuu omalla YouTube-kanavallaan siitä, miten osaamisen johtamisen sijasta tulisi puhua oppimisen johtamisesta. Myös työterveyslaitoksella on kirjoitettu työn ja työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman osana oppimisen johtamisesta. Suuret ja näkyvät valtakunnalliset tiedon tuottajat ovat viimeisen viiden vuoden aikana tuottaneet paljon informaatiota oppimisen merkityksestä työelämässä, niin yksilöille kuin organisaatioille. Oppimisen johtamiselle on siis yhä suurempi tarve. Tämä tarve nousee esille muun muassa Valtioneuvoston kanslian tulevaisuusselonteon mukaisista työelämää koskevasta viidestä muutoksesta. Näitä muutokset työelämässä ovat; kasvava tarve korkeammalle osaamiselle, työn sisältöjen ja käytäntöjen muutokset, itseorganisoitumisen tarpeen kasvu ja muutokset tarpeessa kokea työn merkityksellisyys. (Ryky 2022, 11).

Opetus- ja kulttuuriministeriöllä on ollut hanke, joka kantoi nimeä Jatkuvan oppimisen uudistus. Hankkeen puitteissa on tehty toimenpide-ehdotuksia työuran aikaisen oppimisen tueksi. Hankkeessa selvitetään muun muassa työikäisten osaamiskartoitusten käyttöönottoa, modernisoidaan ohjausta, haetaan ratkaisuja osaamisen näkyväksi tekemiseksi ja tehdään jatkuvan oppimisen hyödyt ja mahdollisuudet näkyväksi kaikille. (Kinnari ym. 2021, 69)

Edellä mainituista osaamisen ja oppimisen teemojen uusista nostoista huolimatta, jo pitkään on keskusteltu esimerkiksi oppivasta organisaatiosta ja sen erilaisista sovellutuksista. Nämä jo aiemmin muodostuneet teoriat ja ajatusmallit pitävät edelleen pintansa, mutta termit ja teoriat hioutuvat. Organisaatioiden osaamisen johtamisen oleellisia termejä tänä päivänä on esimerkiksi ketterä oppiminen, jota korostetaan yhä enemmän ja siitä on tullut oleellinen elementti organisaation menestystekijänä. Oppiva ja ketterä organisaatio koostuu yhteisöstä, jonka jäsenet näkevät itsensä oppijoina ja tietoisesti rakentavat tarkoituksenmukaisia oppimisympäristöjä niin itselleen kuin muillekin, yhdessä luoden toiminnan suuntaa. (Ryky 2022, 15).

3.2 Osaamisen johtaminen osana organisaatiokulttuuria

Organisaatiot hahmottavat visioitaan ja strategioitaan tulevaisuuden suuntaan. On tärkeää, että henkilöstön osaaminen tukee näitä yrityksen tavoitteita. Kuten Joki (2021, 115) korostaa, henkilöstön on ymmärrettävä ja omaksuttava yhteiset päämäärät, jotta he voivat kehittyä organisaation tavoitteita tukevasti.

Jatkuvan oppimisen tukeminen edellyttää organisaatioilta panostusta ja sitoutumista. On tärkeää luoda kulttuuri, jossa oppiminen nähdään arvokkaana ja jatkuvana prosessina. Työpaikoilla tulisi tarjota resursseja ja mahdollisuuksia oppimiseen, kuten koulutuksia, mentoointiohjelmia, ja työssä tapahtuvaa oppimista tukevia rakenteita. Lisäksi on tärkeää kannustaa avointa ja luottamuksellista vuorovaikutusta sekä luoda sellainen ilmapiiri, jossa virheistä oppiminen ja uusien ideoiden jakaminen ovat sallittuja ja kannustettuja. (Kadenius ym. 2015, 37)

Osaamisen kehittämisessä johdon ja henkilöstön tiivis yhteistyö sekä luottamus muodostavat vahvan perustan. Kuten Hagman (2015, 175) painottaa, johdon tuki, innostus ja strategisten tavoitteiden selkeä viestintä edistävät osaamisen kehittämistä ja osallistumista. Luottamus organisaation ja henkilöstön välillä rohkaisee työntekijöitä aktiiviseen oppimiseen ja uusien taitojen hankkimiseen. (Hagman 2015, 175).

Osaamisen kehittäminen on jatkuva prosessi. Organisaatiot ja yksilöt eivät voi pysähtyä paikoilleen, vaan niiden on jatkuvasti pyrittävä oppimaan ja kehittymään, kuten Hagman (2015) korostaa. Tällainen jatkuva oppiminen on välttämätöntä menestyksekkään sopeutumisen varmistamiseksi muuttuvassa toimintaympäristössä. Osaamiskulttuurin luominen on keskeinen tekijä menestyksekkäässä osaamisen kehittämisessä. Organisaation tulisi kannustaa oppimiseen ja kehittymiseen. Johto voi omalla myönteisellä asenteellaan osaamisen kehittämiseen auttaa luomaan myönteisen oppimisympäristön. Osaamiskulttuuri puolestaan kannustaa työntekijöitä ottamaan vastuun omasta oppimisestaan. (Hagman 2015, 176).

Lisäksi oppiminen osana organisaatiokulttuuria tarkoittaa muutosta organisaation toimintatavoissa. Se voi merkitä yksilöiden ja tiimien ajattelutapojen muutosta, mikä on olennainen osa organisaation oppimista. Organisaation kulttuurin tulisi kannustaa oppimiseen ja muutokseen henkilöstön ajattelussa ja käyttäytymisessä. Tällainen kulttuuri luo perustan uusien ideoiden syntymiselle ja niiden käytännön toteutukselle. (Hagman 2015, 107).

Oppimisella on monia hyötyjä sekä organisaatiolle että yksilölle. Se parantaa työntekijän suoriutumista työtehtävissä, syventää ymmärrystä, kehittää ammatillisia taitoja ja vahvistaa identiteettiä ja toimijuutta. Organisaatiolle oppimisesta koituu hyötyä toiminnan laadun

parantumisen, tuottavuuden kasvun ja työilmapiirin kehittymisen myötä. On kuitenkin tärkeää huomata, että jatkuva oppiminen ei aina tuota positiivisia tuloksia ja siitä voi seurata esimerkiksi väärin opittuja toimintatapoja. (Kinnari ym. 2021, 68–72)

Organisaation johtohenkilöiden tulee keskittyä sen ydintoimintojen vaatiman osaamisen tunnistamiseen, osaamistavoitteiden määrittelyyn ja suunniteltuihin henkilöstön kehittämisen toimenpiteisiin. Organisaation ydinkompetenssit ovat osaamista, tekemistä, tuotteita ja palveluita, jotka muodostavat perustan sen toiminnalle. Henkilöstön kehittämisen tulisi keskittyä ydinosuamiseen, tuoden kilpailukykyä ja lisäarvoa sekä henkilöstölle, organisaatiolle että asiakkaille. Ydinosuamisen selkeä määrittely auttaa suunnittelemaan tulevaisuuden henkilöstön osaamisen kehittämistä. (Joki 2021, 116).

Osaamisen kehittäminen ei ole pelkästään organisaation tehtäväluettelon tarkistamista, vaan se on jatkuvaa prosessia. Kuitenkin, kun lähestytään sitä strategisesti, se voi toimia tehokkaana ajurina yrityksen kasvulle. Organisaatiot, jotka investoivat aikaa ja resursseja osaamisen kehittämiseen, kykenevät mukautumaan nopeasti muutoksiin ja menestymään liiketoimintaympäristön kehittyessä. (Sharma 2023)

Kaikki nämä elementit yhdessä muodostavat vankan perustan osaamisen kehittämiseksi organisaatiossa. Ne edistävät ammatillista kasvua, auttavat organisaatiota pysymään kilpailukykyisenä muuttuvassa toimintaympäristössä ja mahdollistavat jatkuvan oppimisen. Organisaatiot, jotka asettavat osaamisen kehittämisen etusijalle, ovat valmiita kohtaamaan tulevaisuuden haasteet menestyksekkäästi (Hagman 2015, 107, 175–178).

3.3 Jatkuva työssä oppiminen

Nykyään yksilöiden opintopolut ja työurat muuttuvat entistä nopeammin. Tähän vaikuttavat osaamisen nopea vanheneminen ja työn automatisaation lisääntyminen. Tämän vuoksi jatkuva oppiminen on entistäkin tärkeämpää. Kun puhutaan jatkuvasta oppimisesta (koulutuspoliittisissa diskurssissa), yleensä viitataan erityisesti työuran aikana tapahtuvaan oppimiseen. Laajemmassa kontekstissa viitataan elinikäisen oppimisen käsitteeseen, joka kattaa oppimisen koko elämänkaaren aikana eri elämänalueilla. Jatkuvan oppimisen tavoitteena on hankkia keskeiset tiedot, taidot, arvot ja asenteet, jotka ovat merkityksellisiä kulloisessakin kontekstissa. (Kinnari ym. 2021, 68–69). Oppiminen on laaja kokonaisuus, joka sisältää uudistumista, omien uskomusten kyseenalaistamista sekä uusien työtapojen omaksumista (Kadenius ym. 2015, 36).

Sosiaali- ja terveysalalla osaamisen johtamiseen ja työntekijän kehittymiseen liittyy myös lakiin pohjautuva velvoite. Laissa sosiaalihuollon ammattihenkilöistä viidennessä pykälässä on kirjattu seuraavaa:

” Sosiaalihuollon ammattihenkilö on velvollinen ylläpitämään ja kehittämään ammattitaitoaan sekä perehtymään ammattitoimintaansa koskeviin säännöksiin ja määräyksiin. Sosiaalihuollon ammattihenkilön työnantajan tulee luoda edellytykset sille, että ammattihenkilö saa työssään tarvittavan perehdytyksen ja että hän voi osallistua ammattitaitonsa kehittämiseksi tarpeelliseen täydennyskoulutukseen.” (Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä 817/2015)

Kirjallisuudessa korostetaan usein työssä tapahtuvaa oppimista tavoitteellisena ja suunniteltuna prosessina, joka edellyttää tietoista osaamisen kehittämistä ja keskittyy kognitiiviseen ajatteluprosessiin. Samalla työssä tapahtuva oppiminen esitetään myös tilannesidonnaisena, sattumanvaraisena ja jopa tiedostamattomana tapana kerätä osaamista työn lomassa. Molemmat näkökulmat ovat läsnä työelämässä (Laiho & Vähämäki 2021, 32).

Työhön liittyvä oppiminen voidaan jakaa reaktiiviseen ja tarkoitushakuiseen oppimiseen. Reaktiivinen oppiminen tapahtuu työtehtävien keskellä tilanteissa, joissa ei ole mahdollisuutta pysähtyä ja keskittyä uuden oppimiseen. Tarkoitushakuiseen oppimiseen liittyy sen sijaan selkeä oppimistavoite ja erikseen varattu aika oppimiselle (Laiho & Vähämäki 2021, 32).

On tärkeää huomioida, että jatkuva muutos työelämässä aiheuttaa myös haasteita ja paineita työntekijöille. Työntekijöiltä odotetaan itsenäistä toimintaa ja motivaatiota oman osaamisen jatkuvaan kehittämiseen. On esitetty huolta siitä, että työntekijät saattavat kuormittua kasvavien osaamisvaatimusten aiheuttamasta paineesta, kun yksilöiden odotetaan omatoimisesti ja aktiivisesti huolehtivan oman osaamisensa päivittämisestä ilman, että työpaikoilla on erikseen varattua aikaa uuden oppimiseen. (Laiho & Vähämäki 2021, 30).

Tulevaisuuden osaamistarpeet

Tulevaisuuden osaamistarpeet ovat monipuolisia ja vaativat jatkuvaa kehittymistä työuran aikana. Pohjanheimo (2015) on jakanut osaaminen neljään osa-alueeseen, jotka ovat substanssiosaaminen, työvälineisiin liittyvä osaaminen, organisaatio-osaaminen ja vuorovaikutusosaaminen. Substanssiosaaminen kumpuaa ammatillisesta koulutuksesta, kun taas työvälineisiin liittyvät taidot ovat välineiden käytön hallintaa ja turvallisuutta. Organisaatio-osaaminen vaatii tietämystä organisaation päämääristä ja rakenteista. Vuorovaikutusosaaminen sisältää monipuoliset taidot suhteiden rakentamiseen ja ylläpitämiseen sekä viestintään eri välineillä (Pohjanheimo 2015, 118–119).

Tulevaisuudessa älylaitteiden ja teknologian rooli työmarkkinoilla kasvaa, mikä korostaa pehmeiden taitojen, kuten luovuuden, ongelmanratkaisukyvyyn, sosioemotionaalisten taitojen sekä viestintä- ja vuorovaikutustaitojen merkitystä (Nyysölä 2022, 18). Erityisesti moniammatillinen vuorovaikutusosaaminen nousee tärkeäksi taidoksi kaikilla ammattialoilla,

kun työelämässä painotetaan yhteistyötä, verkottumista ja avointa viestintää. Jokaisen ammattilaisen on kehitettävä yhteistyötaitojaan jatkuvasti (Kekoni & Mönkkönen 2020, 235).

Kohtaamisen taidot ovat erityisen merkittäviä sosiaali- ja terveysalalla, missä ne vaikuttavat asiakkaan osallisuuden kokemukseen. Merkityksellisyys syntyy vuorovaikutustilanteista, joissa asiakasta kuullaan ja kunnioitetaan, ja luottamus vahvistuu avoimella dialogilla. Tiedonsaanti ja vuorovaikutus muodostavat perustan asiakkaiden osallisuudelle (Kivinen ym. 2020, 283–284).

Työelämän muutosten myötä nousevat esiin perinteiset yleissivistysosaamiset, kuten suurten kokonaisuuksien hallinta, viestintä- ja vuorovaikutustaidot sekä tietotekninen osaaminen. Näitä taitoja voi kehittää jatkuvan oppimisen näkökulmasta ja vaatii valmiutta uuden oppimiseen ja vanhojen ajatusmallien haastamiseen (Nyyssölä 2022, 117). Myös Eklund (2021) toteaa, etteivät tulevaisuuden osaamistarpeet rajoitu pelkästään ammattiosaamiseen, vaan painottuvat myös työelämätaitoihin, kuten ongelmanratkaisuun, päätöksentekoon, luovuuteen ja johtamiseen. Itsensä johtamisen taidot, kuten suunnittelu- ja stressinhallintataidot, nousevat esiin työelämätaitojen kehittämisessä. (Eklund 2021, 50).

Tulevaisuuden osaamistarpeiden hahmottamisessa on tärkeää tunnistaa myös työyhteisötaitojen rooli. Verkottuminen, yhteistyötaidot ja toisen kunnioittaminen ovat olennaisia osa-alueita, jotka eivät välttämättä saa ansaitsemaansa huomiota (Huttunen 2018, 216). Inhimilliseen pääomaan perustuvan jatkuvan oppimisen uskotaan tukevan työelämässä vaadittavien kompetenssien kehittymistä, akateemista menestystä ja ihmisenä kasvamista. (Kinari ym. 2021, 69).

Koska asiantuntijatyön merkitys kasvaa, itsensä johtamisen tarve korostuu entisestään. Työntekijöiden oma aktiivisuus oppimistarpeidensa määrittelyssä on avainasemassa. Asiantuntijatyö vaatii jatkuvaa oppimista ja valmiutta uusien haasteiden kohtaamiseen (Jarenko 2021). Tulevaisuuden osaamistarpeet edellyttävät näin ollen monipuolisia taitoja, jotka ulottuvat ammattiosaamisesta työelämätaitoihin ja itsensä johtamiseen. Jatkuva oppiminen on välttämätöntä, jotta pysytään muuttuvan työelämän vaatimuksissa mukana.

3.4 Oppimisen johtaminen

Oppimisen johtaminen on osaamisen hankkimisen prosessin johtamista. Tärkeää on miettiä, millaisia toimintatapoja tai käytänteitä organisaatiossa tulee olla, jotta henkilöt voivat oppia yksin ja yhdessä muiden kanssa. Organisaatiokulttuurin tulee mahdollistaa oppiminen mahdollisimman monin tavoin. (Huttunen 2018, 212). Esimerkiksi, miten hyödynnetään yksilön käymä koulutus työpaikalla ja työyhteisössä tai liikkuko tieto ja osaaminen suoraa laajemman organisaation henkilöstön välillä vai tarvitaanko aina esihenkilö välittämään

tietoa. Tänä päivänä on monenlaisia kanavia tiedon jakamiseksi nopeasti ja laajalle joukolle, esimerkiksi laajasti käytetty Microsoft Teams. Oleellista on, että johtamisjärjestelmä tukee jatkuvaa oppimista. Oppimisen johtaminen on näin ollen oppisen infrastruktuurin ja sitä tukevan kulttuurin rakentamista organisaatiossa. Tällaista kulttuuria kuvaa jatkuvan eteenpäin menemisen eetos. (Jarenko 2021).

Oppimisen johtaminen edellyttää tietoa siitä, millaisia osaamiseen liittyviä odotuksia työhön liittyen on organisaatiolla ja asiakkailla nyt ja tulevaisuudessa. Organisaatiolla tulee olla hyvät ja sujuvat prosessit, joiden avulla osaamista muotoillaan joustavasti, yhteisöllisesti ja läpinäkyvästi. Tämä edellyttää muun muassa sitä, että parhaalla mahdollisella tavalla saadaan tietoa siitä, mitä palvelun käyttäjät odottavat organisaatiolta, palvelulta ja työntekijältä yksilönä. Tieto kertoo sen, mitä osaamista organisaation ja työtä tekevien tulisi ylläpitää, priorisoida tai kehittää/hankkia lisää. (Huttunen 2018, 212–216)

Osaamisen kehittämisen edellytykset työelämässä

Jotta osaamisen kehittämiseen voisi sitoutua, tulee työntekijän kokea oppiminen merkitykselliseksi ja hyödylliseksi. On todennäköisempää, että työntekijä motivoituu itsensä kehittämiseen, jos kokee oppimisen helpottavan omaa työntekoa, tuovan mukanaan uusia oppimisen mahdollisuuksia tai hyödyttävän omien tavoitteiden saavuttamisessa. (Eklund 2021, 68).

Henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat siihen, miten ja mitä työssä oppii. Tutkimusten mukaan työntekijät, joille on ominaista korkeat työn vaatimukset, korkea kontrolli ja korkea sosiaalinen tuki, osoittavat intensiivistä oppimis- ja kehityskäyttäytymistä. (Decius ym. 2021, 295). Yksi oppimista edistävä asia on usko omaan kykyihinsä oppia. Mikäli henkilö uskoo omaan kykyihinsä, hän voi nähdä uudet haasteet oppimismahdollisuuksina. Tällöin virheiden pelko ei estä henkilöä kokeilemasta ja oppimasta uutta. Organisaation on hyödyllistä kannustaa henkilöstöään tällaiseen ajattelutapaan, esimerkiksi kiinnittämällä huomiota yrittämiseen ja tekemiseen lopputuloksen sijaan. (Eklund 2021, 70) Lisäksi merkityksellistä on ympäristöltä saatu tuki oppimiseen. Oppimista voi tukea niin esihenkilö kuin työkaveritkin. Työntekijä voi saada kollegoilta vinkkejä ja neuvoja, palautetta työn suorituksesta ja rohkaista kokeilemaan omia ratkaisuja työhön liittyviin ongelmiin. (Decius ym. 2021, 295).

Myös ympäristö luo tai on luomatta edellytyksiä osaamisen kehittämiseksi. Siksi on tärkeää kiinnittää huomiota esimerkiksi siihen, millaiset työvälineet ovat käytössä, keiden kanssa töitä tehdään, millaiset mahdollisuudet on tiedonjakamiseen tai -hankkimiseen. Tulevaisuudessa onkin yhä tärkeämpää, että ympäristö, jossa henkilöt työskentelevät kannustaa ja luo jatkuvasti mahdollisuuksia uuden oppimiselle. (Eklund 2021, 75–76). Oppimista edistävä työpaikan ilmapiiri on sellainen, jossa työntekijät voivat kokea olevansa merkityksellinen

osa organisaatiota, yksilöillä on riittävästi itseohjautumisen mahdollisuuksia ja jossa virheidenkin tekeminen on hyväksyttyä. (Decius ym. 2021, 295).

Oppimisen tarpeellisuus ja ajankohtaisuus ovat tärkeitä tekijöitä osaamisen kehittämisessä. Työntekijä on vastaanottavaisin uuden oppimiselle, kun osaamisen tarve on ajankohtainen. Lisäksi opittu tieto on nopeammin vietävissä osaamiseksi käytännön toiminnassa, mikäli opittu tieto koskettaa juuri sen hetkisiä työtehtäviä. Tämä haastaa osaamisen kehittämisen suunnittelua, mutta on laaja joukko osaamista, jotka ovat aina ajankohtaisia, kuten vuoro-vaikutustaidot. Osaamisen kehittäminen ei koskaan kuitenkaan ole turhaan, vaikka aihe ei olisi kaikille työntekijöille juuri sillä hetkellä ajankohtaista. (Eklund 2021, 69).

Oppiminen on sitä helpompaa, mitä enemmän uudet tiedot ja taidot pohjautuvat aiemmin opittuun ja sisäistettyyn tietoon. Tiedon prosessoiminen ja ymmärtäminen edesauttavat uuden tiedon soveltamista. Myös uuden osaamisen vaatimustaso täytyy olla oppijalle sopiva, jotta se voisi jäädä mieleen. Lisäksi oppijan on hahmotettava mihin opittava asia liittyy. Työelämän osaamisen kehittyminen vaatii opittavan asian linkittymistä omaan työhön. (Eklund 2021, 69).

Oppiakseen tehokkaasti työntekijät tarvitsevat tiettyjä organisaation tarjoamia resursseja. Työn lomassa oppimisen osalta, näitä ovat esimerkiksi; aikaa pohtia omaa työsuoritusta ja tunnistaa kehittämismahdollisuudet sekä lupa kokeilla oppimaansa käytännössä. (Decius ym. 2021, 297). Opittua on päästävä soveltamaan mahdollisimman nopeasti ja usein. Tämä harvoin tapahtuu sattumalta. Oppien kokeilemista käytännössä täytyy tehdä suunnitelmallisesti. Mitä enemmän toistoja, sitä todennäköisempää on uuden todellinen oppiminen. (Eklund 2021, 70).

Johtamisella on merkittävä vaikutus työntekijän oppimiseen työpaikalla. Esihenkilöt voivat hyödyntää voimaannuttavaa ja mahdollistavaa lähestymistapaa, jonka avulla rohkaistaan työntekijöitä oppimaan ja kehittymään. (Viitala & Jylhä 2019, 266). He voivat antaa tilaa oppimiselle, olla käytettävissä kysymyksille ja palautteelle ja antaa työntekijöille tunteen, että oppiminen ja osaamisen hankkiminen on toivottavaa. (Decius ym. 2021, 294). Kehityskeskustelut esihenkilön ja työntekijän välillä toimivat tehokkaana työelämän menetelmänä vastaten jatkuvan oppimisen tarpeisiin (Viitala & Jylhä 2019, 266).

3.5 Oppimisen keinot

Eklund on määritellyt, että osaamisen kehittäminen on mielen avoinna pitämistä, tulevaisuuteen katsomista ja tietoista tekemistä uusien taitojen kartuttamiseksi. Tämä määritelmä antaa vapauden siihen, että jokainen voi itse valita itselleen sopivimmat keinot, joiden avulla kehittyä omassa työtehtävässään. (Eklund 2021, 29). Useat lähteet ja tutkimukset

korostavat erilaisia keinoja ja strategioita, joita organisaatiot ja yksilöt voivat käyttää osaamisen kehittämiseen. (Kekoni & Mönkkönen 2020, 235). Kehittymisen keinoja valitessa on hyvä huomioida työtehtävän sisältö, työskentelykulttuuri ja omat henkilökohtaiset tavoitteet (Eklund 2021, 29).

Osaamisen kehittämisen keinoja on laaja kirjo. Pohjanheimo (2015) on listannut niistä seuraavat; perehdyttäminen, mentorointi, vertaisoppiminen, sisäisen kehittäjän toiminta, muiden ohjaaminen, työnohjaus, koulutus, tutustumiskäynnit, työnkierto, erityistehtävät, itseopiskelu ja opintopiirit. (Pohjanheimo 2015, 118–122). Kinnari, Mäki ja Siirilä ovat tutkineet jatkuvaa oppimista työssä ja havainneet myös useita erilaisia organisaatioissa hyödynnettäviä menetelmiä osaamisen tunnistamiseen ja kehittämiseen, kuten henkilökohtaistaminen, ryhmävalmennus ja vertaismentorointi. (Kinnari ym. 2021, 71) Nämä ja useat muut osaamisen kehittämisen keinot on hyvä pitää mielessä myös kehityskeskustelussa.

Työpaikalla tapahtuva oppiminen voidaan jakaa kolmeen pääkategoriaan. Ensisijaisesti ammatillinen kehittyminen perustuu käytännön kokemuksiin, haasteisiin ja ongelmien ratkaisuun työtehtävien parissa. Toiseksi oppiminen voi tapahtua vuorovaikutuksessa muiden kanssa, kuten palautteen vastaanottamisena, kokemusten jakamisena ja kollegojen työn seuraamisena. Kolmantena kategoriana on muodollinen koulutus, kuten kurssit ja seminaarit, jotka muodostavat kuitenkin vain pienen osan oppimisesta. Siksi on tärkeää tunnistaa erilaiset ei-muodollisen oppimisen muodot, kuten työskentely yhdessä muiden kanssa, mikä mahdollistaa uusien käytäntöjen oppimisen, tiedon lisäämisen ja toisten hiljaisen tiedon ymmärtämisen. (Näveri-Ranta 2016, 219).

Koulutukset, kurssit ja valmennukset. Koulutukset ovat yhä eniten käytetty osaamisen kehittämisen keino. Koulutuksia voi järjestää joko organisaation omana toimintana tai valita muiden toimijoiden tarjoamista koulutusvaihtoehdoista. Myös koulutusmalleja on erilaisia, niin lyhyitä yhden päivän tietoisuuksia kuin tutkintoon johtavia pitkiä koulutuksia. Koska koulutustarjonta on usein hyvin laaja, niin on hyvä pohtia ensin mitä taitoja tai tietoja sen avulla halutaan kartuttaa ja mikä on hyödyllistä ja innostavaa. (Eklund 2021, 162). Koulutusten osalta on hyvä muistaa, että on todettu koulutuksiin osallistuneiden henkilöiden muistavan koulutuksien sisällöstä vain noin 5–10 prosenttia. Luku laskee entisestään, mikäli henkilö ei aktiivisesti kerta koulutuksessa saamiaan tietoja. (Eklund 2021, 35).

Työnohjaus on ohjausmenetelmä, jonka tavoitteena on henkilön työssäjaksamisen, työn tekemisen ja siinä oppimisen kehittäminen. (Eklund 2021, 165). Suomen työnohjaajat ry on määritellyt työnohjauksen olevan koulutetun työnohjaajan avulla tapahtuvaa oman työn tutkimista, arviointia ja kehittämistä. Sitä toteutetaan omaan työhön, työyhteisöön ja omaan työrooliin liittyviä kysymyksiä, kokemuksia ja tunteita tulkitsemilla ja jäsentämällä. (Suomen

työnohjaajat ry.) Työnohjaus on useammasta tapaamisesta muodostuva prosessi. Työnohjaus voi tapahtua yksilö- tai ryhmäohjauksena. (Eklund 2021, 165)

Mentorointi on vuorovaikutteinen prosessi, jossa kokeneempi henkilö tarjoaa ohjausta, neuvontaa ja tukea vähemmän kokeneelle henkilölle (Pohjanheimo 2015, 120). Tarkoituksena on edistää mentoroitavan ammatillista kehitystä, oppimista ja henkilökohtaista kasvua. Mentoroinnissa mentorilla on yleensä alan tai kokemuksen asiantuntemusta, ja hän jakaa tietoaan, antaa palautetta ja auttaa mentoroitavaa saavuttamaan tavoitteensa. On kuitenkin tärkeää kertoa mentorointiin osallistuville henkilöille, että mentorin opit ovat yhden henkilön näkökulma ja kokemus asioihin, eikä siten ainoa totuus. (Eklund 2021, 166–167).

Reflektointi ja arviointi ovat perustavanlaatuisia askeleita osaamisen kehittämässä. Jokaisen työntekijän tulisi tarkastella omaa toimintaansa ja pohtia, miten he vaikuttavat omalla toiminnallaan esimerkiksi työyhteisöön ja työn sujuvuuteen. Itsereflektio edellyttää itsetietoisuutta ja halua kehittyä. (Kekoni & Mönkkönen 2020, 235). Reflektion tavoitteena on ymmärtää jotain uutta, löytää perusteluja ja uusia näkökulmia pohtimalla omia kokemuksia. Oppimisen kannalta reflektio on välttämätöntä, koska sen avulla voi ymmärtää omaa toimintaa, mikä taas mahdollistaa oman toiminnan muokkaamisen ja kehittämisen. (Eklund 2021, 160). Kokemuksista oppimisen edellyttää kykyä reflektoida. Pohdinta liittyy oppimiseen, joka on tapahtunut kokemuksen kautta. Reflektiota edistetään myös, kun pohditaan oppimistapahtumia yhdessä muiden kanssa. (Näveri-Ranta 2016, 220). Organisaatiossa voidaan kannustaa työntekijöitä reflektointiin esimerkiksi suosittelemalla erilaisia itsearviointeja, oppimispäiväkirjoja tai testien tekemistä (Eklund 2021, 160).

Työkierro tarjoaa mahdollisuuden laajentaa omaa osaamistaan ja ymmärtää organisaation eri näkökulmia. Työntekijät, jotka ovat kokeneet eri tehtäviä ja vastuualueita, voivat tuoda arvokasta monipuolisuutta työhönsä. (Hagman 2015, 110). Samoin vierailut ja kokemusten jakaminen ovat arvokkaita tapoja oppia uusia käytäntöjä ja saada uusia näkökulmia. Työntekijöiden vierailut toisiin organisaation yksiköihin tarjoavat mahdollisuuksia oppia uusia toimintatapoja ja jakaa kokemuksia. (Moisanen 2018, 140).

Osaamisen jakaminen ja vertaisoppiminen ovat oppimisen muoto, jossa yksilöt jakavat tietoa, taitoja ja kokemuksia toistensa kanssa. Se tapahtuu samankaltaisten roolien, kuten kollegoiden tai opiskelutovereiden, välillä. Vertaisoppiminen edistää syvempää ymmärrystä aiheista, rohkaisee keskustelua ja parantaa ongelmanratkaisutaitoja, luoden yhteisöllisyyttä ja vahvistamalla ryhmän kokonaissuorituskykyä. Erityisen tehokasta se on silloin, kun ympärillä olevat verkoston jäsenet ovat mahdollisimman erilaisia. (Eklund 2021, 169).

Itseopiskelu on tärkeä osa osaamisen hallintaa. Itseopiskelu tarkoittaa kaikkia niitä oppimisen tapoja, joita henkilö toteuttaa itsenäisesti. Tällaisia voivat olla erilaiset verkkokurssille

osallistuminen, kirjojen lukeminen, tai uusimpiin artikkeleihin tutustuminen. Itseopiskelun suurin hyöty on sen joustavuus. Itseopiskelu on omaehtoista ja toteutuu henkilön oman motivaation ja kiinnostuksen myötä. Organisaatio voi tukea tällaista toimintaa listaamalla erilaisia vinkkejä esimerkiksi kirjoista, blogeista, ja podcasteista. Samalla voi asettaa esimerkiksi suosituksen tutustua, johonkin itseä kiinnostavaan aiheeseen, vaikkapa kuukausittain. (Eklund 2021, 157–158). Itseopiskelussa työntekijöiden tulee itse olla aktiivisia oman osaamisensa kehittämisessä ja etsiä tarvittavia resursseja ja koulutusmahdollisuuksia. (Moisanen 2018, 141).

Pääsääntöisesti ihmiset haluavat kehittyä ammatillisesti. Työssä tämä tapahtuu oppimalla uusia asioita. Organisaatiot voivat monin tavoin kannustaa ja tukea henkilöstöään kehittämään itseään. Tämä tukeminen tapahtuu usein oppimisen mahdollistavien keinojen avulla. Tällaisia keinoja ovat muun muassa palkalliset toimivapaat, joustavat työajat, kurssimaksujen maksaminen, koulutusten järjestäminen, oppimateriaalin hankkiminen ja kustantaminen ja esimerkiksi tietokoneen lainaaminen opiskelutarkoitukseen. Lisäksi itsensä kehittämiseen voidaan kannustaa erilaisin tunnustuksin, joita voivat olla muun muassa artikkeli organisaation tiedotuskanavassa (sisäisessä tai ulkoisessa), organisaation palkinnot, kuten innovaatiopalkinnot ja erilaiset kunniamaininnat. (Kauhanen 2015, 120–125). Osaamisen kehittämisen suunnittelussa on hyvä huomioida, että tiedon hankkiminen on aikaa vievää, mutta silti helpoin osa oppimista. Osaamisen kehittäminen vaatii kykyä soveltaa opittua tietoa käytännössä. Työelämän osaaminen mitataan siis arjen toiminnassa, siinä, miten toimitaan uuden omaksutun tiedon pohjalta. (Eklund 2021, 36).

4 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelujen toteuttamiselle ei ole olemassa vain yhtä oikeaa tapaa, mutta on olemassa paljon erilaisia hyvän kehityskeskustelun piirteitä. Kehityskeskustelumalli tulee aina räätälöidä kunkin organisaation käyttöön muotoilemalla oma kehityskeskusteluprosessi ja siinä käytettävät työkalut. Toimiva kehityskeskustelu saa lopullisen muotonsa aina vasta keskustelun osapuolten yhteistoiminnassa ja vuorovaikutuksessa. (Aarnikoivu 2016, 16).

Kehityskeskustelusta puhutaan eri tavoin riippuen aihetta käsittelevistä asiantuntijoista. Mutta yhteisiä piirteitä näillä määritelmillä on. Esimerkiksi Sydänmaalakka (2015, 200), Viitala (2021, 127) ja Aarnikoivu (2016, 89) määrittelevät kehityskeskustelun ennalta sovituksi, toistuvaksi ja järjestelmälliseksi keskusteluksi esimiehen ja työntekijän välillä, jonka tarkoituksena on parantaa avointa viestintää, suoritusta ja osaamista. Kehityskeskustelut liittyvät myös ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, jossa väistämättä mukana ovat tunteet, suhtautumiset ja asenteet, sekä keskustelukumppaniin että käsiteltävään aiheeseen (Pälli & Vaara 2013, 55).

Kehityskeskustelut tarjoavat mahdollisuuden pysähtyä arjen keskellä ja tarkastella työntekijän ja esimiehen välisiä perusasioita, kuten yhteistyötä, suorituksia ja tavoitteita. Ne tarjoavat myös tilaisuuden keskustella osaamisen kehittämisestä ja antaa palautetta. Kehityskeskustelut ovat ennalta sovittuja, hyvin valmisteltuja tapaamisia, joissa arvioidaan toimintaa, saavutettuja tavoitteita ja yhteisesti sovittuja tulevia painopisteitä. Tarvittaessa keskusteluissa tehdään korjauksia ja suunnitellaan toimenpiteitä. (Huttunen 2018, 230). Ne luovat perustan esihenkilön ja työntekijän väliselle yhteistyölle ja arjen vuoropuhelulle (Aarnikoivu 2016, 13). Kehityskeskustelut ovat ajan saatossa pysyneet lähes muuttumattomina. Tänä päivänä keskusteluissa painotetaan kuitenkin vastavuoroista palautetta ja työyhteisön ilmapiiirin arviointia enemmän kuin aiemmin. (Ahonen & Fabritius 2015, 1).

Aarnikoivu (2016) on määritellyt minimiehdot kehityskeskustelulle, niin sanotut laatuksiteerit. Niiden mukaisesti kehityskeskustelu tulee käydä työntekijän ja hänen lähiesihenkilönsä välillä. Esihenkilön tulee tuntee työntekijä ja pystyä arvioimaan hänen suorituksiaan. Kehityskeskustelujen tulee toteutua säännöllisesti ja muodostaa jatkumon. Kehityskeskustelua tulee hyödyntää johtamisen ja henkilöstön kehittämisen välineenä. Lisäksi keskustelun tulee olla kahdensuuntainen tiedon välityksen osalta myös ylimmän johdon kanssa. Tämä tarkoittaa sitä, että keskustelussa tulee välittää tietoa ylimmältä johdolta työntekijälle sekä keskustelusta saatua tietoa tulee välittää ylimmälle johdolle. Keskustelu tulee dokumentoida, jotta siinä keskusteltuihin asioihin voidaan palata ja molemmilla osapuolilla on sama käsitys käsitellyistä asioista. Keskustelussa tulee käydä läpi tavoitteita, työn tuloksia sekä

henkilökohtaista kehittymistä. Lisäksi yksi tärkeimmistä asioista on se, että keskustelussa sovittuihin asioihin palataan ja niiden toteutumista seurataan arjessa. (Aarnikoivu 2016, 107–109). On tärkeää huomioida, että mikäli organisaatiolla on olemassa ohjeistus kehityskeskustelujen käymiseen ja dokumentointiin, voidaan niiden tekemättä jättäminen tulkita esihenkilötyön laiminlyömiseksi, joka voi työnantajan ja työntekijän välisissä mahdollisissa ristiriidoissa jopa heikentää työnantajan juridista asemaa. (Lindholm & Salminen 2014, 78.)

4.1 Erilaiset kehityskeskustelumallit

Kehityskeskusteluja voi käydä monin eri käytännöin. Ne voivat tapahtua joko yksilö- tai ryhmäkeskusteluna ja niiden sisältöä ja painopisteitä voidaan räätälöidä eri tavoin. Myös keskustelujen tiheys voi vaihdella vuosittaisesta keskustelusta useammin kerran vuodessa tapahtuviin keskusteluihin. Lisäksi aina ei noudateta perinteistä esihenkilö-alaisuuteeseen perustuvaa mallia, vaan joissakin tilanteissa keskustelu käydään kollegoiden välillä. Tällaiseen on rakennettu omia keskustelumalleja. (Eklund 2021, 178).

Vuoden 2018 työolotutkimuksessa on selvitetty kehityskeskustelujen toteutumista erilaisissa toimipaikoissa. Tutkimuksen mukaan kehityskeskustelut olivat yleisempiä erityisesti korkeammassa asemassa olevien työntekijöiden keskuudessa. Kehityskeskustelujen yleisyys liittyy myös työpaikan kokoon. Yli 250 hengen työpaikoissa kehityskeskusteluja oli käynyt yli 70 prosenttia työntekijöistä, mutta alle viiden hengen työpaikoissa alle puolet (44 %) työntekijöistä osallistui kehityskeskusteluihin vuonna 2018. Tutkimuksen mukaan kehityskeskustelujen määrä kasvoi 2000-luvun alusta aina vuoteen 2013 saakka, jonka jälkeen se laski hieman vuoteen 2018 mennessä. Tilastollisen määrän laskua selittää kuitenkin se, että keskusteluista on käytetty yhä laajemmin muita nimityksiä kuin kehityskeskustelua ja erilaiset keskustelut ovat itseasiassa lisääntyneet esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä viime vuosina. (Sutela 2020a). Kehityskeskustelun sijasta saatetaan käyttää esimerkiksi seuraavia termejä; tavoitekeskustelu, arviointikeskustelu, esihenkilö-alaiskeskustelu tai suunnittelukeskustelu (Kauhanen 2015, 81–82).

Yksi esimerkki erilaisesta kehityskeskustelumallista on Ahosen ja Fabritiuksen (2016) kuvaama kehittävän dialogin malli, jota he pitävät sopivana kehityskeskustelumallina nykyaikaiseen työelämään. Malliin kuuluu kolme vaihetta, jotka ovat työyhteisön oppimispalaveri, henkilökohtaiset keskustelut ja toinen työyhteisön oppimispalaveri. Ensimmäinen työyhteisökeskustelu on foorumi, jossa hahmotetaan yhteisiä haasteita ja ennakoitaan tulevia muutoksia. Keskustelussa hyödynnetään työidentiteetin syklistä kehitysmallia ja arvioidaan työntekijän suhdetta omaan työhönsä. Tarkoituksena keskustelussa on tunnistaa työntekijän suhde työhönsä sekä arvioida omia kiinnostuksia työtehtävien ja muutosten suhteen. Jokainen työntekijä laatii keskustelun jälkeen oman oppimissuunnitelmansa. Tämän jälkeen

esihenkilö käy yksilökeskustelut työntekijöiden kanssa. Toisen ryhmäkeskustelun (oppimis-palaverin) tavoitteena on luoda työyhteisön yhteinen oppimissuunnitelma, jossa pohditaan tarvittavaa oppimista ja sen toteutusta yhdessä. Tällainen toimintamalli auttaa luomaan yhteyden organisaation strategisten tavoitteiden ja henkilöstön toiminnallisten oppimiskiinnostusten välille. (Ahonen & Fabritius 2015, 2–3).

Organisaatioissa, joissa määritellään tiimitason tavoitteita, on tarkoituksenmukaista järjestää ensin tiimin keskustelu ja sen jälkeen vasta yksilökeskustelut. (Kauhanen 2015, 82). Mikäli yksilökehityskeskustelua edeltää ryhmätason keskustelu yhteisistä tavoitteista ja tiimin suoriutumisesta, päästään yksilökeskusteluissa puhumaan suoraan henkilökohtaisella tasolla. Se myös tukee keskustelun kytkeytymistä koko tiimin tavoitteisiin. (Aalto & Kurttila 2021, 100). Vaikka ryhmäkeskusteluja voidaan myös käydä, ne eivät saisi korvata yksilökeskusteluja vaan täydentää niitä (Viitala 2021, 128).

Viitalan (2021) mukaan ryhmäkeskustelussa keskustelun kulku on pääosin sama kuin yksilökeskustelussakin, mutta ryhmäkeskustelussa henkilökohtaisiin kysymyksiin ei mennä yksityiskohtaisesti, vaan asioita käsitellään yleisemmin ryhmä- ja tiimitasolla. Ryhmäkeskusteluissa voidaan arvioida ryhmän toiminnan sujumista, sen vahvuuksia ja kehittämistarpeita, aikaisemmasta toiminnasta saatuja oppeja, ryhmän nykyisiä osaamistarpeita ja niiden kehittämiskeinoja, vastuun jakamista ryhmän jäsenen kesken sekä ryhmän tulevaisuuden osaamistarpeiden arvioimista. (Viitala 2021, 128–129.)

4.2 Kehityskeskustelun tavoitteet ja tarkoitus

Pälli ja Vaara ovat todenneet, että kehityskeskustelujen päätavoitteiksi nostetaan useimmiten arviointi ja kehittyminen (Pälli & Vaara 2013, 54). Esihenkilön näkökulmasta yhtenä tärkeimpänä tavoitteena voidaan pitää myös edellä mainittujen tavoitteiden linkittymistä organisaation strategisten tavoitteiden kanssa samaan kokonaisuuteen. Organisaation hallinto on linjannut tulevaisuuden tavoitteita ja muutostarpeita ja esihenkilön tehtävä on käsitellä niitä kunkin työntekijänsä kanssa. (Ahonen & Fabritius 2015, 1).

Kaiken organisaatiossa tehtävän työn tulee tähdätä organisaation tavoitteiden saavuttamiseen, niin myös kehityskeskustelujen. Kehityskeskusteluissa on tavoitteena selkiyttää työntekijän odotuksia, toiveita ja motivaatiotekijöitä ja peilata näitä organisaation tarjoamiin mahdollisuuksiin ja asettamiin tavoitteisiin. (Joki 2021, 106). Kehityskeskusteluissa arvioidaan ja suunnitellaan työntekoa, työtapoja ja työssä onnistumisen edellytyksiä huomioiden organisaation tavoitteet ja suuntaviivat. Kehityskeskustelun tulee kuitenkin keskittyä pääosin työntekijän henkilökohtaiseen kehittymiseen ja työssä suoriutumiseen. (Lindholm & Salmi-nen 2014, 17–18).

Viitala (2021) korostaa, että kehityskeskustelun päätavoitteena on edistää tarkoituksellista työtä ja jatkuvaa kehittymistä työtehtävissä. Keskustelussa tarkastellaan sekä nykyisiä työtehtäviä edellyttävää osaamista että ennakoitavia muutoksia ja niiden vaikutusta osaamisen kehittämiseen. Lisäksi arvioidaan, onko henkilöllä mahdollisesti osaamista, jota hän ei pääse hyödyntämään nykyisessä työtehtävässään. Parhaimmillaan kehityskeskustelut tukevat työntekijän ammatillista kasvua ja kehittymistä, samalla tarjoten tietoa, jota voi hyödyntää urasuunnittelussa. (Viitala 2021, 128).

Toisin sanoen kehityskeskustelut ovat tulevaisuuteen suuntautuneita ja niiden tavoitteena on luoda edellytyksiä onnistumiselle, ottaen samalla huomioon toimintaympäristön vaatimukset. Kehityskeskustelujen päämääränä on edistää organisaation menestystä ja tavoitteiden saavuttamista. Kehityskeskustelujen yksi keskeisistä tavoitteista on myös tukea työntekijöiden kokemusta työnsä merkityksellisyydestä (Aarnikoivu 2016, 89–95).

Kauhanen (2015) taas summaa kehityskeskustelun tavoitteiden oleva edellisen tarkastelujakson tuloksien arviointi, tavoitteista ja toimenkuvasta sopiminen tulevalle jaksolle, toimintaa haittaavien esteiden poistaminen, kehittämistarpeiden ja kehittymissuunnitelman määrittely, esihenkilön ja työntekijän välisen yhteistyön kehittäminen sekä työskentelyolosuhteiden ja työilmapiirin kehittäminen. Erityisen tärkeää on se, että keskustelujen osapuolet tietävät kehityskeskustelun tavoitteet ja tarkoituksen. Mikäli näitä ei tiedetä, on suuri riski sille, että keskustelua ei käydä lainkaan tai ne epäonnistuvat. (Kauhanen 2015, 82).

4.3 Kehityskeskustelut oppimisen edistämisen välineenä

Oppimisen edistäminen tukee kykyä kohdata toimintaympäristöissä tapahtuvat jatkuvat ja nopeat muutokset. Nopean ja ennustamattoman muutoksen vuoksi emme kykene täysin ennakoimaan, millaisia osaamisia tulevaisuudessa tarvitaan. Siksi oppimisen hallinta on välttämätöntä. (Näveri-Ranta 2016, 214–215). Kokonaisvaltaisella osaamisen kehittämällä kaikilla organisaation tasoilla varmistetaan, että organisaatiolla on nykyään ja tulevaisuudessa tarvittavat valmiudet toimia kannattavasti. Tämä vaatii sitä, että organisaatiossa on selkeästi määritelty, miten osaamista tulee kehittää (Huttunen 2018, 212–213).

Kehityskeskustelu on tehokas väline oppimisen johtamisessa. Aarnikoivun (2016) mukaan sen päämääränä on työsuorituksen parantuminen, ja siihen liittyy olennaisesti henkilökohmainen kehittyminen. Kehityskeskustelu toimii työkaluna, jonka avulla edistetään työntekijän sitoutumista, kehittymistä ja parasta mahdollista suoritusta. Keskustelussa tarkastellaan menneitä oppimiskokemuksia ja rakennetaan yhteinen näkemys nykytilanteesta. (Aarnikoivu 2016, 89). Kehityskeskustelut tarjoavat mahdollisuuden käsitellä työntekijän jatkuvasti muuttuvaa työidentiteettiä, ottaen huomioon aiemman työhistorian ja käännekohdat uusien

taitojen oppimisen näkökulmasta. Työidentiteetti on jatkuva sykli, joka muuttuu ajan myötä, kehittyen ja kasvaen samalla kun opimme ja suoritamme erilaisia työtehtäviä. (Näveri-Ranta 2016, 218).

Kehityskeskustelu on ennalta suunniteltu vuoropuhelu esihenkilön ja työntekijän välillä, mikä tukee jatkuvaa oppimista ja tehokasta suoriutumista työssä (Viitala 2021, 127). Tämä vuorovaikutustilanne on osa organisaation henkilöstön johtamisjärjestelmää ja esihenkilötyön prosessia (Aarnikoivu 2016, 22). Kehityskeskustelun tarkoituksena on edistää työntekijän ammatillisia tavoitteita ja valmistautua tuleviin muutoksiin, toimien samalla kehittävänä työkaluna. Se luo vahvan perustan työssä oppimiselle, kehittymiselle ja työhyvinvoinnille (Ahopelto 2019).

4.4 Kehityskeskustelu strategisen johtamisen välineenä

Organisaation menestyksen ja kehityksen perustana ovat sen tavoitteet, strategia, visio ja arvot. Nämä tekijät toimivat myös keskeisenä osana kehityskeskusteluja, joissa ne liitetään kiinteästi osaksi toimintayksikön ja yksilön päivittäistä tekemistä (Aarnikoivu 2016, 92). Hyvin organisoitu kehityskeskusteluprosessi toimii hyvänä strategisen johtamisen välineenä (Lindholm & Salminen 2014, 18).

Kehityskeskusteluissa keskitytään henkilöstöjohtamisen avainalueisiin, jotka liittyvät organisaation strategiaan ja sen vaatimiin jatkuvan muutoksen hallintaan sekä osaamisen johtamiseen. Samalla pyritään huolehtimaan henkilöstön hyvinvoinnista ja sen johtamisen moninaisuudesta (Sydänmaanlakka 2012, 238–240). Pällin ja Vaaran (2013) tutkimus osoittaa, että kehityskeskustelut ovat merkittäviä foorumeita organisaation strategian ymmärtämisen ja strategiaviestinnän kannalta. Näissä keskusteluissa strategian soveltaminen oman työn kautta konkretisoituu, samalla, kun havaitaan organisaation strategian haasteita. Tästä syystä on suositeltavaa, että kehityskeskusteluissa esille tulevia näkökulmia hyödynnetään laajemminkin organisaatiossa (Pälli & Vaara 2013, 57).

Kehityskeskusteluissa käytävää vuoropuhelua voidaan nähdä myös organisaation eri tasoja yhdistävänä keskusteluna. Tämä vuoropuhelu voi parhaimmillaan edistää työntekijän, tiimin ja organisaation yhteistyötä luoden vahvempia yhteyksiä ja edistäen toiminnan jatkuvaa kehittämistä. (Sarkkinen 2022).

Kokonaisuudessaan tutkimukset tukevat käsitystä siitä, että kehityskeskustelut ovat olennaisia strategisen viestinnän ja strategian ymmärtämisen välineitä. Näissä keskusteluissa strategian monitahoisuutta ja soveltamista omassa työssä voidaan pohtia avoimesti, mikä edistää parempaa ymmärrystä strategiasta (Pälli & Vaara 2013, 55).

4.5 Toimivan kehityskeskustelun edellytykset

Hyvä kehityskeskustelu muodostuu molemminpuolisen kunnioituksen, rehellisyyden, avoimuuden ja mielipiteen vapauden pohjalta. (Joki 2021, 105). Kumppanuusjohtamisesta tutut peruspilarit kuvaavat hyvin myös toimivan kehityskeskustelun edellytyksiä. Nämä peruspilarit ovat yhteinen vastuu, sitoutuminen, vastuu ja vastuuttaminen, sekä esihenkilötaitojen ja alaistaitojen kehittäminen. Tämä johtamistapa edellyttää, että esihenkilö toimii vuorovai- kutteisesti, selkeyttää työntekijöidensä työn merkitystä ja yhteisiä tavoitteita, ohjaa yksilöitä ja ottaa huomioon tunteiden merkityksen. Kehityskeskustelut heijastavat laajemmin esihen- kilön ja työntekijän välistä suhdetta sekä esihenkilön työtä. Keskeistä on luottamus, sillä hyvä kehityskeskusteluprosessi ja välineet eivät voi toimia, jos luottamus puuttuu esihenki- lön ja työntekijän väliltä (Aarnikoivu 2016, 14–15, 95).

Viimeisen vuosikymmenen aikana on noussut esiin selkeitä todisteita siitä, että sitoutumi- nen työelämään on suorassa suhteessa siihen, millainen työntekijän suhteen laatu on omaan esihenkilöönsä. Työntekijän sitoutumisella taas on suora vaikutus organisaation suorituskykyyn. Luottamuksellisten suhteiden rakentamista voidaan rakentaa keskuste- lella. Purse (2015) on kirjoittanut artikkelissaan viidestä keskustelumudosta, jotka tukevat luottamuksellisten suhteiden rakentamista esihenkilön ja työntekijän välille. Keskusteluissa on tarkoituksena jakaa syvä, molemminpuolinen ymmärrys työn ajureista, mieltymyksistä ja motivaattoreista. Keskustelun myötä ymmärretään, mikä saa toisen liikkeelle. (Purse 2015, 3–4).

Keskusteluissa tulee ottaa huomioon tavoitteiden asettamisen lisäksi myös se, millaisia odotuksia voidaan asettaa molemmin puolin. Keskusteluissa on oleellista myös nostaa esille onnistumisia, niiden syitä ja ilmaista arvostusta tehdyille työlle. Lisäksi etsitään lisää tapoja, joilla työntekijä voi hyödyntää taitojaan sekä itsensä että organisaation hyödyksi. Keskusteluissa on myös puututtava työntekijän toimintaan, joka haittaa tiimin suoriutumista. Tällöin on hyvä keskittyä keskustelemaan uusista ja tehokkaammista käyttäytymistavoista ja sopia, millaista toimintaa työntekijältä jatkossa odotetaan. Esihenkilön on tärkeää kuulla työntekijän uratoiveista ja mahdollistaa niiden tavoitteiden saavuttamista luomalla työnteki- jälle parhaat mahdolliset olosuhteet, jossa työntekijä voi rakentaa tulevaisuuttaan tavoittei- taan kohti. Tärkeintä on olla aito ja osallistua jokaiseen keskusteluun aikomuksena ymmär- tää työntekijää syvemmin, osoittaa välittämistä sekä tarjota tukea ja kannustusta. (Purse 2015, 3–4).

Esihenkilötyö koko laajuudessaan heijastuu myös kehityskeskusteluihin. Kaikki mitä esi- henkilö tekee tai on tekemättä työn arjessa vaikuttaa kehityskeskustelun toteuttamiseen. Onnistunut kehityskeskustelu ei ole yhden hyvin toteutetun johtamistoimen tulos.

(Aarnikoivu 2016, 22). Avointa vuoropuhelua esihenkilön ja työntekijän välillä tulee olla jatkuvasti arjen keskellä. (Joki 2021, 105).

Esihenkilön rooli on merkittävä toimivan kehityskeskustelun kannalta, kuten edellisestä voimme havaita. Mahdollisesti vielä suurempi merkitys on organisaation johdolla. Organisaation johdon asenteet kehityskeskusteluita kohtaan heijastuvat lähiesihenkilöiden asenteeseen, mikä taas vaikuttaa työntekijöiden asenteeseen. (Aarnikoivu 2016, 100). Lisäksi lopputulokseen vaikuttaa myös se, miten hyvin kehityskeskusteluprosessi on suunniteltu ja toteutettu. (Aarnikoivu 95; Joki 2021, 105). Yksi kehityskeskustelun edellytyksiä on myös se, että sen tavoitteet ja tarkoitus on kaikille osapuolille selkeät (Joki 2021, 106).

4.6 Toimivan kehityskeskustelun hyödyt ja haasteet

Työntekijöiden saatavuus erityisesti tietyille aloille heikkenee yhä kiihtyvään tahtiin. Siksi on yhä tärkeämpää panostaa organisaatioiden pitovoimaan. Siihen liittyen yksi tärkeimmistä kysymyksistä on, millaisen työntekijäkokemuksen organisaatio kykenee tarjoamaan. Työntekijäkokemukseen vaikuttaa ihmisten arvostaminen, heidän vahvuuksiensa hyödyntäminen, toimivat tiimit ja yhteisöt ja se, miten ihmisten kehittymistä tuetaan. (Eklund 2021, 47). Myös tästä näkökulmasta kehityskeskustelu on hyödyllinen ja keskeinen väline henkilöstön johtamisessa kehittämisessä.

Seitovirta (2018) on tutkimuksessaan havainnut, että aineettomalla palkitsemisella on merkitystä työmotivaatiolle ja työssä viihtymiselle sekä työnantajaan sitoutumiselle. Aineetonta palkitsemista tutkimuksessa edustivat muun muassa työn ja vapaa-ajan tasapainon tukeminen, ammatillisen kehittymisen tukeminen sekä tunnustuksen saaminen. (Seitovirta 2018, 23). Myös vuonna 2019 tehdyn kyselyn perusteella ihmiset kokevat henkilökohtaisen kasvun jopa tärkeämmäksi kuin työtyytyväisyyden. Samat tulokset kertovat, että ihmiset haluavat kokea työtehtävissään merkityksellisyyttä, heidän osaamiseensa kohdistuvaa arvostusta sekä eteenpäin tukevaa ja valmentavaa johtamista. (Eklund 2021, 47). Vuoden 2018 työolotutkimus paljastaa, että työssä kehittyminen on useimmille tärkeämpää kuin parempaan asemaan eteneminen. Erityisesti nuoremmille työntekijöille, kuten milleniaaleille, kehittymismahdollisuudet ovat erittäin tärkeitä. (Sutela 2020b). Kehityskeskustelut ovat erinomainen foorumi edellä mainitun kaltaiselle aineettomalle palkitsemiselle.

Onnistuneella kehityskeskustelulla on paljon erilaisia hyötyjä niin esihenkilölle kuin työntekijällekkin. Aarnikoivu (2016) tuo esiin, että kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden esihenkilölle implementoida organisaation visiota, strategiaa ja arvoja, kuvata organisaation tavoitteita ja yksilön roolia niihin liittyen, tutustua työntekijään laajemmin (mm. osaamiseen ja työhön liittyviin toiveisiin), tarkastella omaa esihenkilötyötä, antaa palautetta ja saada

toimintaan liittyviä ideoita. Lisäksi onnistunut kehityskeskustelu voi säästää aikaa ja tehostaa työssä tapahtuvaa toimintaa. Onnistunut kehityskeskustelu tukee ja kehittää myös esihenkilön ja työntekijän välistä suhdetta ja vuorovaikutusta työn arjessa. Työntekijälle onnistunut kehityskeskustelu tarjoaa mahdollisuuden kuulla organisaation tavoitteista, hahmotamaan oma roolinsa tavoitteiden saavuttamisessa, keskustella laajasti koko työn kokonaisuudesta, saada kannustusta ja palautetta työsuorituksista, antaa palautetta esihenkilötyöstä ja oppia tuntemaan esihenkilöä paremmin. (Aarnikoivu 2016, 90–92).

Positiivisten tulosten ohella on tärkeää tunnistaa haasteet, joita kehityskeskustelu voi tuoda mukanaan. Lindholm & Salminen (2014) huomauttavat, että monet esihenkilöt eivät välttämättä arvosta kehityskeskusteluja tai näe niiden merkitystä käytettyyn aikaan nähden. Mikäli keskustelukumppanit, eli esihenkilö ja työntekijä, eivät koe keskustelua hyödyllisenä, voi avoin vuorovaikutus ja merkityksellinen keskustelu työstä ja sen tavoitteista jäädä vakaaksi. (Lindholm & Salminen 2014, 18–19). Pälli & Vaara (2013) tuovat esiin kritiikkiä kehityskeskusteluja kohtaan, erityisesti niiden muuttumisesta pelkiksi lomakkeen täyttö- ja allekirjoitustilaisuuksiksi. Tällainen lähestymistapa heikentää keskustelujen merkitystä ja voi johtaa siihen, etteivät ne palvele tehokkaasti henkilöstön kehitystä. (Pälli & Vaara 2013, 55).

Yhteenvetona voidaan todeta, että kehityskeskusteluilla on selkeät hyödyt organisaation toiminnassa ja henkilöstön kehittämisessä. Kuitenkin, jotta nämä hyödyt realisoituvat, on tärkeää kohdata ja ratkaista haasteet, kuten esihenkilön ja työntekijän välinen näkemysero ja keskustelujen muuttuminen muodollisiksi tilaisuuksiksi. Kehityskeskustelut voivat olla tehokkaita vain, kun molemmat osapuolet sitoutuvat vuorovaikutteiseen ja avoimeen keskusteluun, ja kun ne nähdään merkittävänä välineinä henkilöstön kasvun ja organisaation menestyksen tukemisessa. On hyvä muistaa Aarnikoivun toteamus, että kehityskeskustelut ovat niin hyödyllisiä tai hyödyttömiä, kuin millaiseksi keskustelun osapuolet sen tekevät (Aarnikoivu 2016, 95).

4.7 Kehityskeskustelun vaiheet

Osaamisen kehittämisen näkökulmasta keskusteluista muodostuu rullaava prosessi, jonka etuja ovat muun muassa tavoitteellisuus, konkreettisuus ja henkilökohtaisuus. Kehityskeskustelun päähenkilönä on työntekijä ja hänen tarpeensa, ei esihenkilö tarpeineen, vaikkakin parhaimmillaan esihenkilö saakin arvokasta tietoa oman johtamisensa kehittämiseen. (Viitala 2021, 127–128.) Koko kehityskeskusteluprosessin ajan esihenkilön on hyvä tiedostaa, että työntekijälle kehityskeskustelut ovat ainutkertaisia ja että niiden avulla luodaan ja vahvistetaan organisaatiokulttuuria (Kauhanen 2015, 90).

Kehityskeskustelu muodostuu kolmesta vaiheesta, jotka ovat valmistelu, toteutus ja seuranta. Jokainen vaihe on yhtä tärkeä onnistuneen kehityskeskustelun kannalta. Jokaisen vaiheen toteuttaminen tarkoituksenmukaisesti luo yhtenäisen kokonaisuuden, jolla on mahdollisuus olla hyödyllinen ja motivoiva molemmille keskustelun osapuolille. (Aarnikoivu 2016, 108–109). Hyppänen (2017) korostaa keskusteluun valmistautumisen tärkeyttä, tarkoituksenmukaisten tavoitteiden asettamista, osaamisen tunnistamista ja kehittämistä sekä sovittujen asioiden toteutumisen seuraamisen tärkeyttä. (Hyppänen 2017).

Valmistelu

Valmistautumiseen luetaan kaikki ne kehityskeskustelua valmistelevat toimenpiteet, jotka toteutetaan ennen varsinaista kehityskeskustelua. (Aarnikoivu 2016, 109). Hyppäsen (2023) mukaan työnantajan edustajan eli esihenkilön on syytä valmistautua kehityskeskusteluun perehtymällä organisaation käytäntöihin kehityskeskustelujen osalta. Toiseksi on tärkeää selvittää itselleen, miksi kehityskeskusteluja ylipäätään käydään ja mikä niiden todellinen merkitys on ja mitä hyötyjä niillä tavoitellaan. Lisäksi esihenkilön on itse käytävä keskustelu oman esimiehensä kanssa ennen kehityskeskusteluja, jotta yhteiset tavoitteet kirkastuvat esihenkilölle ja viitoittavat siten työntekijöiden kanssa käytäviä keskusteluja. Lisäksi esihenkilön tulee muistaa, että jokainen työntekijä tulisi kohdata kehityskeskustelussa yksilönä, ainutlaatuisena ihmisenä, ei organisaation resurssina. (Hyppänen 2023).

Kurttila ja Aalto (2021) ovat koonneet esihenkilöille kokemuspohjaisia hyviä käytäntöjä kehityskeskusteluihin liittyen. Esihenkilön ja työntekijän on hyvä valmistautua kehityskeskusteluun muun muassa kirjaamalla ylös työntekijän saavutukset ja onnistumiset. Esihenkilön on hyvä valmistautua myös varaamalla keskustelulle häiriötön tila ja riittävä aika, josta on hyvä pitää kiinni. (Aalto & Kurttila 2021, 100; Meretniemi 2012, 65). Aika on syytä varata riittävän hyvissä ajoin ennen keskusteluhetkeä, jotta siihen ehditään valmistautua hyvin (Meretniemi 2012, 65). Keskimäärin tiimitason keskusteluun tulisi varata aikaa noin kolme tuntia ja yksilökeskusteluihin puolitoista tuntia. Häiriöttömän tilan varmistamiseksi on hyvä sulkea puhelimet ja laittaa esimerkiksi oveen ”varattu”- lappu. (Kauhanen 2015, 84). Tarkkaa aikarajaa keskustelulle on kuitenkin hyvin haasteellista asettaa, koska keskustelu muodostuu aina osallistujien näköiseksi, jolloin myös sen kesto voi vaihdella hyvin suuresti. Kuitenkin, jos keskustelut jäävät toistuvasti selkeästi lyhyemmiksi, on esihenkilön hyvä tarkastella tulevatko kaikki keskustelun teemat käsiteltyä riittävän syvällisesti. Samoin on hyvä tarkastella keskustelua, mikäli aikaa menee paljon keskimääräistä enemmän. Tällöin on hyvä pohtia, keskusteleeko esihenkilö muutoin arjessa riittävän paljon työntekijöidensä kanssa. (Aarnikoivu 2016, 111).

Kehityskeskustelun onnistuneeseen valmistautumiseen liittyy oleellisesti se, että sekä esihenkilö että työntekijä tiedostavat kehityskeskustelun merkityksen ja hyödyt (Aarnikoivu 2016, 109). Työntekijällä täytyy olla etukäteen tiedossa, millaisista asioista kehityskeskustelun yhteydessä puhutaan (Aalto & Kurttila 2021, 100). Vain tällöin on mahdollista olla motivoitunut keskustelun käymiseen sekä valmiuksia antaa asiaan kuuluvaa ajallista panostusta. (Aarnikoivu 2016, 109). On myös tärkeää painottaa, että kyseessä on järjestelmällinen, rakentava ja toimintaa kehittävä keskustelu (Kauhanen 2015, 83).

Esihenkilön valmistautumiseen kuuluu usein kehityskeskustelussa hyödynnettävän materiaalin valmistelu, henkilöstön niin sanotun orientaatiotilaisuuden järjestäminen sekä keskustelujen aikatauluttamisen suunnittelu. Valmisteltavia etukäteismateriaalia voivat olla esimerkiksi työntekijän etukäteen täytettäväksi tarkoitettu lomake ja varsinainen kehityskeskustelupohja. Kehityskeskustelun tukimateriaalina toimii usein erilaiset kyselylomakkeet tai keskustelun teemarungot. (Aarnikoivu 2016, 110–113). Esihenkilö voi esittää myös muita apukysymyksiä etukäteispohdinnan tueksi (Aalto & Kurttila 2021, 100).

Orientaatiotilaisuudella tarkoitetaan esimerkiksi henkilöstöpalaverin yhteydessä käytävää keskustelua ja tiedonantoa kehityskeskusteluihin liittyen. Orientaatiotilaisuudessa esihenkilön on hyvä käydä läpi ainakin kehityskeskustelun perusasiat sekä käytännön toteutuksen, mukaan lukien työntekijöiden valmistautumisen ohjeistamisen ja mahdolliset keskustelun painotukset. (Aarnikoivu 2016, 109).

Kehityskeskusteluun valmistautuminen on tärkeää, koska vain siten molemmat osapuolet voivat keskustelussa tuoda esiin pohdittuja mielipiteitä ja näkemyksiä käsiteltävistä teemoista. Mikäli keskusteluun ei valmistauduta, keskustelussa ei pohdita asioita yhtä syvästi kuin hyvin valmistelluissa keskusteluissa. Esihenkilö voi omalla toiminnallaan tehdä näkyväksi keskusteluun valmistautumisen merkitystä valmistautumalla itse hyvin ja vaatimalla sitä myös työntekijältään. Esimerkiksi esihenkilön on hyvä siirtää sovittua kehityskeskustelua, mikäli siihen ei ole ohjeiden mukaisesti valmistauduttu. (Aarnikoivu 2016, 115–116).

Keskusteluun valmistautuminen täytyisi toteuttaa siten, että etukäteen ei tule lyötyä lukkoon näkemyksiään ja ajatuksiaan käsiteltävistä teemoista. Lukkoon lyödyt ajatukset tyrehtyttävät helposti aidon dialogin, jollainen kehityskeskustelun tulisi olla. Itse keskustelun tulisi olla alustavan näkemyksen täydentämistä ja työstämistä yhdessä keskustelun osapuolten kanssa. Yhtä oikeaa tapaa valmistautua kehityskeskusteluun ei ole, mutta oleellista on, että molemmat osapuolet valmistautuvat. (Aarnikoivu 2016, 118–120).

Toteutus

Keskustelutilanne voidaan jakaa vaiheeseen, jotka ovat virittäytyminen, menneen arviointi, tulevan suunnittelu sekä päätökset (Aarnikoivu 2016, 121–126). Useimmiten esihenkilö avaa keskustelun. Esihenkilön tulee huomioida, että hänen tehtävänsä on luoda keskustelutilanteeseen mahdollisimman luonteva ja avoin ilmapiiri. Lisäksi on syytä painottaa molemmin puolista luottamuksellisuutta. (Kauhanen 2015, 84). Virittäytymisen tavoitteena on luoda keskustelun osapuolten välille yhteinen ymmärrys keskustelun tavoitteista ja tarkoituksesta. (Aarnikoivu 2016, 121).

Vuorovaikutus on keskeinen osa kehityskeskustelun toteutusta, ja sen laatu vaikuttaa merkittävästi keskustelun onnistumiseen. Hyvään vuorovaikutukseen kuuluvat läsnäolo, kiinnostus ja arvostus, jotka ilmenevät eleissä, katsekontaktissa ja aktiivisessa kuuntelemisessa. (Sarkkinen 2019). Kuitenkin kehityskeskusteluissa, joissa käsitellään herkkiä aiheita, on tärkeää ottaa huomioon myös mahdolliset haasteet. Keskustelussa voi nousta esiin ongelmalliseksi koettuja puheenaiheita. Tällöin on hyvä huomioida, että kasvojen säilyttäminen on osa inhimillistä vuorovaikutusta. Pälli & Vaara (2013) esittävät, että keskustelulomakkeen laatiminen siten, että se ottaa huomioon tiettyjen puheaktien herkkyyden, voisi helpottaa vuorovaikutusta. Esimerkiksi asiat, jotka ovat valmiiksi etukäteen täytetyssä lomakkeessa, voivat vähentää niiden kokemista ongelmallisina itse keskustelutilanteessa. (Pälli & Vaara 2013, 54–56).

Fyysinen tila, tilan käyttö ja nonverbaalinen viestintä ovat keskeisiä tekijöitä vuorovaikutustilanteen onnistumisessa. Esimiehen rooli on erityisen tärkeä, sillä hänen nonverbaalinen käyttäytymisensä ohjaa keskustelun suuntaa. Aitous, avoimuuden ja tasapuolisuuden korostaminen sekä nonverbaalin käyttäytymisen tiedostaminen ovat avainasemassa kehityskeskustelujen onnistumisessa. Eleiden, nonverbaalin viestinnän ja keskustelulomakkeiden suunnittelulla voidaan edistää avointa ja rehellistä vuorovaikutusta kehityskeskusteluissa. (Pälli & Vaara 2013, 54–57).

Virittäytymisen jälkeen siirrytään menneen kauden arviointiin, joka sisältää muun muassa keskustelua työtehtävistä, toimenkuvasta, työlle asetettujen tavoitteiden toteutumisesta, työn ja työolosuhteiden kehittämistä sekä yleisesti työympäristöstä. Kun tässä vaiheessa käsitellään työntekijän työssä suoriutumista, on hyvä muistaa käydä keskustelu konkreettisten ja faktoihin perustuvien havaintojen pohjalta. Esihenkilön tulee välttää perustamasta keskustelua omille tulkinnoille. Esihenkilön tulee mahdollisimman vähän keskittyä keskustelussa omiin mielikuviin ja tuntumaan. Erityisen tärkeää on käydä keskustelua havainnoista kysymyksien avulla. Näin vältetään avointa keskustelua haittaavat väärät tulkinnot. (Aarnikoivu 2016, 121–126). Kehityskeskustelun aikana on hyvä antaa työntekijälle suurin osa puheenvuoroista, n. 70 % ajasta. Esihenkilön on parempi esittää enemmän kysymyksiä kuin

omia toteamuksia. Näin työntekijä ottaa enemmän vastuuta oman työn arvioinnista ja kehittämisen ideoinnista. (Aalto & Kurttila 2021, 100).

Kuten Aarnikoivun, myös Viitalan (2021) mukaan kehityskeskustelu rakentuu erilaisten kysymysten varaan. Työntekijältä tiedustellaan muun muassa, miten nykyinen työ sujuu, miten hyvin asetettuihin tavoitteisiin on päästy, riittääkö työntekijän osaaminen tämänhetkisiin ja tuleviin osaamisvaatimuksiin, millälaista osaamista on tarpeen kehittää nykyisestä ja millaisilla keinoilla. Lisäksi keskustelussa sovitaan, millaisiin toimenpiteisiin sekä työntekijä että esihenkilö sitoutuvat, jotta osaaminen kehittyisi ja miten asetettuihin tavoitteisiin pääsemistä seurataan. (Viitala 2021, 128). Etukäteen täytetyt kyselylomakkeet tai teemarungot ovat hyvä tapa tukea rakenteellista ja tavoitteellista keskustelua. Samalla ne voivat toimia onnistuneen kehityskeskustelun esteenä, mikäli niihin tukeudutaan liikaa eikä tilaa jää enää avoimelle ja vapaalle keskustelulle. Lomakkeille ei saa antaa keskustelussa pääroolia. Lomakkeita tulisi hyödyntää keskustelun pääteemojen esiin nostamiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että lomaketta käytetään tavoitteiden asettamisen, mittareiden sopimisen, menneen kauden arvioimisen, molemmin puolisen palautteen sekä kehittymissuunnitelman laatimisen välineenä. Myös käytettävät lomakkeet on hyvä muokata organisaation käyttöön sopiviksi. Tässä on hyvä lomakkeita käyttävien henkilöiden kokemukset ja palautteet. (Aarnikoivu 2016, 110–113).

Työelämän asiantuntijan ja valmentajan Riitta Hyppäsen (2023) mukaan hyvä kehityskeskustelu on eteenpäin katsova, kasvua tavoitteleva, innostava ja aito dialogi. Hyviä kehityskeskusteluja yhdistävät keskustelun looginen eteneminen, keskustelun sopivan tasoisen ohjaus ja keskustelun pääpainon pitäminen tulevaisuudessa. Loogisesti etenevällä tarkoitetaan, että keskustelu on yleensä kronologinen eli ensin katsotaan toteutuneita asioita taaksepäin, sitten käsitellään nykyhetkeä ja viimeiseksi katsotaan tulevaan. Sopivan ohjaava tarkoittaa, että keskustelu ei ole tiukasti rajattu, kahlehtiva tai kuristava, mutta sen rakenteen on kuitenkin tuettava ja johdateltava keskustelun kulkua sekä annettava keskustelulle raamit ja suuntaviivat. Lisäksi keskustelussa tulisi olla hyvä tasapaino menneen, nykyhetken ja tulevaisuuden välillä, mutta tärkeämpää on kuitenkin katsoa enemmän tulevaisuuteen kuin menneisiin asioihin. (Hyppänen 2023.). Menneen arviointiin kuuluu myös esihenkilön toiminnan vahvuuksien ja kehityskohteiden arviointi. Onnistunut kehityskeskustelu tukee myös esihenkilön kehittymistä omassa roolissaan. (Aarnikoivu 2016, 124).

Tulevan suunnittelu kehityskeskustelussa sisältää keskustelua työntekijän keskeisistä työtehtävistä tulevalla kaudella sekä pohdintaa siitä, mitä organisaation ja toimintayksikön tavoitteet tarkoittavat kyseisen työntekijän kannalta. Vaiheen tärkeimpiä sisältöjä on työntekijän tavoitteiden asettaminen tulevalle kaudelle. Tavoiteasetannassa on hyvä muistaa, että

työntekijä on usein itse paras oman työnsä asiantuntija ja näin ollen hänen näkemyksensä on hyvä kuulla ja huomioida. (Aarnikoivu 2016, 126). Työntekijän osaamisen nykytilan, vahvuuksien ja kehityskohteiden arviointi on oleellista, kun käsitellään henkilön kehittymistä. Kehittymistä tukee osaamiskartoitus, joka voidaan toteuttaa hyvin monella tavalla. (Aarnikoivu 2016, 131).

Osaamisen kehittäminen on tavoitteellista toimintaa. Tavoitteellisuus ei koske vain organisaation johtotason strategiatyötä, vaan sen tulisi olla osa jokaisen työntekijän arkea. Yhteiset hyvin laaditut tavoitteet motivoivat myös työntekijää kehittämään omaa osaamistaan. Tavoitteet tulee ilmaista selkeästi ja työntekijän on kyettävä kokemaan oman työnsä merkitykselliseksi tavoitteiden saavuttamiseksi. Erityisen hedelmällistä on, mikäli työntekijän omat tavoitteet pystytään linkittämään organisaation yhteisiin tavoitteisiin. (Eklund 2021, 30–31). Tavoitteita asetettaessa on hyvä muistaa myös hyvien tavoitteiden piirteet, jotka ovat spesifisyys, mitattavuus ja saavutettavuus. Lisäksi tavoitteeseen liittyen on määriteltävä aikataulu ja miten se saavutetaan sekä millaista tukea ja resursseja tarvitaan. (Improving performance appraisal - The value of personal development plans 2017, 38).

Lopuksi sovitaan keskustelussa asetettujen tavoitteiden seurannasta ja dokumentoinnista sekä arvioidaan, miten kehityskeskustelu itsessään sujui ja mitä hyötyjä keskustelussa saavutettiin. (Meretniemi 2012, 86–87.) Samoin kuin esihenkilö usein aloittaa kehityskeskustelun, hän yleensä myös päättää sen, kun havaitsee, että keskusteluun liittyvät oleelliset asiat on käsitelty. Päättäminen tulisi tehdä hyvän ilmapiirin vallitessa, jolloin keskustelusta jäisi hyvä mielikuva molemmille osapuolille. (Kauhanen 2015, 88).

Dokumentointi

Usein kehityskeskusteluista laaditaan säilytettäviä dokumentteja. Niiden roolia on syytä tarkastella huolellisesti; mitä dokumentoidaan ja miksi. Kasvokkaiset, suulliset keskustelut ovat suositeltava tapa käydä kehityskeskusteluja, ja dokumentoinnin tarkoitus on yleensä säilyttää tietoa jo sovitusta. Tarkka dokumentointi ei ole välttämätöntä koko keskustelusta, vaan keskeisintä on saavuttaa jaettu yhteisymmärrys työntekijän kanssa (Kadenius ym. 2015, 108–109).

Tutkimukset viittaavat siihen, että lomakkeet ja kirjalliset välineet voivat vaikuttaa vuorovaikutukseen ja ohjata keskustelun kulkua. Vaikka ne voivat auttaa varmistamaan tärkeiden asioiden käsittelyn, ne saattavat myös rajoittaa keskustelun joustavuutta. Tekstin kirjaaminen voi vaikuttaa puhutun ilmaisuun, ja tämän vuoksi kehityskeskustelujen dokumentointiin olisi kiinnitettävä erityistä huomiota. On esitetty käytäntöjä, joiden mukaan asiat kirjataan ylös yhteisymmärryksessä. Toisaalta on myös huomioitu tarve ohjeistaa ja puntaroida, miten asioita kirjataan tarvittaessa keskustelun jälkeen. Selkeä ohjeistus ja keskittyminen

konkreettiseen toimintaan ovat avainasemassa dokumentoinnissakin (Pälli & Vaara 2013, 55).

Allekirjoitukset kehityskeskustelun yhteenvedossa voivat kasvattaa psykologista sitoutumista sovittuihin asioihin ja toimia todisteena siitä, että molemmat osapuolet ovat tietoisia keskustelun kulusta ja sovituista asioista (Kauhanen 2015, 87). Kehityskeskustelujen seurannalla on keskeinen rooli varmistettaessa sovittujen tavoitteiden käytännön toteutuminen. Tämä seuranta edellyttää selkeää raportointia, joka auttaa pitämään kiinni keskusteluissa sovituista asioista. Kehityskeskusteluissa kirjattujen tavoitteiden ja toimenpiteiden allekirjoittaminen vahvistaa osapuolten sitoutumisen sovittuihin asioihin. Dokumentoinnin merkitys korostuu sekä lähijohdon että ylimmän johdon näkökulmasta, samoin kuin organisaation strategisen johtamisen kannalta (Aarnikoivu 2011, 114–116; Meretniemi 2012, 100).

Keskustelut ovat luottamuksellisia, ja niiden dokumentointiin liittyy henkilötietojen käsittelyä. Työnantajan on noudatettava tietosuojalainsäädäntöä ja huolehdittava siitä, että dokumentit tallennetaan turvallisesti ja niitä säilytetään vain tarpeellisen ajan. Tietosuojalainsäädäntö ei määrittele tarkkoja säilytysaikoja, mutta tiedot on säilytettävä suojassa ulkopuolisilta. (Tehy 2020).

Yhteenvetona voidaan todeta, että kehityskeskustelujen dokumentoinnilla on merkittävä rooli, vaikka sen luonne vaihtelee organisaatiosta ja käytännöistä riippuen. On tärkeää säilyttää tasapaino tietosuojan ja dokumentoinnin tarpeen välillä sekä varmistaa, että dokumentaatio tukee keskustelun päämääriä ja yhteisymmärryksen saavuttamista.

Seuranta ja arviointi

Kokonaisuutena kehityskeskustelujen seurannassa korostuu tarve jatkuvalla dialogille, tavoitteiden säännölliselle tarkastelulle ja joustavalle reagoinnille muuttuviin tilanteisiin. Tämä lähestymistapa tukee tehokkaasti organisaation kehitystä ja työntekijöiden sitoutumista sovittuihin tavoitteisiin. Seurannan tarkoituksena on varmistaa kehityskeskustelussa sovittujen tavoitteiden toteutuminen. Toteutumisen seurannan selkeä raportointi auttaa noudattamaan kehityskeskustelussa sovittuja asioita. (Aarnikoivu 2011, 114–116 ja Meretniemi 2012, 100.)

Aalto & Kurttila esittävät hyväksi käytännöksi minikehityskeskustelujen pitämisen useita kertoja vuodessa. Tällainen lähestymistapa auttaa säilyttämään päätavoitteet työntekijöiden mielessä selkeämpänä. Säännölliset minikeskustelut tarjoavat mahdollisuuden positii-viselle palautteelle ja tuen tarjoamiselle, jos sovitut asiat eivät etene suunnitellusti. (Aalto & Kurttila 2021, 100). Näissä lyhyemmissä keskusteluissa käydään läpi, mitä on jo tehty sovittujen toimenpiteiden suhteen. Ne toimivat jatkuvana seurantamekanismina

kehitysprosessille (Kauhanen 2015, 88). Valmistautuminen näihin keskusteluihin on tärkeää, ja niiden avulla voidaan joustavasti ohjata kehitysprosessia tarpeen mukaan (Ruutu 2020, 146).

Huomattavaa on, että odotukset voivat vaikuttaa kehityskeskustelujen onnistumiseen. Jos odotetaan, että kerran vuodessa käytävä keskustelu ratkaisee kaiken, tämä ajatus voi olla epärealistinen. Siksi onkin tärkeää löytää vuoropuhelulle paikkoja pitkin vuotta ja ylläpitää jatkuvaa dialogia. Arkiset vuorovaikutustilanteet mahdollistavat rennon, avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin, kun taas säännölliset kehityskeskustelut tarjoavat tilaisuuden syvällisempään pohdintaan ja tulevaisuuden suunnitteluun. (Sarkkinen 2022).

Heli Clottes Heikkilä korostaa molempien, arkisen vuorovaikutuksen ja säännöllisten kehityskeskustelujen, tärkeyttä työympäristössä. Näiden kahden elementin yhdistäminen täydentää toisiaan, sillä arkiset keskustelut liittyvät usein tehtävien hoitamiseen, kun taas kehityskeskusteluissa voidaan pysähtyä pohtimaan laajempia kehityslinjoja ja tulevaisuuden suuntaviivoja. (Sarkkinen 2022).

5 Tavoite, tarkoitus ja kehittämistehtävät

Kehittämistyön tavoitteena on tukea organisaation muutosmatkaa (strategiaa) henkilöstökokemuksen osalta. Uudistettavan kehityskeskustelumallin on tarkoitus tukea henkilöstön omaehtoista kehittymistä työssä ja luoda infrastruktuuria jatkuvalla oppimiselle.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää kehityskeskustelujen uudistettu toimintamalli, joka tukee henkilöstön oppimista ja sitä kautta työn mielekkyyttä ja sujuvuutta. Kehityskeskustelujen toimintamalli painottuu osaamisen esille nostamiseen ja taitopuutosten tunnistamiseen sekä niihin liittyvän oppimisen tukemiseen. Asiaa lähestytään katsomalla työn kokonaisuuden hallintaa taitojen ja taitopuutosten valossa.

Tavoitteet uudistettavaan kehityskeskustelumalliin liittyen:

- Keskustelujen tulee tukea työntekijän tavoitteiden saavuttamisen lisäksi organisaation tavoitteiden saavuttamista
- Keskustelupohjien tulee tukea monipuolista keskustelua työstä ja työssä vaadittavista taidoista
- Keskustelumallin tulee tukea esihenkilön ja työntekijän suunniteltujen keskustelujen käymistä useammin kuin kerran vuodessa
- Keskustelumallin tulee tukea konkreettisten tavoitteiden muodostamista
- Keskustelumallin tulee olla esihenkilöille ja työntekijöille mielekäs työkalu
- Keskustelumallin tulee tukea siihen liittyvää merkityksellisyyden kokemusta niin esihenkilön kuin työntekijän osalta
- Mallin tulee tukea tulevaisuusorientaatiota ja tukea työntekijän ura ja koulutusmahdollisuuksia.
- Keskustelumallin tulee tukea johtamiskäytäntöä siihen suuntaan, että palautetta annetaan arjessa päivittäin, viikoittain ja kuukausittain (Sivonen)

Kehittämistyö sisältää seuraavat kehittämistehtävät:

- Selvittää organisaation taito-odotuksia henkilöstöön liittyen
- Laatia kehityskeskustelupohjat työyhteisöille ja yksilöille
- Muodostaa kehityskeskustelumalli kohdeorganisaatiolle
- Arvioida uudistettua kehityskeskustelumallia

6 Kehittämistyön toteutus

6.1 Tutkimuksellinen kehittäminen

Organisaation muutostarpeesta kumpuava vaatimus tutkimukselliselle kehittämiselle kietoutuu kehittämisen ja tutkimuksen yhdistämiseen. Kehittämistutkimuksen toteuttamiseksi on olennaista sisällyttää siihen tutkimusta, tutkimusprosessia ja tulosten raportointia. Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on synnyttää muutosta, ja tätä tarkoitusta varten kehitetään organisaatiota. (Kananen 2015, 33–40.) Tutkimuksellisen kehittämistyön periaatteet ilmenevät pyrkimyksenä ratkaista käytännön ongelmia, löytää uusia toimintatapoja ja saavuttaa toiminnallisuus. Kehittämistyötä ohjaavat konkreettiset tavoitteet, jotka perustellaan teoreettisesti. Kehittämisen on oltava systemaattista, analyyttistä ja arvioivaa, jotta varmistetaan sen tutkimuksellisuus. (Ojasalo ym. 2018, 17–20.)

Tutkimuksellinen kehittäminen voidaan yleisesti kuvata prosessinomaiseksi työksi, joka edistyy järjestelmällisesti ottamalla huomioon kehittämistyön kokonaiskuvan ja vaiheiden järjestyksen. Prosessimalli auttaa hahmottamaan kehittämistyön etenemisen vaiheittain ja tarjoaa suuntaviivat sen toteuttamiseen. Kuitenkin käytännössä kehittämistyön prosessi ei aina noudattele selkeitä ja tarkasti määriteltyjä vaiheita, vaan siinä voi tapahtua paluuta ja siirtymistä edestakaisin eri vaiheiden välillä. Tällainen dynaaminen ja joustava lähestymistapa mahdollistaa paremman sopeutumisen muuttuviin tarpeisiin ja mahdollistaa kehittämistyön mukautumisen löydettyihin havaintoihin ja tuloksiin. (Ojasalo ym. 2018, 23–25.)

Tämä kehittäminen mukailee **konstruktiivisen tutkimuksen** lähestymistapaa. Kun kehittämis-työn tuloksena saadaan aikaan uusia rakenteita ja malleja toimia, on tyypillisesti kyseessä konstruktiivisen tutkimuksen lähestymistapa. Konstruktiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on käytännönläheinen ongelman ratkaisu kehittämällä rakenteita. Kehittäminen pohjautuu konstruktiivisen tutkimuksen lähestymistavassa aina vahvasti teoreettiseen tietoon ja yhtäältä empiiriseen tietoon. Konstruktiivinen tutkimus on hyödyllinen lähestymistapa, kun on tarkoitus tuottaa esimerkiksi uusi mittari, malli tai suunnitelma. (Ojasalo ym. 2018, 65)

Konstruktiivisen tutkimuksen prosessin vaiheet ovat; 1. Mielekkään ongelman etsiminen, 2. Syvällisen teoreettisen ja käytännöllisen tiedon hankinta tutkimuksen ja kehittämisen kohteesta, 3. Ratkaisujen laatiminen, 4. Ratkaisun toimivuuden testaus ja konstruktion oikeellisuuden osoittaminen, 5. Ratkaisussa käytettyjen teoriakytkentöjen näyttäminen ja ratkaisun uutuusarvon osoittaminen, 6. Ratkaisun soveltamisalueen laajuuden tarkastelu. Näiden vaiheiden dokumentointi on konstruktiivisessa tutkimuksessa tärkeää. Myös kehittämis-työssä käytetyt menetelmät tulee olla perusteltuja. Perusteluiden auki kirjoittaminen on

tärkeää koko prosessin aikana, erityisesti kehittämishaasteen ja työn tavoitteiden osalta. (Ojasalo ym. 2018, 67)

6.2 Kehittämistyön menetelmät

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmiksi valikoitui laadullinen sisällönanalyysi, pilotointi ja kysely. Teoreettinen viitekehys hahmoteltiin aiheeseen liittyvään teoria-aineistoon tutustumalla sekä kokoamalla omaksi tätä työtä koskevaksi kokonaisuudeksi. Tämä teoreettinen kokonaisuus tarjoaa kehittämistyölle kehyksen ja näkökulman aineiston tarkasteluun, auttaa tulkinnan ja tulosten selittämässä ja perustelussa sekä toimii yleisenä pohjana tutkimuksen viestinnässä ja keskustelussa (Vilka 2021, 38).

Organisaation perehdytysmateriaalien sisällönanalyysi

Sisällönanalyysillä tarkoitetaan tässä yhteydessä Vilkan (2021) kuvaamaa laadullisen tutkimusmenetelmän metodia, jonka avulla etsitään merkityssuhteita ja merkityskokonaisuuksia ja jossa tieto esitetään sanallisina tulkintoina. Laadullisessa sisällönanalyysissä tarkastellaan tekstiaineistoa etsien tietyntyyppisiä aiheita, teemoja tai viittauksia ja ryhmitellään ne sitten yhteen asiakokonaisuuksiksi tai kategorioiksi. lähestymistavassa kiinnitetään huomiota laadullisiin tekijöihin, kuten aiheiden syvälliseen ymmärtämiseen, teemojen tunnistamiseen ja niiden kontekstin analysointiin. Laadullinen sisällönanalyysi soveltuu erityisesti monimutkaisten aiheiden tutkimiseen ja aineiston syvälliseen tarkasteluun (Sarajärvi & Tuomi 2018, 103–104).

Laadullinen sisällönanalyysin tavanomaiset vaiheet ovat kiinnostuksen kohteen päättäminen, Aineistoon tutustuminen ja kiinnostavien asioiden merkitseminen, merkittyjen asioiden kerääminen yhteen, kerättyjen asioiden ryhmittely kokonaisuudeksi sekä analyysin ja sen tulosten raportointi. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 104). Tässä yhteydessä laadullisella sisällönanalyysillä kerättiin aineistoa kohdeorganisaation perehdytysjärjestelmän teksteistä, ja sen avulla pyrittiin ymmärtämään organisaation henkilöstölleen asettamia osaamisodotuksia. Päätös keskittyä osaamisodotuksiin oli sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe ja pohjautui kehittämistyön ensimmäiseen kehittämistehtävään, joka oli selvittää organisaation henkilöstöön kohdistuvia taito-odotuksia.

Tekstiaineisto muodostui kohdeorganisaation perehdytysjärjestelmän materiaaleista, ohjaajan tehtävänkuvauksesta, organisaation strategiasta sekä henkilöstösuunnitelmasta. Valitusta aineistosta etsittiin kaikki viittaukset, jotka liittyivät osaamisodotuksiin. Sisällönanalyysin tavallinen kulku etenee yleensä aineiston alustavasta luokittelusta kohti laajempien ryhmittelyjen muodostamista. Nämä ryhmät tiivistävät aineiston keskeiset piirteet ja tuovat esille tärkeät seikat. (Niska & Olakivi 2023, 176). Näin toimittiin myös kyseessä

olevan aineiston osalta, josta yhteen kootut viittaukset ryhmiteltiin eri taitoteemoiksi, joita olivat esimerkiksi työyhteisötaidot ja työelämätaidot. Sisällönanalyysin lopputuloksena syntyi seitsemän eri taitoteemaa.

Laadullinen sisällönanalyysi on yksi monipuolisimmista perusanalyysimenetelmistä. Se valikoitui aineiston keruu- ja analyysimenetelmäksi, koska se soveltuu erityisesti monimutkaisten aiheiden tutkimiseen ja aineiston syvälliseen tarkasteluun. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 103–104).

Pilotointi

Pilotointi on yksi palvelumuotoilun menetelmä. Pilotoinnin tarkoituksena on hankkia uutta merkittävää tietoa kehitettävästä ideasta (kuten tuotteesta tai toimintamallista). Pilotin tavoitteena on varmistaa, että konsepti toimii odotetulla tavalla. (Paju 2016). Kehittämistyön tuloksena syntynyt kehityskeskustelumallia pilotoitiin kymmenessä Attendon mielenterveyskuntoutujien yksikössä. Pilotin avulla haluttiin saada tietoa siitä, miten malli toimii käytännössä eri käyttäjien kokemana. Pilotin toteutusta kuvataan tarkemmin kehityskeskustelumallin pilotointi – kappaleessa (6.4).

Pilotoinnin avulla saatu tieto vaikuttaa sekä idean konseptiin että kehitysprojektin etenemiseen. Koska pilotointiin on yleensä panostettu paljon työtä, radikaaleille muutoksille ei ole enää tilaa. Pilotoinnin jälkeen keskitytään lähinnä hienosäätöön. Onnistunut pilotti todistaa kaikki alkuperäiset oletukset todeksi. (Paju 2016).

Kysely

Kysely on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Kysely valittiin aineistonkeruumenetelmäksi, koska siihen liittyy useita etuja. Kysely on aineiston keruun kannalta nopea ja tehokas tapa. Sen avulla saadaan paljon tietoa laajalta joukolta lyhyessä ajassa. Menetelmänä sillä on kuitenkin myös heikkouksia, kuten se, että se tuottaa melko pinnallista tietoa. (Ojasalo 2018, 121). Lisäksi haasteena on se, että vastausprosentti voi usein jäädä alhaiseksi (Vilkkä 2021, 94).

Kehittämistyön yhteydessä käytettiin survey-kyselyä, joka on standardoitu tapa kerätä tietoa vastaajilta. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikilta vastaajilta kysyttiin samat kysymykset ja näin ollen sama asiasisältö samalla tavalla. Kyselylomaketutkimuksessa vastaaja itse lukee kirjallisen kysymyksen ja antaa siihen kirjallisen vastauksen. Tämä aineiston keruumenetelmä on erityisen sovelias laajalle ja maantieteellisesti hajautuneelle vastaajajoukolle. Kyselylomakkeen käytön etuna on, että vastaaja voi säilyttää anonymiytensä. (Vilkkä 2021, 94). Vaikka kehittämistyön pilotointiin osallistuneet henkilöt eivät muodostaneet laajaa joukkoa, he sijaitsivat hyvin laajalla maantieteellisellä alueella, jolloin muiden

aineistonkeruumenetelmien käyttäminen olisi ollut haasteellista. Kyselyn avulla voitiin myös taata vastaajien anonymiteetti.

Kyselyn tavoitteena oli saada tietoa kehitetyn toimintamallin vahvuuksista ja asioista, jotka kaipaavat vielä kehittämistä. Samalla arvioitiin myös kehittämistyön tavoitteiden (esitelty kappaleessa neljä) täyttymistä pilotointikokemuksen perusteella.

6.3 Kehittämistyön eteneminen

Kehittämistyö sisältää useita eri vaiheita. Kehittämistyön vaiheet kuvataan konstruktivisen tutkimuksen vaiheita mukailen (Ojasalo ym. 2018, 67).

VAIHE 1.	VAIHE 2.	VAIHE 3.	VAIHE 4.	VAIHE 5.
1. Ongelman määrittely yhteistyössä kohdeorganisaation kanssa (yhteyshenkilönä koulutuspäällikkö)	1. Teoriatietoon tutustuminen kirjallisuuden, aiemmin tehtyjen tutkimusten ja asiantuntijoiden kirjoitusten pohjalta	1. Teema-alueiden hahmottelu henkilöstön osaamistarpeista	1. Pilotointi kohdeorganisaation kymmenessä yksikössä	1. Kehittämistyön dokumentointi kootusti teoreettisesti perustellen
2. Kehittämistyön tavoitteiden nimeäminen yhteistyössä kohdeorganisaation kanssa	2. Sisällönanalyysin avulla tutustuminen kohdeorganisaation painottamiin teemoihin liittyen henkilöstön osaamistarpeisiin	2. Työyhteisön keskustelupohjan laatiminen	2. Kyselyn toteuttaminen pilotoinnissa mukana olleiden yksiköiden esihenkilöille ja työntekijöille	
		3. Yksilökeskustelupohjan laatiminen	3. Kehityskeskustelumallin viimeistely kyselyn tulosten pohjalta	
		4. Kehityskeskustelumallin muodostaminen	4. Kehityskeskustelumallin prosessikuvauksen laatiminen ja ohjemateriaalin kokoaminen esihenkilöille	

Kuva 2. Kehittämistyön vaiheet konstruktivisen tutkimuksen vaiheita mukailen

Ensimmäinen vaihe kehittämistyössä oli nimetä kehitystyön kohde, eli ongelma. Lisäksi kohdeorganisaation kanssa sovittiin kehittämistyöhön liittyvistä tavoitteista ja suuntalinjoista. Kohdeorganisaatiossa nimettiin kehittämistyötä ohjaava henkilö, joka toimii organisaatiossa henkilöstön kehittäjänä.

Ongelmaksi nimettiin kehityskeskustelujen uudistamisen tarve. Nykyisessä mallissa on useita haasteita (esitelty aiemmin kappaleessa kaksi), joiden vuoksi mallin uudistaminen oli tarpeellista. Mallin uudistamisen tavoitteena oli poistaa tai lieventää nykyisen mallin osalta ilmeneviä haasteita. Kehittämistyön tavoitteet on esitelty tarkemmin kappaleessa neljä.

Toisessa vaiheessa koottiin aiheeseen liittyvä teoreettinen viitekehys. Viitekehys muodostui osaamisen johtamiseen ja kehityskeskusteluihin liittyvästä aineistosta. Aineistoa etsittiin aiemmin tehdyistä tutkimuksista kehityskeskusteluihin liittyen sekä asiantuntijoiden

tuottamista teoreettisista aineistoista. Tavoitteena oli muodostaa kuva nykyaikaisesta osaamisen johtamisesta ja kehityskeskustelumalleista, niin yksilön kuin työyhteisön osalta. Tässä työssä teoreettinen viitekehys koostui pääosin osaamisen johtamiseen ja kehityskeskusteluun liittyvästä teoriasta, joka on koottu erilaisista kyseisiä aiheita käsittelevistä aineistoista. Teoreettinen viitekehys jäsensi kehittämistyön toteuttamista ja raportointia. Lisäksi teoreettisen viitekehysten avulla selitettiin kehittämistyön tuloksia ja oikeutetaan kehittämistyössä tehdyt valinnat.

Näiden vaiheiden jälkeen käsiteltiin organisaation sisäisiä olemassa olevia materiaaleja laadullisen sisällönanalyysin avulla. Tarkoituksena oli hahmottaa, millaisia asiakokonaisuuksia tulisi huomioida yhteisökeskustelun ja yksilökeskustelujen keskustelupohjassa. Sisällönanalyysiin käytettävä aineisto koostui kohdeorganisaation perehdytysmateriaaleista, ohjaajan tehtäväkuvauksesta, organisaation strategiasta sekä henkilöstösuunnitelmasta. Sisällönanalyysin avulla oli tarkoitus saada esille organisaation näkökulmasta tärkeitä osaamisen osatekijöitä, eli taito-odotuksia.

Edellä mainituista materiaaleista poimittiin lauseita ja mainintoja, jotka kuvasivat organisaation osaamisodotuksia työntekijälle. Kun materiaaleista oli kerätty kaikki taitoihin liittyvät maininnat, jotka kehittämistyötä tekevän henkilön arvion mukaan olivat relevantteja, poistettiin päällekkäiset ilmaisut näistä poiminnoista. Tämän jälkeen poiminnot ryhmiteltiin samankaltaisten aihepiirien mukaan. Lopuksi näiden ryhmittelyjen perusteella nimettiin taito-alueet.

Taitoteema-alueiden hahmottelun jälkeen siirryttiin kehittämään yksilö- ja ryhmäkeskustelupohjia. Tavoitteena oli luoda pohja työyhteisökeskustelulle siten, että sen mukaisesti edetessä muovautuisi myös yksikkökohtaisesti käytettävä yksilökehityskeskustelupohja. Tämä voisi tapahtua esimerkiksi niin, että yksikön asettamat tavoitteet ohjaisivat sopivien taitoteemojen valitsemista yksilökeskusteluihin.

Suunnitelma perustui ajatukseen siitä, että työyhteisökeskusteluilla luotaisiin kuva siitä, millainen yksikön toimintaympäristö näyttää juuri sillä hetkellä, millaisia haasteita ja vahvuuksia yksiköllä ja sen henkilöstöllä on tulevaisuudessa, ja millaista oppimista tulisi tukea, jotta yksikön toiminta voisi kehittyä kohti tulevaisuuden tavoitteita. Samalla näitä kysymyksiä peilattaisiin organisaation muutosmatkan tavoitteisiin.

Kehittämistyön edetessä kuitenkin havaittiin, että organisaatiolla olemassa oleva käytäntö laatia yksikön oma kehittämissuunnitelma vastasi sisällöllisesti useiden tekijöiden osalta tässä yhteydessä suunniteltua ryhmäkeskustelua. Siksi kehittämistyössä kohdeorganisaation laatutiimin ja hr-tiimin kanssa yhteistyössä päädyttiin päivittämään olemassa olevaa kehittämissuunnitelman ryhmäkeskustelua siten, että keskustelun ohjeita täydennettiin

sitomaan keskustelu myös kehityskeskusteluihin. Kehittämissuunnitelman ryhmäkeskustelun ohjeita laajennettiin vastaamaan soveltuvien osin yksilökehityskeskusteluja valmistelevaa keskustelua.

Yksilökeskustelupohjaa kehitettäessä haasteeksi nousi taitoalueiden suuri määrä ja se, miten saataisiin näkyviin se, ettei yksilökehityskeskustelu ole irrallinen osa organisaation tai yksikön tavoitteiden mukaisesta muusta kehittämistoiminnasta. Syntyi ajatus kehityskeskustelutyökirjasta, johon saataisiin näkyviin enemmän myös keskustelun taustatekijöitä. Työkirjamuotoisen keskustelupohjan tarkoituksena muodostui organisaation strategian ymmärryksen lisääminen, yksikön kehittämissuunnitelman laajempi sisäistäminen henkilökohteisessa työn tekemisessä sekä henkilökohtaisen kehityskeskustelun vaihteellinen ohjaaminen.

Kehityskeskustelutyökirja

Työkirjan aloitussivuille laitettiin organisaation strategiakuva. Sen yhteyteen kirjattiin näkyviin myös toimenpiteitä, joita organisaatiossa on tehty viimeisten vuosien aikana tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategiakuva ja sen linjassa tehtyjä toimenpiteitä on avattu kappaleessa kaksi. Sen jälkeen työkirjaan lisättiin yksikön kehittämissuunnitelman laadintaan liittyvää kuvausta sekä taulukko, johon työntekijän tulee itse kirjata muistiin oman Attendokotinsa sovitut kehittämistavoitteet, sovitut toimenpiteet sekä aikataulu. Tämän jälkeen työkirjaan lisättiin sivuja itsearviointille. Itsearviointi pohjautuu sisällönanalyysin löydöksiin. Taitoteema-alueita oli kuitenkin hyvin paljon ja siksi niitä päädyttiin sisältöjä yhdistelemällä vähentämään. Samalla sisällönanalyysin löydöslauseet muutettiin kysymyslauseiksi. Esimerkiksi sisällönanalyysin poiminto ” Kehitämme ja otamme opiksi: näemme ratkaisuja, emme ongelmia” muovautui kysymykseksi ”Puhunko ratkaisusta vai ongelmista?” Nämä kysymyslauseet tulivat työkirjaan ohjaaviksi apukysymyksiksi itsearvioinnin tueksi. Lisäksi apukysymyksiä nostettiin osaamisen kehittämistä ja kehityskeskusteluja käsittelevästä teoria-aineistosta. Työkirjaan lopulta muotoutuneet taitoteema-alueet ovat työyhteisötaidot, kohtaamisen taidot, asiakastyön taidot, työn hallinnan taidot, työelämätaidot, työhyvinvoinnista huolehtimisen taidot sekä itsensä kehittämisen taidot.

Itsearviointi pohjautuu hyvin pitkälle taitoalueiden arviointiin työntekijän itse kokemana. Koska kehityskeskustelussa on hyvä keskustella myös muista asioista kuin työntekijän taidoista, lisättiin työkirjaan myös näitä keskustelun osioita tukevia esikysymyksiä. Ne ovat:

- Edellisen keskustelun pääasiat: Mitä sovittiin, mitä on saatu aikaan ja mikä on muuttunut?
- Mistä erityisesti haluan nyt keskustella? Mitä odotan kehityskeskustelulta?
- Mitä ja millaista tukea toivon esihenkilöltäni, jotta pääsen tavoitteisiini?

- Miten esihenkilöni voisi lisätä työn sujuvuutta ja mielekkyyttä, jotta voisin mahdollisimman hyvin? Mitä muuta palautetta annan esihenkilölleni?
- Mitä tekisin tulevaisuudessa, jos tietäisin, että en voi epäonnistua?
- Ideani yksikkömme toiminnan kehittämiseen

Yksilökehityskeskustelua pohjustavan itsearvioinnin edellä mainittujen valmistelevien kysymysten jälkeen työkirjassa on oma osio varsinaisessa kehityskeskustelussa täytettävälle henkilökohtaiselle kehityssuunnitelmalle. Kehityskeskustelu muodostuu itsearvioinnin ja valmistelevien kysymysten läpikäymisestä sekä kehityssuunnitelman laatimisesta. Kehityssuunnitelmaan työntekijä valitsee esihenkilön tuella omat kehittymistavoitteensa, keinot tavoitteiden saavuttamiseksi, suunnittelee aikataulun sekä määrittelee, mitä hyötyä eri tahoille on tavoitteiden saavuttamisesta. Kehityssuunnitelmaan kirjataan myös työntekijän tähtitaito sekä miten hän tähtitaitoaan työssään hyödyntää työyhteisön tai yksikön toiminnan eduksi, esihenkilön ja muiden tuen muodot tavoitteen saavuttamiseksi sekä työntekijää hyödyttävät ja innostavat koulutukselliset mahdollisuudet. Kehityssuunnitelman jälkeen kirjataan ylös myös keskustelussa annettu molemmin puolinen palaute sekä mitä muuta keskustelussa on noussut esille tai sovittu.

Useat kehityskeskustelun teoreettiset aineistot painottavat myös kehityskeskustelussa sovitujen asioiden seurannan merkitystä. Siksi työkirjan loppuun on lisätty sivuja työntekijän omille arvioinneille kehityssuunnitelmansa etenemisestä sekä esihenkilön ja työntekijän **one to one – keskusteluille**, joita on tarkoitus pitää esihenkilön ja työntekijän kehityskeskustelussa sopiman aikataulun mukaisesti (vähintään kolmen kuukauden välein). Työkirjan on siis tarkoitus ohjata koko kehityskeskusteluprosessia sen valmistelusta jälkitoimiin saakka.

Esihenkilöiden ohjemateriaali

Kehityskeskustelutyökirja ohjaa työntekijän kehityskeskusteluun liittyvää toimintaa. Esihenkilön toiminnan ohjaamiseksi se ei kuitenkaan riitä, koska esihenkilön on huomioitava kehityskeskusteluihin liittyen paljon laajemmin asioita, kuin mitä työkirjassa on esitetty. Siksi kehityskeskustelutuotoksia täydennettiin vielä esihenkilön ohjemateriaalilla. Ohjemateriaali luotiin hyödyntämällä kohdeorganisaation muutosmatkan kuvausta, Attendo-kodin kehittämissuunnitelman päivitettyjä ohjeita, työntekijän kehityskeskustelutyökirjaa sekä aiheeseen liittyvää teoreettista aineistoa. Esihenkilön ohjemateriaalia luodessa laadittiin myös kehittämissuunnitelma- ja kehityskeskustelumallin prosessikuvaus.

Esihenkilön ohjemateriaali sisältää vaiheittaiset kuvaukset kehittämissuunnitelman laatimisen ryhmäkeskustelusta, yksilökehityskeskusteluista sekä jälkitoimista. Erityisesti ohjeissa

opastetaan laatimaan työntekijän kanssa yksilöllinen kehityssuunnitelma. Esihenkilön ohjeissa painotetaan valmentavan johtamisen lähestymistapaa.

Näin kehityskeskustelut tulevat johdonmukaiseksi osaksi organisaation ja toimintayksikön strategiaa. Keskustelupohjien muodostamisen jälkeen luodaan kehityskeskustelumalli, joka sisältää kuvauksen kehityskeskusteluprosessista ja sen osista (kuten työyhteisö ja yksilökeskusteluista).

Kehityskeskustelumallin pilotointi

Keskustelupohjien muodostuttua, kehityskeskustelumallia testattiin, eli pilotoitiin kohdeorganisaation kymmenessä mielenterveyskuntoutujien yksikössä (kymmenen esihenkilöä ja heidän työntekijänsä). Pilotointiin osallistuneet henkilöt etsittiin toimittamalla mielenterveyskuntoutujien yksiköiden johtajille pilotointikutsu sähköpostitse (kutsukirje liitteenä, liite 1). Pilotointiin ilmoitettiin pääsevän mukaan kymmenen ensimmäiseksi ilmoittautunutta.

Kun kymmenen yksikön johtajaa oli ilmoittautunut, sovittiin heidän kanssaan pilotin starttipalaverista. Kaikki kymmenen yksikön johtajaa osallistuivat starttipalaveriin. Palaverissa käytiin läpi uudistettu kehityskeskustelumalli kokonaisuudessaan; esihenkilön ohjemateriaali, työntekijän kehityskeskustelutyökirja sekä pilotoinnin eteneminen ja aikataulut. Pilotoinnissa käytettiin kevennettyä mallia Attendo-kodin kehittämissuunnitelman laadinnasta, koska niiden laatimisen ajankohta ei organisaation vuosikellon mukaan asettunut pilotoinnin ajanjaksolle. Kehittämissuunnitelma oli pilotoinnissa mukana siten, että ryhmäkeskustelussa palattiin tarkastelemaan edellistä laadittua kehittämissuunnitelmaa uuden suunnitelman laatimisen sijaan.

Starttipalaverin jälkeen esihenkilöt hankkivat omasta tiimistään kaksi henkilöä yksilökehityskeskustelumallin pilotointiin. Osa esihenkilöistä esitti pilotointikustun kaikille työntekijöilleen, jolloin halukkaat saivat itse ilmoittautua. Osa esihenkilöistä taas ehdotti pilottiin osallistumista suoraan tietyille tiiminsä jäsenille. Starttipalaverin jälkeen pilotointia varten luotiin oma teams-ryhmä, jonne koottiin kaikki ohjeet yhteen paikkaan ja jossa voitiin käydä keskustelua pilotoinnista ja siihen liittyvistä kysymyksistä. Teams-ryhmään oli myös lisätty pilotointiin kutsukirje työntekijöille toimitettavaksi (kutsu liitteenä). Kutsussa opastettiin työntekijää lähettämään pilotointiin osallistumisen ilmoittautumisviestin kehittämistoiminnasta vastaavalle henkilölle. Kutsussa mainittiin myös, että ilmoittautumisviestin lähettämisellä henkilö hyväksyy myös tietosuojaliitteen mukaisen henkilötietojen käsittelyn, jolloin kehittämistyöstä vastaava henkilön oli mahdollista kerätä tarvittavat tiedot myöhempää kyselyn toimittamista varten.

Esihenkilöt järjestivät omissa yksiköissään ohjeiden mukaisen ryhmäkeskustelun, jossa käytiin läpi organisaation tavoitteet ja toteutettuja keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi sekä tarkastelivat oman Attendo-kotinsa aiemmin laadittua kehittämissuunnitelmaa ohjeissa mainittujen kysymysten avulla. Kysymykset olivat:

- Miten olemme onnistuneet saavuttamaan tavoitteemme tähän mennessä? Mikä on onnistunut hyvin? Olisiko jotain pitänyt tehdä toisin?
- Mitä meiltä odotetaan tulevina vuosina (asiakkaat, tilaajat, läheiset, yhteistyökumppanit, henkilöstö)?
- Millaisia toiveita, odotuksia ja palautetta asiakkaamme, läheiset, tilaajamme ovat meille ilmaisseet?
- Onko asiakasryhmässämme tapahtunut muutoksia tai onko muutoksia odotettavissa tulevaisuudessa?
- Vievätkö valitsemamme tavoitteet meitä kohti haluttua suuntaa?
- Tuleeko meidän päivittää joitakin tavoitteita tai keinoja, joilla tavoitteisiin pyrimme?

Ryhmäkeskustelun päätteeksi esihenkilöt kävivät esihenkilön materiaalin mukaisesti läpi yksilökehityskeskusteluihin liittyvät ohjeet ja sopivat keskustelujen aikataulutuksesta. Jokainen yksikön johtaja kävi kahden työntekijänsä kanssa kehityskeskustelun starttipalaverissa sovitussa aikataulussa. Yksilökehityskeskustelu toteutettiin pilotissa kehityskeskustelutyökirjan mukaisesti.

Pilotoinnin ja kyselyn jälkeen uudistettu kehityskeskustelumalli viimeistellään kyselyn vastausten ja kokemusten pohjalta. Viimeistely sisältää mallin prosessikuvauksen ja yksikön johtajille suunnatun kirjallisen toimintaohjeen laatimisen.

Kysely pilotointiin osallistuneille

Keskustelujen toteuttamisen jälkeen yksikön johtajille ja heidän pilotoinnissa mukana olleille työntekijöille toteutettiin kysely, jonka avulla kerättiin tietoa toimintamallin vahvuuksista ja asioista, jotka kaipaavat vielä kehittämistä. Samalla arvioitiin myös kehittämistyön tavoitteiden (esitelty kappaleessa neljä) täyttymistä pilotointikokemuksen perusteella.

Kysely toimitettiin ilmoittautuneille henkilöille (30) sähköpostitse starttipalaverissa sovitun aikataulun mukaisesti. Kysely toteutettiin käyttämällä Microsoft forms-ohjelmaa. Kysely muodostui 13 kysymyksestä. Vastaajien taustamuuttujista kysyttiin vain se, onko vastaaja yksikön johtajan tehtävissä vai muissa tehtävissä (ohjaaja, sairaanhoitaja, sosionomi, jne.). Tämän kysymyksen jälkeen kartoitettiin vastaajien ajatuksia siitä, miten kehityskeskustelumalli onnistui lisäämään ymmärrystä organisaation ja oman Attendo-kodin tavoitteista ja niiden yhteydestä toisiinsa. Kysymykset olivat seuraavat:

- Lisäsikö kehityskeskusteluun liittyvä ryhmäkeskustelu (katsaus yksikön kehittämisuunnitelmaan) ymmärrystä organisaation ja oman yksikkösi tavoitteista?
- Miten paljon Sinun näkemyksesi mukaan Attendon tavoitteet, yksikön tavoitteet ja yksilölliset tavoitteet liittyvät toisiinsa
- Millä tavalla Sinun näkemyksesi mukaan Attendon tavoitteet, yksikön tavoitteet ja yksilölliset kehitystavoitteet liittyvät toisiinsa? (ei pakollinen kysymys).

Seuraavaksi pyydettiin vastaajaa arvioimaan kehityskeskusteluun liittyviä asioita likertin asteikon avulla. Arvioitavia kohteita olivat kehityskeskustelutyökirja kokonaisuutena, kehityskeskustelua edeltävä itsearviointi, työkirjaan valitut taitoteemat sekä taitoteemojen apukysymykset. Arviointiasteikko oli ”huono”, ”melko huono”, ”en osaa sanoa”, ”melko hyvä” ja ”erinomainen”.

Kyselyssä oli myös toinen likertin asteikolla arvioitava kysymysosio, jossa kartoitettiin vastaajien ajatuksia laajemmin kehityskeskustelumallista. Arvioitavia asioita olivat kehityskeskustelumalli kokonaisuutena, kehityskeskustelun mielekkyys, kehityskeskustelun hyödyllisyys, kehityskeskustelu palautteen saamisen ja antamisen välineenä, kehityskeskustelu avoimen keskustelun tukena, kehityskeskustelu konkreettisten tavoitteiden muodostamisen välineenä sekä kehityskeskustelu yksilöllisten tavoitteiden saavuttamisen tukena. Asteikko oli sama kuin aiemmassa likertin asteikkokysymysosiossa.

Yksi konkreettinen muutos uudistetun ja aiemman kehityskeskustelumallin välillä on myös ohjeistus palata kehityskeskustelussa sovittuihin asioihin säännöllisesti. Siksi kyselyssä kysyttiin vastaajien mielipidettä siitä, miten usein kehityskeskustelussa sovittuihin asioihin tulisi palata? Vastausten perusteella voitaisiin arvioida pilotissa olevan ohjeen käyttökelpoisuutta. Ennen pilottia laadittuihin ohjemateriaaleihin oli kirjattu keskusteluihin palaamisen aikaväliksi 1–3 kuukautta. Kehityskeskustelumallin viimeistelyn osalta oli tärkeää myös tietää, kauanko mallin toteuttamisen eri vaiheet veivät aikaa. Siksi kyselyn avulla kartoitettiin myös yksilökehityskeskustelun etukäteisvalmisteluihin kulunutta aikaa sekä itse kehityskeskusteluun kulunutta aikaa.

Kyselyssä kysyttiin myös avoimen kysymyksen muodossa, millä tavalla vastaaja koki uudistetun kehityskeskustelumallin eroavan aiemmasta kehityskeskustelumallista? Tähän kysymykseen vastaajien ei ollut kuitenkaan pakko vastata. Koska kehityskeskustelumallia oli tarkoitus uudistaa, oli merkityksellistä kysyä vastaajien näkemystä siitä, onko mikään oikeastaan muuttunut ja jos on, niin millaiset asiat.

Kyselyn viimeiset kysymykset olivat avoimia kysymyksiä ja niiden avulla haluttiin vastaajien kertoa näkemyksistään kehityskeskustelumallin vahvuuksista sekä

parannusehdotuksistaan siihen liittyen. Lopuksi annettiin vastaajille myös mahdollisuus antaa laajemmin avointa palautetta, kysymyksellä ”Mitä muuta haluat sanoa pilotoidusta kehityskeskustelumallista?”

Kehityskeskustelumallin viimeistely

Kyselyn tulokset olivat kehittämistyön kannalta merkittävässä roolissa, koska niiden pohjalta tehtiin tuotosten viimeistelyn lisäksi päätöksiä kehityskeskustelumallin käyttöönottoon liittyen. Kyselyn tulokset analysoitiin sisällön analyysin avulla ja tulokset esitettiin kohdeorganisaation valituille tahoille, kuten HR- ja laatutiimeille. Tulosten pohjalta viimeisteltiin kehityskeskustelun tuotokset.

6.4 Eettiset näkökohdat ja luotettavuuden tarkastelu

Tieteellisessä toiminnassa painotetaan avoimuutta, eettisyyttä, vastuullisuutta ja rehellisyyttä. On ensiarvoisen tärkeää suunnitella, toteuttaa ja dokumentoida tieteellinen toiminta huolellisesti. Yhteistyö, tiedon jakaminen ja avoimuus eri vaiheissa ovat avainasemassa. (TENK 2023, 11). Näitä eettisyyttä ja luotettavuutta tukevia periaatteita on pyritty noudattamaan kaikissa kehittämistyön vaiheissa.

Ennen tutkimusaineiston keruun aloittamista tuli hankkia luvat ja suostumukset. (TENK 2023, 11). Tutkimuksellinen kehittämistyö alkoi opinnäytetyösuunnitelman laatimisella. Suunnitelma toimitettiin kohdeorganisaation tutkimuslupia myöntävälle taholle tutkimuslupahakemuksen ja tietosuojaliitteen kera. Näin pyrittiin vahvistamaan kehittämistyön avoimuutta ja oikeita tietosuojakäytäntöjä.

Kun tutkimus ja kehittäminen kohdistuvat ihmisiin, on otettava huomioon myös muita eettisyyttä ja luotettavuutta koskevia näkökohtia. Osallistuvien henkilöiden on tiedettävä, mitä tutkija tai kehittäjä tekee, mikä on toiminnan kohde ja tavoite, ja mikä on heidän roolinsa kehittämistyössä. Luotettavuuden näkökulmasta on tärkeää tiedostaa, että luotettavia vastauksia saadaan usein silloin, kun vastaajia ei yksilöidä ja heidän anonymiteettinsä taataan. (Ojasalo ym. 2018, 48). Kehittämistyössä pilotointivaihe ja kysely koskivat ihmisiä ja tällöin pyrittiin huomioimaan edellä mainitut periaatteet. Osallistujia tiedotettiin pilotoinnin sähköpostikutsuissa (erilliset esihenkilöille ja heidän työntekijöilleen), jotka ovat myös tämän raportin liitteenä. Sähköpostikutsu toimitettiin mielenterveyskuntoutujien yksiköiden johtajien ryhmäsähköpostiosoitteisiin, jolloin kenenkään henkilökohtaisia sähköpostitietoja ei käytetty. Pilotointiin ja kyselyyn osallistuminen perustui näin ollen vapaaehtoisuuteen. Sähköpostikutsun liitteenä oli myös tietosuojaliite, johon viestissä pyydettiin tutustumaan. Viestissä kerrottiin, että vastaamalla kutsuun hyväksyy samalla tietosuojaliitteen mukaisen henkilötietojen keruun. Henkilötietoja pyrittiin keräämään mahdollisimman vähän ja

säilyttämään vain välttämättömän ajan. Henkilötietoina kerättiin vain pilotointiin ilmoittautuneiden nimet ja sähköpostiosoitteet. Pilotoinnissa mukana olleille henkilöille toteutettiin kysely, joka toimitettiin heidän ilmoittamiin sähköpostiosoitteisiinsa. Kysely toteutettiin anonyymiteettiä kunnioittaen.

Tieteellisestä toiminnasta tulisi viestiä rehellisesti ja avoimesti. Asiantuntija- ja arviointitehtävien hoitaminen edellyttää läpinäkyvyyttä ja luottamuksellisuutta, ja esteellisyysäännöksiä on noudatettava. Vastuullinen arviointi ja objektiivisuuden kriteerit ovat keskeisiä. Näiden periaatteiden noudattaminen edistää tieteen luotettavuutta, tulosten laadukkuutta ja tiedon jakamista (TENK 2023, 11–14). Kun tutkimus yhdistyy työelämälähtöiseen kehittämistyöhön, on tärkeää ottaa huomioon sekä tieteen että liike-elämän eettiset periaatteet. Tavoitteiden on oltava korkean moraalin mukaisia, ja työ on suoritettava rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti. Lisäksi työelämälähtöisessä kehittämistyössä on oleellista, että saavutettujen tuloksien tulee hyödynnettäviä käytännössä. (Ojasalo yms. 2018, 48). Kehittämistyössä on pyritty toimimaan edellä kuvattujen periaatteiden pohjalta tutkijan parhaan kyvyn mukaisesti. Kehittämistyön osalta on kuvattu etenemisen vaiheet, siinä käytetyt menetelmät sekä aineiston käsittelyn mahdollisimman tarkasti ja rehellisesti tähän raporttiin. Työelämässä hyödynnettävyyttä kuvaa se, että kehittämistyönä uudistettu kehityskeskustelumalli on tulossa käyttöön kohdeorganisaatiossa vuoden 2024 aikana ja siitä ensimmäinen mainospuhe oli 9.11.2023 Attendo-kotien johtajien koulutuspäivillä.

Tutkimuksen eettisyyden lisäksi on pohdittava muun muassa luotettavuusnäkökohtia. Luotettavuuden tarkastelu laadullisen tutkimuksen osalta ei ole yksiselitteistä. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus perustuu tutkijan rehellisyyteen ja hänen tekemiensä valintojen arviointiin. Tutkija arvioi jatkuvasti luotettavuutta suhteessa teoriaan, analyysitapaan, aineiston ryhmittelyyn, tutkimiseen, tulkintaan, tuloksiin ja johtopäätöksiin. Tutkimustekstissä tutkija kuvailee ja perustelee tekemiään valintoja sekä arvioi niiden tarkoituksenmukaisuutta ja toimivuutta tavoitteiden näkökulmasta. Luotettavuuden arviointi laadullisia menetelmiä käytettäessä pohjautuu tutkijan kykyyn tarkastella tutkittavaa asiaa yksittäistapausta yleisemmällä tasolla (Vilka 2021, 195–197). Tämän kehittämistyön osalta luotettavuutta on pyritty näyttämään toteen perustelemalla kehittämistyössä tehdyt valinnat peilaten niitä teoreettiseen viitekehykseen.

7 Kehittämistyön tulokset

7.1 Organisaation olemassa olevien materiaalien sisällönanalyysin tulokset

Sisällönanalyysiin käytettävä aineisto koostui kohdeorganisaation perehdytysmateriaaleista, ohjaajan tehtäväkuvauksesta, organisaation strategiasta sekä henkilöstösuunnitelmasta. Sisällönanalyysin avulla saatiin esille organisaation näkökulmasta tärkeitä osaamisen osatekijöitä, eli taito-odotuksia.

Edellä mainituista materiaaleista poimittiin lauseita ja mainintoja, jotka kuvasivat organisaation osaamisodotuksia työntekijälle. Tällaisia lauseita löytyi esimerkiksi seuraavasti: "Kehitämme ja otamme opiksi: näemme ratkaisuja, emme ongelmia", "Teemme oikeita asioita oikeaan aikaan" ja "Rajoitteista huolimatta meidän työmme on huolehtia, että asukkaiden elämä voi olla mielekästä, merkityksellistä ja toiveikasta". Lisäksi materiaaleista poimittiin lyhyempiä, mutta työn kannalta merkityksellisiä termejä, jotka vaativat myös työntekijän osaamista, kuten "Laadukas kirjaaminen". Esimerkkien kaltaisia poimintoja tehtiin materiaaleista noin 150kpl. Näiden löydösten ryhmittelyn lopputuloksena hahmottui 10 eri taitoteemaa, jotka olivat asiakastyön taidot, persoonallisuutta koskevat taidot, turvallisuustaidot, työelämätaidot, työhyvinvointitaidot, työnhallintataidot, työsuhdetaidot, työyhteisötaidot ja muut taidot. Myöhemmin kehittämistyön edetessä osa teemoista yhdistyi seitsemäksi teema-alueeksi.

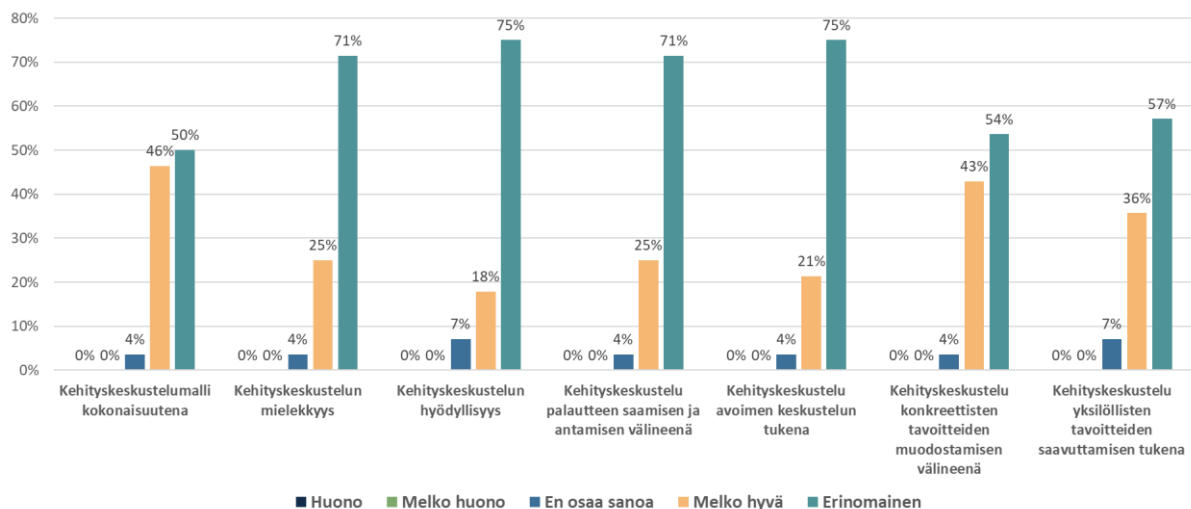
7.2 Pilotoinnin tulokset

Pilotointiin osallistui 30 henkilöä kymmenestä kohdeorganisaation toimintayksiköstä. Jokaisesta kymmenestä yksiköstä yksi esihenkilö sekä kaksi työntekijää. Pilotoinnin päätteeksi kerättiin tietoa kehityskeskustelumalliin liittyen kyselyn avulla. Kyselyyn vastasi 28 henkilöä, vastausprosentin ollen 93 %.

Kyselyn kolmen ensimmäisen kysymyksen perusteella voidaan todeta, että kehityskeskustelumalli lisäsi melko paljon vastaajien (54 %) ymmärrystä organisaation ja oman yksikön tavoitteista. Kukaan vastaajista ei ollut sitä mieltä, ettei malli olisi lisännyt tavoitteisiin liittyvää ymmärrystä lainkaan. Vastaajat näkivät hyvin myös yhteyden organisaation, oman yksikkönsä ja yksilöllisten tavoitteiden välillä, koska 93 % vastaajista kertoi niiden liittyvät toisiinsa melko paljon tai paljon. Liput 7 % olivat sitä mieltä, että ne liittyvät toisiinsa melko vähän. Sitä, miten nämä tavoitteet liittyvät yhteen vastaajien mielestä, kiteyttää yhden vastaajan kuvaus asiasta: "Yksilön tavoitteet vievät yksikkö eteenpäin, ja yksikön tavoitteet vievät yksikköä eteenpäin kohti Attendon tavoitteita". Lisäksi yhteiset arvot tavoitteiden taustalla nousivat useammassa vastauksessa esille.

Kehityskeskustelutyökirjaa koskien vastaajat olivat pääosin sitä mieltä, että työkirja oli kokonaisuutena melko hyvä tai erinomainen (96 % vastaajista). Melko huonoksi sen koki yksi vastaaja (4 %). Lähes samanlaiset vastaukset annettiin kehityskeskusteluun valmistavasta itsearvioinnista. Melko hyvän ja erinomaisen välillä vastaukset jakaantuivat lähes puoliksi molempien kysymysten osalta. Työkirjaan valitut taitoteemat ja apukysymykset saivat myös hyvin saman suuntaiset vastaukset; 93 % vastaajista olivat sitä mieltä, että ne olivat melko hyviä tai erinomaisia. Valituista taitoteemoista 7 % vastaajista ei osannut sanoa mielipidettä. Apukysymysten osalta taas 7 % vastaajista oli sitä mieltä, että ne olivat melko huonoja. Apukysymyksiin liittyvissä vastauksissa oli kuitenkin suurin osa erinomaisen kannalla (75 %).

Laajemmin kehityskeskustelumallista esitettäviin kysymyksiin hajonta vastausten välillä oli vielä vähäisempää kuin työkirjaa koskeviin kysymyksiin. Alla olevasta kaaviosta voi nähdä vastaukset, joiden pohjalta voi tehdä tulkinnan, että pilottiin osallistuneet olivat melko tai erittäin tyytyväisiä pilotoituun kehityskeskustelumalliin. Lisäksi vastauksista voidaan myös todeta kehityskeskustelumallin uudistamiselle asetetut tavoitteet täyttyneen esimerkiksi kehityskeskustelumallin mielekkyyden osalta.



Kuvio 1. Kehityskeskustelumallia koskevat kyselyn vastaukset

Kyselyssä tiedusteltiin myös vastaajien ajatuksia siitä, miten usein kehityskeskustelussa sovittuihin asioihin tulisi palata. Suurin osa vastaajista (54 %) oli sitä mieltä, että paras aikaväli palata asioihin olisi kvartaaleittain eli kolmen kuukauden välein. Toiseksi eniten vastaajat (36 %) ajattelivat parhaan aikavälin olevan puoli vuosittain. Loput vaihtoehdot saivat kaikki yhden vastaajan äänen. Loput vaihtoehdot olivat kerran kuukaudessa, joka toinen kuukausi ja kerran vuodessa.

Kyselyn vastausten perusteella uudistettu kehityskeskustelumalli eroaa melko paljon aiemmin käytössä olleesta mallista. Vastaajat kuvasivat uutta mallia laajempaan ja syvällisempään keskusteluun ohjaavaksi, selkeämmäksi ja helpommin ymmärrettäväksi. Erään esihenkilön vastaus kuvaa laajemmin vastaajien kokemusta: ”Aiemman mallin käyttö ei tarjonnut esihenkilölle juurikaan tukea keskusteluun, eikä herättänyt työntekijää keskusteluun. Malli oli enemmänkin kuulusteleva eikä keskusteleva, ja kehityskeskustelujen anti jäi helposti muodollisuudeksi. Uudistettu malli herättää keskustelemaan ja pohtimaan omaa työtään ja tapojaan toimia. Ja antaa esihenkilölle vahvan tuen keskusteluihin. Uuden keskustelumallin hyöty on myös se, että asiaan palataan uudelleen jonkin ajan kuluttua ja tsekataan missä mennään.” Lisäksi työntekijän vastaus, joka osaltaan kuvaa myös laajemmin vastausten sisältöä: ”Keskitytään konkreettisiin ja oikeisiin asioihin enemmän. Kulkee linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa ja on helppo kytkeä yksikön tavoitteisiin omat henkilökohtaiset tavoitteet”. Uudistettu malli koettiin osan vastaajien (7 %) osalta kuitenkin työlämmäksi kuin aiempi malli.

Toimivaksi kehityskeskustelumallissa nimettiin sen selkeät taitoteemat/kokonaisuudet, monipuoliset apukysymykset, hieno runko/työkirja, tavoitteiden asettamisen helppous, selkeät ohjeet, tähtitaidon nimeäminen ja jatkuvuuteen ohjaaminen. Parannusehdotuksiksi vastaajat nimesivät esihenkilölle annettavan palautteen esille nostaminen selkeämmin, esihenkilön antaman numeerisen arvioinnin poistaminen, kirjoitustilan lisääminen työkirjaan, mallin tiivistäminen, vihossa olleen persoonallisuustestin poistaminen sekä ohjeiden selkiyttäminen tähtitaidon, apukysymysten ja dokumentoinnin osalta.

Kyselyn lopuksi annettiin osallistujille mahdollisuus kertoa näkemyksistään vapaasti kehityskeskustelumallista. Vastaukset olivat hyvin saman suuntaisia kuin kysymyksen ”Mikä oli toimivaa kehityskeskustelumallissa” osalta. Kehityskeskustelumallin kattavuutta, apukysymyksiä ja konkreettisuutta kiiteltiin. Samoin tiivistämisen toive nousi näissä vastauksissa esille, joka tuli ilmi jo parannusehdotuksia kartoittavan kysymyksen yhteydessä. Mallin käyttöönottoa toivottiin useissa vastauksissa. Tällainen toive ilmaistiin suoraan seitsemän vastaajan osalta. Muissa vastauksissa painottuivat muutoin positiivinen palaute mallista, josta esimerkkinä yhden vastaajan vastaus: ”Tosi raikas ja mahtava uudistus vanhaan pölyiseen malliin, joka oli äärettömän ”virallinen” ja jäykkä”.

Kyselyn tulosten pohjalta viimeisteltiin kehittämistyön tuotokset siten, että ohjeita edellä mainituilta osin selkeytettiin, esihenkilön numeerinen arviointi poistettiin, työkirjaan lisättiin kirjoitustilaa ja testit poistettiin. Tiivistystä tehtiin lähinnä työkirjan ohjesivujen osalta. Apukysymyksiä vähennettiin vain parin kysymyksen verran. Tähän päädyttiin siitä syystä, että

apukysymykset olivat olleet lähes jokaisessa vastauksessa yksi mallin parhaista elementeistä.

7.3 Uudistettu kehityskeskustelumalli

Kehittämistyön tuotoksena syntyi uudistettu kehityskeskustelumalli, joka sisältää esihenkilöille suunnatun ohjemateriaalin ja työntekijän kehityskeskustelutyökirjan. Alla uudistetun kehityskeskustelumallin prosessi.

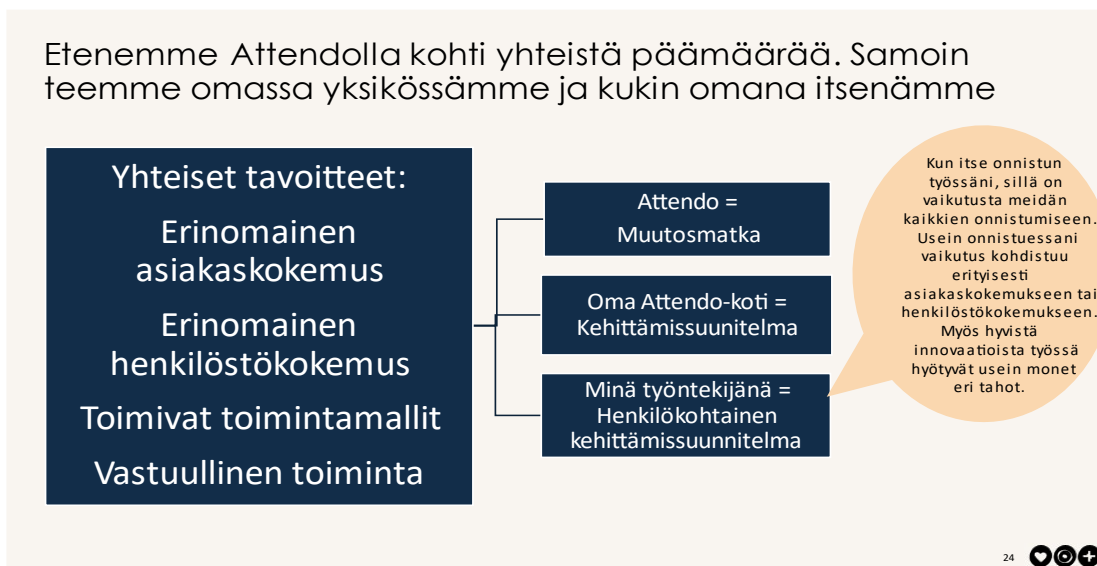


Kuva 3. Kehittämissuunnitelma- ja kehityskeskustelumallin prosessi

Päivitetyt Attendo-kodin kehittämissuunnitelman ohjeet

Kehityskeskustelumalli pohjautuu kohdeorganisaation strategiaan (muutosmatkaan), jota on avattu tarkemmin kappaleessa kaksi. Siksi uudistettu kehityskeskustelumalli linkittyy organisaation olemassa olevaan käytäntöön laatia Attendo-kotikohtaiset vuosittaiset kehittämissuunnitelmat. Kehittämissuunnitelmat ovat keino yksikkökohtaisen muutosmatkan edistämiseksi ja ne ovat osa jokaisen Attendo-kodin omavalvontasuunnitelmaa. Kehittämissuunnitelmien laadinnassa otetaan huomioon erityisesti Attendo-kodin saama palaute, niin henkilöstöltä, asiakkailta kuin heidän läheisiltäänkin. Kehittämistyön yhteydessä täydennettiin kehittämissuunnitelman laadintaa koskevia ohjeistuksia siten, että suunnitelman laadintakeskustelu pohjustaisi samalla myös yksilökehityskeskusteluja. Ohjeisiin lisättiin yksilökehityskeskusteluihin valmistautumisen ohjeet. Niissä mainitaan muun muassa kehityskeskustelutyökirjojen jakaminen kaikille työntekijöille kehittämissuunnitelmakeskustelun yhteydessä sekä työkirjaan tutustuminen. Työkirjaan tutustuminen sisältää katsauksen organisaation tavoitteisiin ja niiden suunnassa tehtyihin toimenpiteisiin sekä itsearvioinnin

suorittamiseen. Lisäksi Ohjeisiin lisättiin maininta yksilökehityskeskustelujen käytäntöjen sopimisesta. Seuraavassa esimerkkikuva ohjeisiin lisätystä diasta, joka havainnollistaa kehityskeskustelujen linkittymistä organisaation ja Attendo-kodin tavoitteisiin.



Kuva 4. Kehityskeskustelut osana laajempaa kokonaisuutta

Kehityskeskustelutyökirja

Kehityskeskustelutyökirja rakentui aiheeseen liittyvän teorian tiedon sekä kohdeorganisaation perehdytysjärjestelmän sisällönanalyysin pohjalta. Kehityskeskustelutyökirja kokoaa oleelliset kehityskeskustelumalliin liittyvät asiat yksien kansien sisälle. Sen ensimmäiset sivut auttavat havainnoimaan organisaation ja oman Attendo-kodin tavoitteita.

Muutosmatkan
eli Attendon strategian päätavoitteena on olla alamme arvostetuin työnantaja ja palvelujen tuottaja.

Muutosmatkan tavoitteeseen liittyvät tienviitat, joiden ohjaamina etenemme yhdessä kohti päämääräämme. Tienviitat ovat

- Toimivat toimintamallit
- Erinomainen henkilöstökokemus
- Erinomainen asiakaskokemus
- Vastuullinen toiminta
- Teknologian hyödyntäminen

Muutosmatkaa on edistetty mm. uudistamalla perehdytyskäytäntöjä, ottamalla ASKO-toimintamalli ja Atso käyttöön, päivittämällä palkitsemismallia sekä lanseeraamalla Attendo Uran koulutuskokonaisuus sekä Valon uudistaminen kaikkien työntekijöiden osaamisen kehittämiseksi. Myös esihenkilötyötä on kehitetty koulutusten sekä palvelujen johtamisen Tapanin avulla.

Muutosmatka näkyy Attendo-kotiemme arjessa monin eri tavoin. Sen keskeisimmät tavoitteet ja kohdat on sisällytetty jokaisen Attendo-kodin omaan kehittämissuunnitelmaan. Se kertoo, miten teillä edetään Muutosmatkalla ja on myös osa teidän Attendo-kotinne toteutettavaa omavalvontaa.

Henkilökohtaisessa kehityskeskustelussa taas pohditaan, miten sinun henkilökohtainen muutosmatkasi etenee.

Tämän työkirjan on tarkoitus kulkea mukana vuoden ajan, joten pidäthän sen tallessa?

Kiljaan tähän leikkauksen pohjalta muodostetun Attendo-kodin yhteistavoitteet, niiden saavuttamiseen liittyvät keinot sekä muut yhdessä sovittu asiat. Tavoitteita seurataan mm. ulimpiäläisessä sekä Hallitse harjoilla -toimintamallin mittareina sekä tavoitetaululla.

Mikä on tavoitteemme?

Miten saavutamme sen?

Mihin mennessä?

Kuka tekee?

Kuva 5. Työkirjan aukeama organisaation ja Attendo-kodin tavoitteista

Seuraavaksi kehityskeskustelutyökirja ohjaa työntekijää kehityskeskusteluun valmistautumisessa itsearviointiin ja pohjustavien lisäkysymysten avulla. Itsearviointi koostuu seitsemästä eri taitoteemasta, jotka on muovautuneet kohdeorganisaation perehdytysmateriaalien sisällönanalyysin tuloksena. Taitoteemat sisältävät monipuolisia apukysymyksiä kuhunkin taitoteemaan liittyen. Apukysymysten tarkoitus on auttaa työntekijää pohtimaan omaa toimintaansa mahdollisimman monipuolisesta eri näkökulmista. Apukysymykset pohjautuvat pitkälti kohdeorganisaation odotuksiin toiminnan laatuun liittyen.

Valmistautuminen kehityskeskusteluun

Olet nyt tutustunut Attendon muutosmatkaan ja olette laatineet teidän Attendo-kodin kehittämissuunnitelman. Nyt on sinun vuorosi saada mahdollisuus kukoistaa omien vahvuuksiesi kanssa ja saada tukea kehittyä omia tavoitteitasi kohti omassa kehityskeskustelussasi.

30-60 min

Sinä ja esihenkilösi

1. Vastaa sivuilta 9-16 löytyviin seitsemään taitoteemaan ja niihin laadittuihin apukysymyksiin. Arvioi niiden avulla, kuinka omasta mielestäsi suoriudut ko. taidossa. Kirjoita oma arvosanasi sekä perustelusi itsellesi ylös.

2. Vastaa sivulla 17 oleviin lisäkysymyksiin, joiden on tarkoitus koota yhteen odotuksiasi kehityskeskustelua tai esihenkilöä kohtaan.

Itsearviointi tulee olla täytettynä ennen kehityskeskustelua. Esihenkilösi täyttää sinusta myös saman kaltaisen arvioinnin ilman numeerista arviointia.

Ota aikaa itsellesi ja pohdinnoillesi. Itsearviointiin voi täyttää työaikana esihenkilön kanssa sovituin käytännöin.

TYÖYHTEISÖTAIDOT

Työyhteisötaidot tarkoittavat työntekijän kykyä toimia hyvää ilmapiiriä luovana ja ylläpitävänä, vastuullisena, rakentavana sekä tuottavana työyhteisön jäsenenä.

- Millaista energiaa tuon tiimin yhteisiin hetkiin? Miten se näkyy?
- Miten tuen työkavereitani? Millainen rooli minulla on tiimissä?
- Mistä muut huomaavat, kun olen innoissani? Entä päinvastaisessa tilanteessa?
- Keskustelenko asioista oikeissa paikoissa oikeiden henkilöiden kanssa?
- Miten usein käytän seuraavan kaltaisia ilmaisuja: "hyvää huomenta", "kiitos", "eiköhän se onnistu", "miten voin auttaa"?
- Tuonko reilusti ja selkeästi esiin mielipiteeni oikeassa paikassa? Puhunko ratkaisuisista vai ongelmista?
- Tunnenko työyhteisön pelisäännöt? Toiminko niiden mukaisesti?
- Miten puutun epäasialliseen käytökseen sellaista havaitessani?
- Onko joku voinut kokea omalta osaltani jonkin tilanteen kiusaamisena, syrjivänä tai epäasiallisena?
- Suhtaudunko työkavereiden ideoihin avoimesti?
- Miten huolehdin itselleni nimetyistä työtehtävistä? Entä siitä, että kaikki päivän tehtävät tulevat yhdessä tehdyksi?
- Miten otan esille muiden virheet? Miten vastaanottaja(t) sen kokee?
- Tiedotanko työvuorossa olevia työkavereita siitä, mitä olen tekemässä ja tai minne menossa? (esim. "Menen Matin huoneeseen keskustelemaan")

Minkä arvosanan (asteikolla 1-5) annan itselleni ja miksi?

Kuva 6. Kehityskeskustelutyökirjan aukeama itsearviointiin valmistautumisesta ja työyhteisötaidot-taitoteemasta.

Kehityskeskustelutyökirja ohjaa läpi kehityskeskustelumallin. Itsearviointisivujen jälkeen työkirjassa on kootusti tietoa kehityskeskustelusta sen toteuttamisesta käytännössä. Lisäksi samalla aukeamalla pyydetään vastaamaan myös muutamaan lisäkysymykseen ennen omaa henkilökohtaista kehityskeskustelua.

Kehityskeskustelu ja henkilökohtainen kehityssuunnitelma



Kehityskeskustelut ovat ennalta sovittuja, hyvin valmisteltuja tapaamisia, joissa arvioidaan yhdessä toimintaa, saavutettuja tavoitteita ja yhteisesti sovittuja tulevia painopisteitä. Se tarjoaa mahdollisuuden pysähtyä arjen keskellä ja keskustella osaamisesta kehittämisestä ja antaa palautetta molemmiin puolin.

Kehityskeskustelu käydään sinun ja esihenkilösi täyttämien arviointien pohjalta. Lopputuloksena laaditte s. 17-18 löytyvän henkilökohtaisen kehityssuunnitelman; mitä sinä haluat ja miten saavutat sen? Miten tuet koko Attendo-kodin tiimiä pääsemään yhdessä sovittuihin tavoitteisiin?

Tavoitteen ja sen saavuttamiseen liittyvien keinojen tulee olla mahdollisimman konkreettisia. Kun mietit yhdessä keinoja, käytäkää mielikuvitusta: yleisimpiä ovat mm. koulutukset, työssä oppiminen, omaehtoinen tiedon hankinta, oman työn reflektointi, opitun tiedon opettaminen muulle tiimille, jne.

Kehityssuunnitelmaan kirjataan myös muita asioita, kuten miten esihenkilösi ja tiimisi voivat sinua tukea menestyksesi työssäsi ja miten tuet itse muuta tiimiä.

Meillä kaikilla on taitoja ja tietoja, joista hyötyisivät myös muut tiimissä - mikä on sinun tähtitaitosi, miten tuot sen esiin myös muiden eduksi? Opetatko kenties muita lisää jostain aiheesta vai oletko erityisen hyvä tukemaan työhyvinvointia ja ilmapiiriä säännöllisellä tiimipalaverin kevennysohjelmalla?

POHDI MYÖS NÄITÄ ETUKÄTEEN

Edellisen kehityskeskustelun pääasiat: mitä sovittiin, mitä on saatu aikaan, mikä on muuttunut?

Mistä erityisesti haluan nyt keskustella? Mitä odotan keskusteluilta?

Mitä ja millaista tukea toivon esimieheiltäni, jotta pääsen tavoitteisiini?

Miten esihenkilöni voisi lisätä työn sujuvuutta ja mielekkyyttä, jotta voisin mahdollisimman hyvin? Mitä muuta palautetta haluan antaa esihenkilölleni?

Ideani Attendo-kotini toiminnan kehittämiseksi?

Kuva 7. Kehityskeskustelutyökirjan aukeama henkilökohtaiseen kehityskeskusteluun valmistautumisesta.

Kehityskeskustelu käydään työntekijän ja esihenkilön täyttämien arviointien pohjalta. Lisäksi keskustelussa käydään läpi lisäkysymykset ja niiden herättämät ajatukset keskustellen. Lopuksi työntekijä laatii esihenkilön tuella itselleen kehityssuunnitelman, johon työntekijä määrittelee itselleen kehittymistavoitteet, keinot tavoitteiden saavuttamiseksi ja aikataulun. Samalla tarkastellaan ja kirjataan, millaista hyötyä tavoitteiden saavuttamisesta on, miten esihenkilö tai muut henkilöt voivat työntekijää kehittymistavoitteissa tukea sekä millaiset koulutukset työntekijää hyödyttäisivät ja kiinnostaisivat. Lisäksi yhtenä tärkeimpänä asiana suunnitelmaan tulee määritellä työntekijän tähtitaito. Tähtitaidon nimeäminen ei vielä riitä, vaan samalla määritellään myös konkreettisia toimia, joilla tähtitaitoa hyödynnetään laajemmin työyhteisön ja Attendo-kodin eduksi. Tällaisia tapoja hyödyntää tähtitaitoa voivat olla esimerkiksi muiden tiimin jäsenten opettaminen, erilaisten toimintojen järjestäminen tai nimetyt vastuutehtävät. Tähtitaidon esiin nostamisella osoitetaan arvostusta työntekijän taitoja kohtaan sekä tehdään hyvä palaute näkyväksi.

HENKILÖKOHTAINEN		KEHITYSSIUNNITELMANI	
Missä asiassa tai asioissa haluan kehittyä? Mitä tavoittelen?	Miten saavutan sen? Mistä aloitan? Miten etenen?	Mitä hyötyä tavoitteen saavuttamisesta on minulle ja muille?	Minkälainen aikataulu tällä on? Milloin palaamme asiaan?
Näin esihenkilö ja muut voivat tukea minua tavoitteen saavuttamisessa.	Millainen koulutus minua voisi hyödyttää tai innostaa? (ks. Attendo Uran ja Valon sisältö)	Tähtitaitoni, vahvuuteni, miten voin hyödyntää niitä työssäni?	

Kuva 8. Työntekijän henkilökohtaisen kehityssuunnitelman pohja

Kehityssuunnitelman jälkeen työkirjassa on kirjoitustilaa kehityskeskustelussa esiin nousseille palautteille sekä muille sovituille asioille. Työkirjan loppusivut on varattu one to one – keskustelujen muistiinpanoille ja kehittymisen itsearvioinneille.

Esihenkilön ohjemateriaali

Jotta kehityskeskustelumalli toteutuisi tarkoituksenmukaisella tavalla, esihenkilöiden tulee tuntea malli kokonaisuudessaan. Siksi esihenkilöille on koottu erillinen ohjemateriaali, josta esihenkilö saa lisätietoa mallin toteutuksesta käytännössä. Ohjemateriaaliin on koottu muun muassa kehittymisen keinoja kehityssuunnitelman laadinnan tueksi.

Esihenkilöiden ohjemateriaalissa kuvataan kehityskeskustelumalli ja sen vaiheet. Materiaalissa avataan Attendo-kodin kehittämissuunnitelmaa koskevan keskustelun linkittymistä kehityskeskusteluihin. Lisäksi ohjemateriaalissa avataan kehityskeskustelun teoriaa lyhyesti. Ohjemateriaali sisältää kehityskeskusteluihin valmistautumisen ohjeet esihenkilön näkökulmasta sekä esihenkilön arviointipohjan. Oleellisin ero esihenkilön ohjemateriaalin ja työntekijöiden kehityskeskustelutyökirjan sisällön välillä on se, että se antaa välineitä esihenkilölle kehityssuunnitelman laadintaan työntekijän kanssa. Esihenkilön ohjemateriaalissa kuvataan tarkemmin kehityssuunnitelman eri kohtien tarkoituksenmukaisia sisältöjä sekä erityisesti keinoja kehittymisen tueksi, joita esihenkilö voi työntekijälle tarvittaessa ehdottaa.

Taitojen kehittämisen keinoja esihenkilön työkalupakkiin (vain mielikuvitus rajana):



Kuva 9. Keinoja kehittymisen tueksi

Esihenkilön ohjemateriaalin lopussa on vielä ohjeet one to one – keskustelujen käymiseen. Materiaalissa opastetaan esihenkilöitä sopimaan työntekijöiden kanssa säännölliset one to one - keskustelut noin kolmen kuukauden välein. Keskustelut voivat pitää sisällään myös muuta sisältöä kuin kehityssuunnitelman seurantaa, mutta niiden tulee sisältää vähintään katsauksen sovittuihin tavoitteisiin ja keskustelua siitä, miten työntekijä on onnistunut keinoja toteuttamaan. Samalla keskusteluissa voidaan arvioida myös keinojen toimivuutta ja tarvittaessa päivittää niitä. One to one - keskustelujen ei tarvitse olla pitkiä, vaan esimerkiksi 15–20 minuuttia voi hyvin riittää, etenkin, jos keskusteluväli ei ole pitkä. Ohjemateriaalissa mainitaan myös, että on toivottavaa, että työntekijää kannustetaan ja hänelle annetaan palautetta myös arjen keskellä omiin tavoitteisiin liittyen.

8 Yhteenveto ja pohdinta

Kehityskeskustelumalli on rakennettu vahvasti teoreettiseen tietoperustaan nojaten. Alkuisäyksen kehityskeskustelumallin painottuminen osaamiseen ja taitoihin sai ahaa-elämyksestä, että kaikenlaiset henkilöstön työssä toteuttamat asiat ovat ilmaistavissa taitoina. Lisäpontta ajatus sai viimeaikaisista merkittävien tiedon tuottajien linjauksista osaamisen kehittämisen tarpeista. Kuten valtioneuvoston tulevaisuusselonteossa ja Sitran megatrendikatsauksessa todetaan, jatkuvan osaamisen kehittäminen korostuu tulevaisuudessa yhä enemmän. Tämä tarkoittaa samalla, että uuden oppimisen, luovuuden, kokonaisuuksien hahmottamisen ja taitojen merkitys kasvaa niin työelämässä kuin muilla elämänalueilla. Näin ollen jatkuvan osaamisen kehittämisen käytäntöihin kohdistuu kasvavaa muutospainetta. (Dufva & Rekola 2023). Aiemmin vallalla ollut ajatus osaamisen kehittymisestä opiskelemalla oppilaitoksissa ei enää tänä päivänä ole riittävää, vaan osaamisen kehittäminen täytyy tapahtua jatkossa vielä nykyistäkin vahvemmin työn ohessa sekä osana työtä. (Sitra 2020).

Kehityskeskustelut esihenkilön ja työntekijän välillä toimivat tehokkaana työelämän menetelmänä vastaten jatkuvan oppimisen tarpeisiin (Viitala & Jylhä 2019, 266). Kohdeorganisaation olemassa oleva kehityskeskustelumalli ei palvellut ajatusta osaamisen johtamisen välineenä ja siihen liittyi useita haasteita, jotka on kuvattu tarkemmin kappaleessa kaksi. Siksi Kehityskeskustelumallia lähdettiin rakentamaan täysin tyhjältä pöydältä uuteen tietoon tutustuen ja erilaisia vaihtoehtoja ihmetellen.

Hyvin alkuvaiheessa tutustuin Ahosen & Fabritiuksen kuvaukseen kehittävästä dialogista kehityskeskustelumallina, joka herätti paljon ajatuksia. Erityisesti kehittyminen yksilönä ja yhdessä eri keskustelufoorumien lopputuloksena jäi mieleen, kehittyäkseen myöhemmin saman suuntaiseksi kokonaisuudeksi tämän kehittämistyön tuotoksena. Ahosen ja Fabritiuksen kuvaamaan malliin kuuluu kolme vaihetta, jotka ovat työyhteisön oppimispalaveri, henkilökohtaiset keskustelut ja toinen työyhteisön oppimispalaveri. Ensimmäinen työyhteisökeskustelu on foorumi, jossa hahmotetaan yhteisiä haasteita ja ennakoitaan tulevia muutoksia. Mallissa jokainen työntekijä laatii keskustelun jälkeen oman oppimissuunnitelmansa, jonka jälkeen esihenkilö käy yksilökeskustelut ja organisoii yhteistyössä työyhteisön kanssa ryhmäkeskustelun, jonka tavoitteena on luoda työyhteisön yhteinen oppimissuunnitelma, jossa pohditaan tarvittavaa oppimista ja sen toteutusta yhdessä. Lisäksi kiinnostusta herätti Ahosen ja Fabritiuksen havainto, että tällainen toimintamalli auttaa luomaan yhteyden organisaation strategisten tavoitteiden ja henkilöstön toiminnallisten oppimiskiinnostusten välille. (Ahonen & Fabritius 2015, 2–3).

Edellä mainitun pohjalta kehityskeskustelu osaamisen johtamisen välineenä sai toisen ulottuvuuden strategisen johtamisen näkökulmasta. Strategian implementointi herätti itsessäni paljon pohdintoja, siitä, miten kohdeorganisaatiossa henkilöstön jäsenet tuntevat strategiaa tai mitä se tarkoittaa heidän toimintayksikössään tai omassa työtehtävässä. Nousi halu tehdä siitä näkyvämpää ja ymmärrettävämpää, koska onhan organisaation strategia kaiken toiminnan ponnahduslauta ja samalla tavoite. Kuten Pällin ja Vaaran (2013) tutkimus osoittaa, kehityskeskustelut ovat merkittäviä foorumeita organisaation strategian ymmärtämisen ja strategiaviestinnän kannalta. Näissä keskusteluissa strategian soveltaminen oman työn kautta konkretisoituu. (Pälli & Vaara 2013, 57).

Jo alussa oli tarkoituksena rakentaa kehityskeskustelumallia organisaation olemassa olevien materiaalien (perehdytysmateriaalien) pohjalta, koska niissä nousee esille organisaation osaamiseen liittyvät odotukset. Strategisen näkökulman painottamisessa tämä olikin erittäin hyvä ratkaisu, koska perehdytysjärjestelmän materiaali ilmentää samalla myös organisaation strategiaa. Perehdytysmateriaali käsittelee organisaation visiota, missiota, tavoitteita, arvoja, eettisiä periaatteita sekä niiden mukaisia toimintamalleja. Näin ollen sisällönanalyysin tuloksena saadut taitoteemat ilmensivät niin osaamisodotuksia kuin myös organisaation strategisia valintoja.

Samalla sisällönanalyysi nosti esille suuren joukon erilaisia osaamisodotuksia, joiden ryhmittely taitoteemoiksi tuntui hävittävän paljon oleellisia elementtejä näkyviltä. Siksi näitä osatekijöitä nostettiin taitoteemoja tarkentaviksi lauseiksi. Materiaali kehityskeskusteluihin liittyen kasvoi melko laajaksi kokonaisuudeksi, jolloin tuli pohdittavaksi, miten saadaan ehyt keskustelupohja näin laajasta materiaalista. Tästä syntyi ajatus työntekijän kehityskeskustelutyökirjasta. Työkirjamuotoista materiaalia ei ollut tullut vastaan kehityskeskusteluja käsittelevissä aineistoissa, mutta kohdeorganisaatiolle ne olivat tuttuja työkaluja esimerkiksi erilaisten koulutusten yhteydessä. Työkirjamuotoisen ratkaisun etu oli erityisesti se, että yksien kansien sisälle kyettiin luomaan koko kehityskeskustelumallia ohjaava sisältö. Lisäetuna oli sen visuaalinen kiinnostavuus lomakevaihtoehtoon nähden.

Työkirjaan tehdyt sisällölliset valinnat pohjautuvat teoreettiseen tietoperustaan. Tietoperustaa on osin tehty myös näkyväksi työkirjan sisällössä. Työkirjassa muun muassa kuvataan lyhyesti, mitä kehityskeskustelulla tarkoitetaan. Työkirjaa kuvaa koko kehityskeskustelumallia vaihe vaiheelta. Valmisteluvaiheessa se ohjaa työntekijää pohtimaan omaa toimintaansa ja toiveitaan tulevaa keskustelua ja esihenkilöään kohtaan. Työkirja opastaa kehityskeskustelun toteuttamisen sekä sen dokumentoinnin. Kuten Aalto & Kurttila (2021) ovat todenneet, kehityskeskustelu yksittäisenä keskusteluna ei riitä. He nimeävät hyväksi käytännöksi niin sanottujen minikehityskeskustelujen pitämisen monta kertaa vuodessa. Tällä tavoin

päätavoitteet säilyvät työntekijöiden mielessä selkeämpänä. Säännölliset minikeskustelut antavat myös mahdollisuuden säännölliselle positiiviselle palautteelle ja mahdollisuuden tukea työntekijää ajoissa, mikäli sovitut asiat eivät toteudu. (Aalto & Kurttila 2021, 100). Tähän pohjautuen kehityskeskustelumalli ja kehityskeskustelutyökirjan viimeiset sivut, sisältävät one to one- keskustelut. Keskustelut on tarkoitus pitää noin kolmen kuukauden välein, mutta keskustelujen jaksotukseen vaikuttaa työntekijän tilanne ja tavoitteet.

Työkirja ohjaa hyvin työntekijän kehityskeskustelumallin toteutumista, mutta esihenkilöt tarvitsevat mallin toteuttamiseksi laajempaa tietoa, koska heidän roolinsa keskusteluissa on enemmän valmentava. Tällöin esihenkilöillä tulee olla selkeä käsitys koko kehityskeskustelumallista sekä välineitä, joita tarjota työntekijän kehittymisen tueksi. Siksi kehityskeskustelumallin yhteydessä luotiin myös esihenkilöiden ohjemateriaali, joka tukee esihenkilöä mallin toteuttamisessa. Kaiken kaikkiaan kehityskeskustelumalli ja sen tuotokset on pyritty laatimaan siten, että niitä on helppo ja selkeä käyttää.

Kehittämistehtävien ja kehityskeskustelumallille asetettujen tavoitteiden toteutuminen

Kehittämistyön alussa määriteltiin selkeät tavoitteet kehityskeskustelumallin uudistamiselle sekä kehittämistehtävät. Kehittämistehtävät toteutuivat suunnitelman mukaisesti. Tätä edisti se, että kehittämistehtävät olivat selkeärajaiset ja niiden sisällöstä olivat kaikki osapuolet samaa mieltä. Ensimmäisenä selvitettiin organisaation taito-odotuksia henkilöstöön liittyen perehdytysmateriaalin sisällönanalyysin avulla. Sen jälkeen laadittiin kehityskeskustelupohjat työyhteisölle ja yksilöille. Tässä vaiheessa kuitenkin alkuperäinen ajatus niiden muodosta ei toteutunut. Työyhteisölle suunnattu keskustelupohja yhdistyi organisaation olemassa olevaan pohjaan, jotta Attendo-kodeissa ei käytäisi kahta lähes samansisältöistä keskustelua erikseen. Myös yksilökehityskeskustelupohja muotoutui kokonaisvaltaiseksi kehityskeskustelutyökirjaksi. Edellä mainittujen vaiheiden myötä kehittyi kohdeorganisaatiolle uudistettu kehityskeskustelumalli, josta on luotu prosessikuvaus ja jota esihenkilön ohjemateriaali ja työntekijän työkirja ilmentävät vaiheittain. Viimeisenä kehittämistehtävänä oli arvioida uudistettua kehityskeskustelumallia. Arviointi toteutettiin pilotoimalla kehityskeskustelumalli ja toteuttamalla kysely pilotointiin osallistuneille henkilöille. Pilotoinnin tuloksien perusteella voidaan todeta, että uudistetulle kehityskeskustelumallille asetetut tavoitteet on saavutettu hyvin ja kehittämistyön aikana tehdyt ratkaisut ovat olleet käyttökelpoisia.

Ensimmäiseksi tavoitteeksi kehittämistyölle määriteltiin, että keskustelujen tulee tukea työntekijän tavoitteiden muodostamisen ja saavuttamisen lisäksi organisaation tavoitteiden saavuttamista. Uudistetussa kehityskeskustelumallissa organisaation tavoitteista on tehty entistä näkyvämpi ja työntekijät ovat kokeneet ne ymmärrettävämmäksi

kehityskeskustelumallin pilotoinnin myötä. Mitä tietoisempia henkilöstö yhteisistä tavoitteista on ja mitä sitoutuneempia he ovat niiden linjassa toimimaan, sitä todennäköisempää on yhteisiä tavoitteita kohti eteneminen. Lisäksi malli koettiin melko hyvänä tai erinomaisena henkilökohtaisten tavoitteiden muodostamisen ja saavuttamisen välineenä.

Toisena tavoitteena oli, että keskustelupohjien tulee tukea monipuolista keskustelua työstä ja työssä vaadittavista taidoista. Tämän tavoitteen voidaan katsoa täyttyneen kyselyn vastausten pohjalta. Toimivimmiksi kehityskeskustelumallin asioiksi nimettiin laajempi, monipuolisempi ja syvällisempi keskustelu uudistetulla mallilla sekä malliin valitut taitoteemat ja apukysymykset.

Kolmantena tavoitteena oli, että keskustelumalli tukee esihenkilön ja työntekijän välisten suunniteltujen keskustelujen käymistä useammin kuin kerran vuodessa. Uudistettuun kehityskeskustelumalliin kuuluu olennaisena osana one to one – keskustelut, joita tulisi ohjeellisesti pitää noin kolmen kuukauden välein. Keskusteluista tulee sopia myös kehityssuunnitelman osana ja niille on omat muistiinpanosivut kehityskeskustelutyökirjassa. Näin ollen voidaan todeta, että uudistettu malli tukee säännöllisten keskustelujen toteutumista useamman kerran vuodessa.

Tavoitteena oli myös, että keskustelumalli on mielekäs työkalu ja tukee siihen liittyvää merkityksellisyyden kokemusta niin esihenkilön kuin työntekijän osalta. Kyselyssä kysyttiin keskustelumallin mielekkyydestä ja hyödyllisyydestä pilotointiin osallistuneilta henkilöiltä. Vastausten perusteella voidaan todeta, että keskustelumalli on mielekäs ja hyödylliseksi koettu väline niin esihenkilöille kuin työntekijöillekin. Sen merkityksellisyydestä ei suoraan kysytty, mutta edellä mainituista vastausten pohjalta voidaan olettaa merkityksellisyyden kokemuksen olevan samansuuntainen.

Kehityskeskustelumallille asetettujen kahden viimeisen tavoitteen toteutumista on vaikeampi arvioida. Tavoitteena oli, että mallin tukee tulevaisuusorientaatiota ja työntekijän ura- ja koulutusmahdollisuuksia sekä johtamiskäytäntöjä siihen suuntaan, että palautetta annetaan arjessa päivittäin, viikoittain ja kuukausittain. Kehityssuunnitelmaan tulee kirjata työntekijöitä kiinnostavat ja hyödyttävät koulutukset. Näin ollen voidaan todeta, että se tukee jonkin verran ura- ja koulutusmahdollisuuksia. Jatkuva oppiminen ja kehittyminen luovat myös uusia mahdollisuuksia työntekijälle myös työuran osalta. On kuitenkin mahdollista, että toisenlaisilla ratkaisuilla ura- ja koulutusmahdollisuuksia olisi voitu tukea enemmän.

Samalla tavoin malli tukee jatkuvan palautteen antoa arjessa, mutta se ei ole selkeänä osana mallia, vaan edelleen keskittyy muodollisiin keskusteluihin. Kuitenkin mallissa sovitut konkreettiset kehitystavoitteet sekä tähtitaidon esiin nostaminen saattaa lisätä palautteenantoa myös arjen toiminnoissa. Malli tukee havainnoimaan työntekijän toimintaa laajemmin,

kuten kyselyn tuloksista voidaan todeta, mutta esihenkilön toiminnasta riippuu, miten paljon palaute on osa arkea. Kaiken kaikkiaan kehittämistyölle asetetut tavoitteet on saavutettu kattavasti. Kehittämistyö on edennyt lähes suoraviivaisesti suunnitelman mukaisesti.

Kehittämistyö on aina kokeilua, joka ei aina johda haluttuihin lopputuloksiin. Kehittämistyöhön liittyy useita erilaisia riskejä. Tämän kehittämistyön riskejä olivat muun muassa se, että kehitystyölle asetettuja tavoitteita ei saavuteta, kehityskeskustelumalli osoittautuu käytännössä liian työlääksi tai epäkäytännölliseksi välineeksi, keskustelupohjissa ei tule huomioituksi kaikki oleelliset osa-alueet ja/tai koekäyttö epäonnistuu mukana olevien henkilöiden estyessä esimerkiksi pitkän sairausloman vuoksi. Pilotoineiden henkilöiden vastausten perusteella voidaan kehittämistyötä pitää myös näiden tekijöiden osalta onnistuneena, koska riskit on onnistuttu välttämään.

Tätä on edesauttanut suuresti se, että kehittämistyötä on tukenut suuri joukko kokeneita ja monipuolista näkemystä omaavia henkilöitä. Erityisesti kohdeorganisaation henkilöstön kehittäjä sekä mielenterveyskuntoutujien yksikön johtajien tuki ja monet keskustelut aiheesta ovat auttaneet luomaan lopputuloksen, josta voi olla ylpeä.

Kehityskeskustelumallin tulevaisuus kohdeorganisaatiossa ja jatkokehittämisen tarpeet

Työelämälähtöisessä tutkimuksellisessa kehittämistyössä on oleellista se, miten sillä saavutetaan käytännöllistä hyötyä (Vilkkä 2021, 19). Uudistettu kehityskeskustelumalli laajentaa omalta osaltaan oppimisen johtamisen infrastruktuuria kohdeorganisaatiossa. Se tukee monin eri tavoin organisaation strategisia tavoitteita, tukien myös yksittäisten Attendo-kotien ja henkilöstön jäsenten kehittymistä yhteisiä tavoitteita kohti, kuitenkin sallien kunkin omannäköisen etenemisen.

Kehityskeskustelumalli on todettu monella tavalla hyväksi malliksi pilotoinnin yhteydessä. Pilotointi toteutui käytännön syistä kuitenkin vain tiettyä asiakassegmenttiä edustavissa Attendo-kodeissa. Kehityskeskustelumalli tulisi pilotoida myös muita segmenttejä edustavissa Attendo-kodeissa. Tällöin voitaisiin varmistua mallin käyttökelpoisuudesta laajemmin. On oletettavaa, että uudistettu kehityskeskustelumalli kuitenkin on käyttökelpoinen ja mielekäs työkalu myös muissa kohdeorganisaation kodeissa, koska kaikkia yhdistävät sama visio, strategia, arvot ja periaatteet. Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen voidaan olettaa olevan hyvin samansuuntaisia kaikkien segmenttien osalta.

Kehityskeskustelumalli on kuitenkin herättänyt mielenkiintoa melko laajasti kohdeorganisaation sisällä niin henkilöstöhallinnon kuin yksikön johtajien osalta. Kehityskeskustelumalli on esitelty lyhyesti ensimmäisen kerran kohdeorganisaation esihenkilöille suunnatussa

koulutuspäivässä 9.11.2023, jonka jälkeen kiinnostuneita kehityskeskustelumallin testaajia on ilmoittautunut ikäihmisten palveluista ja vammaispalveluista. He tulevat kertomaan kokemuksistaan uudistetusta kehityskeskustelumallista muutamien kuukausien aikana. Näiden kokemusten pohjalta kehityskeskustelumallia voidaan vielä hioa ja viimeistellä. Tämän jälkeen suunnitelmana on ottaa malli laajemmin organisaatiossa käyttöön. Kehityskeskustelumallin jalkautus on siis jo lähtenyt liikkeelle.

Nyt uudistettu kehityskeskustelumalli on nostanut esiin kiinnostuksen uudistaa myös muita organisaation keskustelumalleja. Tätä kuvaa erityisesti yhden esihenkilön kyselyn vastaus: ”Että toivottavasti tulee käyttöön, vaikea tämän jälkeen enää sillä vanhalla lomakkeella käydä keskusteluita. Myös mm. esty (esimies - työntekijä) - keskustelumallin kaipaasi samanlaista päivitystä, ja tukisi näin esihenkilön työtä.” Kohdeorganisaatiossa käydään erilaisia henkilöiden välisiä keskusteluita, joissa kaikissa olisi mahdollisuus ohjata syvempään dialogiseen keskusteluun. Oleellista on myös se, että keskustelun tulisi auttaa henkilöitä sanoittamaan keskusteltaviin aiheisiin liittyviä ajatuksiaan laajemmin.

Kehityskeskustelumallin käyttökokemusten karttuessa voitaisiin syventyä tutkimaan siihen liittyvien osatekijöiden merkitystä ja hyödyllisyyttä. Kehityskeskustelumallissa on monia vaihtoehtoja, joita voitaisiin kaikkia tutkia erikseen eri näkökulmista. Esimerkiksi, miten uudistettu kehityskeskustelumalli lisää valmentavan johtamisen elementtejä yksikköön. Yhtäältä kiinnostava tutkimisen aihe olisi, miten uudistettu kehityskeskustelumalli lisää henkilöstön kokemaa kehittymistä työssä.

Kehittämistyön arvo tulee näkyviin usein vasta myöhemmin kehittämishankkeen päättymisen jälkeen. Nyt voitaneen kuitenkin todeta, että käyttöön otettavaa uudistettua kehityskeskustelumallia voidaan pitää arvokkaana ja kehittämistyötä onnistuneena.

Lähteet

Aalto, P. ja Kurttila, M. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. Viro: Meedia Zone.

Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Vantaa: Hansaprint Oy.

Ahonen, H. ja Fabritius, H. 2015. Kehityskeskustelusta kehittävään yhteisölliseen dialogiin. Helsingin yliopiston tutkimusartikkelit. Verkkojulkaisu. <https://helda.helsinki.fi/items/096707d1-85f2-45c0-88fd-fe075a48625b> Luettu 7.6.2023.

Ahopelto, T. 2019. Kehityskeskustelut, arviointia, tavoitteita, oppimista ja ennen kaikkea vuorovaikutusta. Tampereen Yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Verkkojulkaisu. <https://www.tuni.fi/alustalehti/2019/05/28/kehityskeskustelut-arviointia-tavoitteita-oppimista-ja-ennenkaikkea-vuorovaikutusta/> Luettu 1.11.2023.

Attendo. Mitä teemme. Verkkosivu. <https://www.attendo.fi/tietoa-attendosta/> Luettu 28.4.2023.

Decius, J., Schaper, N. & Seifert, A. 2021. Work Characteristics or Workers' Characteristics? An Input-Process-Output Perspective on Informal Workplace Learning of Blue-Collar Workers. *Vocations and Learning* 2021 (14), 285–326.

Eklund, A. 2021. Osaamiskartta - Osaamisen kehittäminen työelämässä. Helsinki: Grano Oy.

Hagman, S. 2015. Oppivan organisaation kehittäminen osaavaksi organisaatioksi - Tapaus-tutkimus suomalaisessa teollisuusyrityksessä. Tampereen teknillinen yliopisto. Tieto- ja sähkötekniikan tiedekunta. Väitöskirja.

Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä: Hypeä vai työpaikan todellisuutta? Viro: Meedia Zone OÜ.

Hyppänen, R. 2017. Hyvä paha kehityskeskustelu. Rubiikki-Blogi 25.1.2017. <https://www.riittahyppanen.fi/rubiikki-hyva-paha-kehityskeskustelu/> Luettu 6.10.2023

Hyppänen, R. 2023. Osaatko toimia oikein kehityskeskustelussa? Lue asiantuntijan neuvot työntekijälle ja työnantajalle. Duunitori. <https://duunitori.fi/tyoelama/kehityskeskustelu-vinkit> Luettu 8.10.2023.

Improving performance appraisal - The value of personal development plans. *Development and learning in organizations*. 2017. 31 (4), 36-39. <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/DLO-05-2017->

0045/full/pdf?title=improving-performance-appraisal-the-value-of-personal-development-plans Luettu 1.6.2023.

Jarenko, K. 2021. Miksi siirrymme osaamisen johtamisesta oppimisen johtamiseen? YouTube-video. <https://www.youtube.com/watch?v=0tyHjiLlJAg>. Haettu 15.4.2023.

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Vantaa: Hansaprint Oy.

Kadenius, T., Markkanen, J. & Törmälä, V. 2015. Uusi ajattelu – Uusi johtaminen. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana. Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsinki: Helsingin kauppakamari Oy.

Kekoni, T. ja Mönkkönen, K. 2020. Monitoimijuus työntekijän voimavarana ja haasteena. Teoksessa Huijala, A. ja Taskinen, H. (toim.) Uudistuva sosiaali- ja terveysala. Tampere: Tampereen yliopisto. 215–240.

Kinnari, H., Mäki, K. & Siirilä, J. 2021. Jatkuva oppiminen oppilaitosten ulkopuolella – yhteisiä tulkintoja ja merkityksiä rakentamassa. Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 23 (2), 65–82.

Kivinen, T., Vanjusov, H. ja Vornanen, R. 2020. Asiakkaan ääni – Osallisuus ja vaikuttamisen mahdollisuudet. Teoksessa Huijala, A. ja Taskinen, H. (toim.) Uudistuva sosiaali- ja terveysala. Tampere: Tampereen yliopisto. 267–294.

Laiho, M. & Vähämäki, M. 2021. Miksi en opi riittävän nopeasti? Myönteiset ja kielteiset oppimisspiraalit ja työpaikan oppimisen tilat digitalisoituvassa toimistotyössä. Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 23 (3), 28–51.

Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä 26.6.2015/817, §5.

Lindholm, T. & Salminen, J. 2014. Keskustele ja kehity. Kehityskeskusteluista vuoden paras työpäivä. Helsinki: Multiprint Oy.

Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum Media Oy.

Niska, M. ja Olakivi, A. 2023. Laatu sisällönanalyttiseen työelämäntutkimukseen. Työelämän tutkimus 21(2), 175–180.

Nyysölä, K. 2022. Koulutus tulevaisuudessa – Ennakointinäkökulmia koulunkäyntiin, kehittämiseen ja osaamiseen. Opetushallituksen raportit ja selvitykset 2022:1. Opetushallitus.

Näveri-Ranta, H. 2016. Applying a Dialogical Approach to Development Discussions. Teoksessa Bultrini, L., McCallum, S., Newman, W. & Sempéré, J. (toim.) Knowledge Management in Libraries and Organizations. Berlin/Boston: Walter de Gruyter GmbH. 214-220.

Dufva, M & Rekola, S. 2023. Megatrendit 2023 – Ymmärrystä yllätysten aikaan. Sitran selvityksiä 224. Verkkojulkaisu. https://media.sitra.fi/app/uploads/2023/01/sitra_megatrendit-2023_ymmarrysta-yllatysten-aikaan.pdf Luettu 28.10.2023.

Moisanen, K. 2018. Asiakaslähtöisen osaamisen johtaminen vanhuspalveluissa. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta, Sosiaali- ja terveystieteiden laitos. Väitöskirja.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Paju, S. 2016. Mitä eroa on kokeilulla ja pilotilla? Kokeilu-blogi. 14.3.2016. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/mita-eroa-on-kokeilulla-ja-pilotilla/> Luettu: 31.5.2023.

Pohjanheimo, E. 2015. Työyhteisön vuosi – Sosiaalipsykologinen selviytymisopas. Helsinki: Talentum.

Purse, N. 2015. The 5 conversations that really matter in business: transforming trust, engagement and performance at work. *Development and Learning in Organizations* 29(4), 3–5.

Pälli, P. & Vaara, E. 2013. Kehityskeskustelut dialogisen johtamisen välineenä - tutkimushankkeen loppuraportti. Työsuojelurahasto. Verkkojulkaisu. <https://www.tsr.fi/hankkeet-ja-tutkimustieto/kehityskeskustelut-dialogisen-johtamisen-valineena/> Luettu 8.10.2023

Ruutu, S. 2020. COACHIN TYÖKALUPAKKI. Helsinki: Alma Talent Oy.

Ryky, P. 2022. Oppimisen johtaminen: Teoreettinen katsaus klassikoihin ja uudempiin malleihin. Helsinki: TYÖ2030 - Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma & Työterveyslaitos. Verkkojulkaisu. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/144530/TTL_978-952-391-032-4.pdf?sequence=5&isAllowed=y Luettu: 15.4.2023.

- Sarajärvi, A. ja Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.
- Sarkkinen, M. 2022. Kehityskeskustelu auttaa tunnistamaan, mikä saa työntekijän syttymään työssä. Verkkoartikkeli 08.11.2022. Työpiste-verkkolehti. <https://www.ttl.fi/tyopiste/kehityskeskustelu-auttaa-tunnistamaan-mika-saa-tyontekijan-syttymaan-tyossa> Luettu 4.11.2023.
- Sarkkinen, M. 2019. Puhu toivosta ja tarkoituksesta – myös tiukkoina aikoina. Verkkoartikkeli 02.05.2019. Työpiste-verkkolehti. <https://www.ttl.fi/tyopiste/puhu-toivosta-ja-tarkoituksesta-myos-tiukkoina-aikoina> Luettu 1.11.2023.
- Sharma, R. 2023. Talent Development Strategies and Examples for Your Team or Company. Human resource management – blogi. <https://emeritus.org/in/learn/talent-development-strategies-examples/> Luettu 3.11.2023.
- Sitra. 2020. Elinikäinen oppiminen Suomessa 2019 –kyselyn tulokset. Sitran verkkojulkaisu. <https://media.sitra.fi/app/uploads/2020/01/elinikainen-oppiminen-suomessa-2019-kyselyn-tulokset.pdf> Luettu 4.11.2023.
- Seitovirta, J. 2018. Sairaanhoidajien palkitseminen erikoissairanhoidossa, perusterveydenhuollossa ja yksityisessä terveydenhuollossa. Itä-Suomen Yliopisto. Hoitotieteen laitos, Terveystieteiden tiedekunta. Väitöskirja.
- Sivonen, M. Henkilöstön kehittäjä. Kehityskeskustelumallin haasteet. Attendo Oy. marja.sivonen@attendo.fi 22.5.2023.
- Suomen työnohjaajat ry. Mitä työnohjaus on. Verkkosivu. <https://www.suomentyonohjaajat.fi/tyonohjaus/> Luettu 4.11.2023.
- Sutela, H. 2020a. Kehityskeskustelut vähentyneet, muu vuorovaikutus esimiesten kanssa parantunut. Tilastokeskus. Asiantuntija-artikkelit ja ajankohtaisblogit. <https://www.stat.fi/tietotrendit/blogit/2020/kehityskeskustelut-vahentyneet-muu-vuorovaikutus-esimiesten-kanssa-parantunut/> Luettu 9.10.2023.
- Sutela, H. 2020b. Mielenkiintoiset ja haastavat työtehtävät, reilu johtaminen ja kiva työyhteisö – palkansaajan odotukset ikään katsomatta. Tilastokeskus. Asiantuntija-artikkelit ja ajankohtaisblogit. <https://www2.stat.fi/tietotrendit/blogit/2020/mielenkiintoiset-ja-haastavat-tyotehtavat-reilu-johtaminen-ja-kiva-tyoyhteiso-palkansaajan-odotukset-ikaan-katsomatta/> Luettu 9.10.2023.
- Sydänmaalakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? Helsinki: Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Vantaa: Hansaprint Oy.

TENK 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisu 2023 (2). https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf Luettu: 31.5.2023

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Tehy. 2020. Onko kehityskeskusteluun pakko osallistua? Tehy-lehti 2020(8). Verkkojulkaisu. <https://www.tehylehti.fi/fi/tyoelama/onko-kehityskeskusteluun-pakko-osallistua> Luettu 28.10.2023.

Liite 1. Tutkimuslupa

TUTKIMUSLUPAHAKEMUS

1. Hakijan yhteystiedot

Etinimi	Mari
Sukunimi	Käpyaho
Matkapuhelin	
Sähköposti	
Osoite	_____
Postinumero	
Postitoimipaikka	
Yritys/organisaatio	Attendo Oy
Oppilaitos	LAB ammattikorkeakoulu
Tutkinto	Sosiaali- ja terveysalan johtaminen (YAMK)

2. Tutkimuksen nimi tai nimiluonnos

Kehityskeskustelu muutamatkan hengessä
Case Attendo Oy

3. Tutkimuksen tarkoitus (Mihin tarkoitukseen tutkimus tehdään ja minkälaista tietoa tutkimuksella kerätään?)

Oppinäytetyön tarkoituksena on kehittää kehityskeskustelujen toimintamalli, joka tukee henkilöstön oppimista ja sitä kautta työn mielekkyyttä ja sujuvuutta. Työ toteutetaan tutkimuksellisenä kehittämistyönä. Kehittämistyön osana kerätään tietoa siitä, millaisia taito-odotuksia henkilöstöön liittyy on. Lisäksi tietoa kehityskeskusteluihin liittyen etsitään teoreettisesta kirjallisuudesta, aiemmin tehdyistä tutkimuksista sekä asiantuntijoiden julkaisemista tiedoista. Kehittämistyön osana kerätään tietoa myös uuden kehityskeskustelumallin vahvuuksista ja kehittämistarpeista.

4. Tutkimusmenetelmä/työkalu (Esim. webropol-kysely)

Kehittämistyössä käytetään sisällönanalyysiä kehityskeskustelun keskusteluteemoja hahmoteltaessa. Sisällönanalyysi tuotetaan kohdeorganisaation perehdytysmateriaaleista, strategiasta ja henkilöstösuunnitelmasta. Aineistosta etsitään taito-odotuksiin liittyvää tietoa. Kehittämistyön tuotosta testataan kymmenessä yksikössä pilotoinnin avulla. Lisäksi tuotokseen liittyviä vahvuuksia ja kehittämistarpeita selvitetään kyselyllä, joka toteutetaan pilotointiin osallistuneille henkilöille.

5. Aikataulu (Esim. kyselyn toteutusaika ja raportin arvioitu valmistumisaika)

Sisällönanalyysin odotetaan olevan valmis elokuun loppuun mennessä. Pilotointi toteutetaan syyskuun aikana. Kysely pilotoinnissa mukana olleille henkilöille toteutetaan lokakuussa. Loppuraportti on valmis marraskuun loppuun mennessä.

6. Laajuus (Esim. Montako kysymystä tutkimuksessa on ja minkä tyyppisiä kysymykset ovat?)

Kehittämistehtävät:

- Selvittää taito-odotuksia henkilöstöön liittyen
- Laatia keskustelupohja työyhteisö- ja yksilökeskusteluihin
- Muodostaa uudistettu kehityskeskustelumalli kohdeorganisaatiolle
- Arvioida kehitettyä keskustelumallia

7. Kohderyhmä ja osallistujien määrän tavoite

Kehittämistyön pilotointivaiheeseen ja kyselyyn on ajateltu osallistuvan kymmenen mielenterveyskuntoutujien yksikön johtajat ja henkilöstö.

8. Hakemuksen liitteet

Ohessa pyydyt liitteet voit lähettää sähköpostitse osoitteeseen _____ . Valmiista tutkimuksesta tai raportista tulee lähettää kopio LAB-ammattikorkeakouluun.

- Opinnäytetyösuunnitelma
- Tietosuojailmoitus

9. Menettelytavat

Sitoudun noudattamaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisemia hyvän tieteellisen käytännön menettelytapoja. (www.tenk.fi --> HTK-ohje)

Tutkimusluvan myöntäminen:

Paikka ja aika: Helsinki 21.8.

Hyväksyjä: _____

Liite 2. Tutkimuslupahakemuksen tietosuojaliite

**TUTKIMUSTA KOSKEVA
TIETOSUOJAIMOITUS
EU:n yleinen tietosuoja-asetus (2016/679)
artiklat 13 ja 14**

Laatimispäivämäärä:

2.6.2023

Mitä tarkoitusta varten henkilötietoja kerätään? / Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus

Henkilötietoja kerätään kehittämistyön yhteydessä pilotointi ja kysely-vaiheessa. Tiedot kerätään, jotta pilotointiin liittyvät ohjeet ja kyselylomakkeet voidaan toimittaa oikeille henkilöille. Kehittämistyön aineistoja käsitellessä ei kerätä henkilötietoja. Kyselyyn osallistuvien henkilöiden henkilötiedot eivät tule tietoon kyselylomakkeen kautta. Henkilötiedot ja kyselyn vastaukset eivät ole yhdistettävissä, koska kyselyyn vastataan anonyymisti.

Mitä tietoja keräämme? / Tutkimusrekisterin tietosisältö

Pilotointiin ja kyselyyn osallistuvista henkilöistä kehittäjä saa tietoonsa seuraavat tiedot: henkilön nimi ja sähköpostiosoite sekä toimipaikka.

Millä perusteella keräämme tietoja? / Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste

Pilotointiin ja kyselyyn osallistuvien henkilöiden tiedoista kerätään vain välttämättömät tiedot jotta kysely ja pilotoinnin ohjeet voidaan toimittaa kohdehenkilöille. Tietojen toimittaminen perustuu kohdehenkilön suostumukseen, jonka hän antaa ilmoittautumalla pilotointiin.

Mistä kaikkialta henkilötietoja keräämme / Tietolähteet

Pilotointiin kutsutaan yksikön johtajien viestiryhmän kautta, jolloin yksittäisten henkilöiden tietoja ei tule tässä vaiheessa esille. Kutsuun vastaavista henkilöistä jää tutkijalle tietoon henkilön nimi, sähköpostiosoite sekä toimintayksikön tiedot. Pilotointiin valitut henkilöt toimittavat tutkijalle lisäksi kahden työntekijänsä tiedot, jotka osallistuvat pilotoinnissa kehityskeskustelun yksilökeskusteluvaiheeseen. Heistä toimitetaan tutkijalle tiedoksi nimi ja sähköpostiosoite kyselyn toimittavista varten. Muita tietoja ei kerätä.

Kenelle tietoja siirretään? / Tietojen siirto tai luovuttaminen ulkopuolelle

Henkilötietoja ei toimiteta kuin tutkijalle.

Minne tietoja siirretään? / Tietojen siirto tai luovuttaminen EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle

Henkilötietoja ei toimiteta kenellekään EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle.

Kerättyjen tietojen turvallinen säilyttäminen / Rekisterin suojauksen periaatteet

Kerätyt henkilötiedot säilytetään vain tutkijan käyttämällä Attendo Oy:n suojatulla verkkoasemalla, kunnes kyselylomakkeet on toimitettu kohdehenkilöille. Sen jälkeen tiedot poistetaan kokonaisuudessaan. Kysely suoritetaan questback-järjestelmän kautta. Järjestelmän pääkäyttäjä näkee kyselyn vastaukset, mutta ne eivät järjestelmän kautta yhdisty täyttäjän henkilötietoihin. Myös

tutkija näkee vain kyselyn vastaukset, ilman että ne olisivat yhdistettävissä kyselyyn vastanneen henkilön tietoihin.

Kuinka kauan kerättyä aineistoa säilytetään? / Tutkimusaineiston käsittely tutkimuksen päättymisen jälkeen

Kerättyä aineistoa ei säilytetä aineiston käsittelyn jälkeen. Aineistoa säilytetään enintään vuoder 2024 kevääseen saakka.

Millaista päätöksentekoa? / Automatisoitu päätöksenteko

Aineistoa käsiteltäessä ei tapahdu automaattista päätöksentekoa

Oikeutesi / Rekisteröidyn oikeudet

Rekisteröidyllä on oikeus peruuttaa antamansa suostumus, milloin henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Tutkimuksen keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana tutkimusaineistoja.

Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus Tietosuojavaltuutetun toimistoon, mikäli rekisteröity katsoo, että häntä koskevien henkilötietojen käsittelyssä on rikottu voimassa olevaa tietolainsäädäntöä.

Rekisteröidyllä on seuraavat EU:n yleisen tietosuojasetuksen mukaiset oikeudet:

- a) Rekisteröidyn oikeus tarkistaa itseään koskevat tiedot.
- b) Rekisteröidyn oikeus tietojensa oikaisemiseen.
- c) Rekisteröidyn oikeus tietojensa poistamiseen. Oikeutta henkilötietojen poistamiseen ei sovelleta, jos tietojen käsittely on tarpeen yleisen edun mukaisia arkistointitarkoituksia taikka tieteellisiä tai historiallisia tutkimustarkoituksia tai tilastollisia tarkoituksia varten, jos oikeus tietojen poistamiseen estää tai suuresti vaikeuttaa henkilötietojen käsittelyä
- d) Rekisteröidyn oikeus tietojen rajoittamiseen.
- e) Rekisteröidyn oikeus siirtää tiedot toiselle rekisterinpitäjälle.

Tutkimusrekisterin tiedot

Rekisterin nimi: Kehityskeskustelumallin kehittämistutkimus
Kertatutkimus
Tutkimuksen kesto: 1.8.-31.12.2023
Henkilötietojen säilyttämisaika: 31.5.2024 tai aiemmin, kun tiedot on käsitelty tutkimuksen osalta.

Rekisterinpitäjän ja yhteys henkilön tiedot

Mari Käpyaho

Tutkimuksen suorittajat

Mari Käpyaho

Liite 3. Pilotoinnin kutsukirje esihenkilöille

Hei Arvoisa Attendo-kodin johtaja

Teen Attendo Oy:n kanssa yhteistyössä YAMK-opintoihimme liittyvän opinnäytetyön. Opinnäytetyöni tarkoituksena on kehittää Attendon kehityskeskustelumallia muutosmatkan hengessä.

Kehittämistyötä varten tarvitsen tietoa uudistetun mallin toimivuudesta käytännössä. Siksi pyytäisin, että johtajat, jotka ovat kiinnostuneita pilotoimaan uutta mallia omassa yksikössään syys-lokuun aikana, ilmoittautuisivat pilotointiin 20.8. mennessä, vastaamalla minulle tähän sähköpostiviestiin. Pilotointiin otetaan mukaan kymmenen ensimmäistä yksikönjohtajaa ilmoittautumisjärjestyksessä sekä heidän kaksi työntekijäänsä.

Mitä pilotointiin osallistuminen tarkoittaa:

Pilotointi alkaa pilotointiin osallistuvien johtajien ja allekirjoittaneen yhteisellä Teams-tapaamisella (mahdollisesti viikolla 34 tai 35), jossa käydään tarkemmin läpi uusi kehityskeskustelumalli sekä siihen liittyvät ohjeet sekä sovitaan pilotoinnin tarkemmasta aikataulusta.

Pilotointi sisältää yhden ryhmäkeskustelun (mukailee yksikön kehittämissuunnitelma keskustelua, jonka osaksi ryhmäkeskustelu jatkossa tulisi) sekä yksilökeskustelut kahden työntekijän kanssa.

Pilotointivaiheen lopuksi osallistuneille henkilöille toimitetaan lyhyt kysely, jossa selvitetään kokemuksia ja ajatuksia uuteen malliin liittyen. Toiveena on, että kaikki pilotointiin osallistuvat henkilöt täyttäisivät kyselyn.

Arvostaisin kovasti apuasi ja toivoisin, että ilmoittaudut mukaan, mikäli Sinulla on aikaa ja mahdollisuus olla osana kehityskeskustelumallin kehittämisessä pilotoinnin kautta.

Liitteenä tutkimuksen tietosuojaliite, josta käy ilmi, miten henkilötietoja käsitellään kehittämistyön aikana. Huomioithan, että ilmoittautuessasi pilotointiin, annat samalla luvan kerätä tietosuojaliitteen mukaisesti henkilötietosi (nimi, sähköpostiosoite, toimipaikka) tutkimusta varten.

Liite 4. Pilotoinnin kutsukirje työntekijöille

Hei Arvoisa Attendo-kotimme työryhmän jäsen

Teen Attendo Oy:n kanssa yhteistyössä YAMK-opintoihini liittyvän opinnäytetyön. Opinnäytetyöni tarkoituksena on kehittää Attendon kehityskeskustelumallia muutosmatkan hengessä.

Kehittämistyötä varten tarvitsen tietoa uudistetun mallin toimivuudesta käytännössä. Tätä varten suoritetaan kehityskeskustelumallin pilotointi kymmenessä mielenterveyskuntoutujien yksikössä. Teidän yksikkönne on mukana pilotoimassa uudistettua kehityskeskustelumallia.

Pilotointiin kuuluu osana myös yksilökeskustelun testaaminen. Siksi jokaisesta pilottiyksiköstä tulisi löytyä myös kaksi työntekijää, jotka osallistuvat uudistetun mallin mukaiseen yksilökeskusteluun ja vastaavat tämän jälkeen lyhyeen kyselyyn kehityskeskustelumallista. Kysely suoritetaan, jotta saadaan tietoa mallin toimivuudesta käytännössä. Kyselyn vastausten perusteella kehityskeskustelumallia viimeistellään ja hiotaan lopulliseen muotoonsa. Kyselyyn vastataan anonyymisti.

Arvostaisin kovasti apuasi ja toivoisin, että ilmoittaudut mukaan, mikäli Sinulla on kiinnostusta ja mahdollisuus olla osana kehityskeskustelumallin kehittämisessä pilotoinnin kautta.

Yksilökeskusteluihin osallistuvien tulee antaa suostumuksensa henkilötietojensa käsitteilyyn. Suostumuksen antaminen tapahtuu vastaamalla minulle tähän sähköpostiviestiin, jonka esihenkilösi on Sinulle välittänyt ("lähetä edelleen"-toiminnolla osoitteeseen mari.kapyaho@attendo.fi).

Liitteenä tutkimuksen tietosuojaliite, josta käy ilmi, miten henkilötietoja käsitellään kehittämistyön aikana. Huomioithan, että ilmoittautuessasi pilotointiin, annat samalla luvan kerätä tietosuojaliitteen mukaisesti henkilötietosi (nimi, sähköpostiosoite, toimipaikka) tutkimusta varten. Henkilötietojasi käytetään ainoastaan kyselyn toimittamiseen Sinulle omaan Attendon sähköpostiosoitteeseesi.

Liite 5. Kyselylomake pilotointiin osallistuneille

Kehityskeskustelumallin pilottikysely

Tervehdys kehityskeskustelumallin pilotoija! Olisi tärkeää kuulla mielipiteesi uudistetusta kehityskeskustelumallista. Voitko täyttää tämän lomakkeen? Se vie vain noin 10 minuuttia. Vastausaikaa kyselyyn on 15.10.2023 saakka. Vastaathan vasta, kun olet osallistunut yksilökehityskeskusteluun. Kiitos panoksestasi kehityskeskustelumallin uudistamiseen!

* Pakollinen

1. Missä tehtävissä työskentelet yksikössäsi? *

- Yksikön esihenkilö
- Ohjaaja/sairaanhoitaja/sosionomi/muut tehtävät

2. Lisäkö kehityskeskusteluun liittyvä ryhmäkeskustelu (katsaus yksikön kehittämissuunnitelmaan) ymmärrystä organisaation ja oman yksikkösi tavoitteista? *

- Ei lisännyt lainkaan
- Lisäsi melko vähän
- En osaa sanoa
- Lisäsi melko paljon
- Lisäsi paljon

3. Miten paljon Sinun näkemyksesi mukaan Attendon tavoitteet, yksikön tavoitteet ja yksilölliset tavoitteet liittyvät toisiinsa *

- Ei ollenkaan
- Vain vähän
- En osaa sanoa
- Jonkin verran
- Paljon

4. Millä tavalla Sinun näkemyksesi mukaan Attendon tavoitteet, yksikön tavoitteet ja yksilölliset kehitystavoitteet liittyvät toisiinsa? (Vapaavalintainen vastaus)

Kirjoita vastaus

5. Miten arvioisit kehityskeskustelutyökirjaan liittyviä seuraavia asioita? *

	Huono	Melko huono	En osaa sanoa	Melko hyvä	Erinomainen
Kehityskeskustelutyökirja kokonaisuutena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehityskeskustelua edeltävä arviointi/itsearviointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työkirjaan valitut taitoteemat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taitoteemojen apukysymykset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Kauanko kehityskeskustelun etukäteisvalmisteluun meni aikaa? (mm. itsearviointi, muu valmistautuminen) *

Kirjoita vastaus

7. Miten arvioisit seuraavia asioita pilotoidussa kehityskeskustelumallissa? *

	Huono	Melko huono	En osaa sanoa	Melko hyvä	Erinomainen
Kehityskeskustelumalli kokonaisuutena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehityskeskustelun mielekkyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehityskeskustelun hyödyllisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehityskeskustelu palautteen saamisen ja antamisen välineenä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehityskeskustelu avoimen keskustelun tukena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehityskeskustelu konkreettisten tavoitteiden muodostamisen välineenä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehityskeskustelu yksilöllisten tavoitteiden saavuttamisen tukena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Kauanko kehityskeskusteluun kului aikaa? *

Kirjoita vastaus

9. Miten usein kehityskeskustelussa sovittuihin asioihin tulisi palata? *

- kerran kuukaudessa
- joka toinen kuukausi
- kvartaaleittain (kolmen kuukauden välein)
- puolivuositain
- kerran vuodessa

10. Milla tavalla koet uudistetun kehityskeskustelumallin eroavan aiemmasta kehityskeskustelumallista? (Vapaavalintainen vastaus)

Kirjoita vastaus

11. Mikä oli toimivaa pilotoidussa kehityskeskustelumallissa? *

Kirjoita vastaus

12. Millaisia parannusehdotuksia sinulla on uuteen kehityskeskustelumalliin liittyen? *

Kirjoita vastaus

13. Mitä muuta haluat sanoa pilotoidusta kehityskeskustelumallista?

Kirjoita vastaus