

TYÖHYVINVOINTIA TUKEVA KEHITYSKESKUSTELU ESIHENKILÖN NÄKÖKULMASTA

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö
Visamäki, Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen
Syksy, 2021
Kristiina Karsikas
Hanna Tuominen

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata, millaisilla johtamiseen liittyvillä keinoilla esihenkilö voi lisätä työhyvinvointia kehityskeskustelun avulla ja millainen on onnistunut kehityskeskustelun toteutustapa. Tavoitteena oli kehittää kehityskeskustelukäytäntöä työhyvinvointia paremmin tukevaksi johtamisen menetelmäksi. Opinnäytetyö toteutettiin kuvailevan kirjallisuuskatsauksen menetelmän avulla, ja tuloksia tarkasteltiin esihenkilön näkökulmasta. Tutkimusaineisto kerättiin Google Scholarista, Finnasta, Hamk Finnasta ja hakua täydennettiin manuaalisella tiedonhaualla. Aineisto koostui viidestä suomenkielisestä väitöskirjasta ja kahdesta englanninkielisestä artikkelista. Aineisto analysoitiin sisällön analyysin keinoin.

Onnistuneen kehityskeskustelun perusta on säännöllisesti toteutettava kehityskeskustelu, jossa työntekijät huomioidaan yksilöllisesti ja sovittujen asioiden toteutumista seurataan. Esihenkilön ja työntekijän välinen keskustelu perustuu luottamukseen, joka syntyy arjen työssä. Luottamuksen lisäksi esihenkilöllä tulee olla hyvä tuntuma arkeen, jolloin palaute kohdistuu merkityksellisiin asioihin. Esihenkilön toivotaan olevan tasapuolinen, oikeudenmukainen ja johdonmukainen. Lisäksi hänellä tulee olla itsensä johtamisen taitoa, ja halua luoda työntekijälle vaikutusmahdollisuuksia. Positiivisen palautteen antaminen, osaamisen kehittämisen tukeminen ja metataidot tukevat työhyvinvointia, ja samalla luovat kehityskeskustelulle onnistumisen mahdollisuudet. Näitä taitoja kehittämällä vaikutetaan myös kestävään kehitykseen.

Tuloksista nousi esille organisaation merkityksellinen rooli esihenkilön kehittämisessä. Esihenkilö tarvitsee ympärilleen organisaation tuen sekä vahvan halun työhyvinvoinnin kehittämiseen ja hyvän työilmapiirin ylläpitämiseen. Organisaation tulee ennakoita millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan, kehittämisen tulee olla johdettua ja tavoitteiden konkretisoituja. Osaamista kehittämällä organisaatiot ja työyhteisöt menestyvät perustehtävässään, ja samalla lisääntyvät työhyvinvointi.

Social and Health Care Development and Management

Abstract

Author Kristiina Karsikas ja Hanna Tuominen

Year 2021

Subject A developmental discussion that supports well-being at work from the supervisor's point of view

Supervisors Paula Vikberg-Aaltonen

The purpose of the thesis was to describe the management-related means by which the supervisor can increase well-being at work with the help of a development discussion and what is the successful way of implementing a development discussion. The aim was to develop the development discussion practice into a management method that better supports well-being at work. The thesis was carried out using the method of a descriptive literature review, and the results were examined from the point of view of the supervisor. The research material was collected from Google Scholar, Finna, Hamk Finna and the search was supplemented with a manual data search. The material consists of five dissertations in Finnish and two articles in English. The material were analyzed by means of content analysis.

The basis of a successful development discussion is a regular development discussion, in which employees are considered individually and the implementation of agreed things is monitored. The conversation between the supervisor and the employee is based on the trust that arises in everyday work. In addition to trust, the supervisor must have a good sense of everyday life, in which case the feedback is focused on relevant issues. The supervisor is expected to be fair, equitable, and consistent. In addition, he or she must have self-management skills, and a desire to create opportunities for influence for the employee. Giving positive feedback, supporting competence development and meta-skills support well-being at work, and at the same time create opportunities for success in the development discussion. Developing these skills also contributes to sustainable development.

The results highlighted the significant role of the organization in the development of the supervisor. The supervisor needs the support of the organization around them as well as a strong desire to develop well-being at work and maintain a good work atmosphere. The organization must anticipate what kind of expertise will be needed in the future, the development must be managed and the goals concretized. By developing competence, organizations and work communities succeed in their basic task, and at the same time well-being at work increases.

Keywords Supervisor, developmental discussion, well-being at work.

Pages 53 pages and appendices 5 pages

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Työhyvinvointi	3
2.1	Työhyvinvointiin vaikuttavat yksilölliset tekijät.....	4
2.2	Työhyvinvointia tukeva organisaatiokulttuuri	6
2.3	Työhyvinvointia tukeva johtamiskulttuuri	8
3	Kehityskeskustelu	10
3.1	Esihenkilön rooli työyhteisössä kehityskeskustelun näkökulmasta	11
3.2	Kehityskeskusteluun valmistautuminen	12
3.3	Kehityskeskustelutilanne	13
3.4	Kehityskeskustelun jälkihoito.....	15
3.5	Ryhmän kehityskeskustelu.....	16
4	Kuvaileva kirjallisuuskatsaus	16
4.1	Kuvaileva kirjallisuuskatsaus menetelmänä	17
4.2	Tutkimusaineiston keruu, hakusanat ja lausekkeet.....	18
4.3	Tutkimusaineiston valinta ja rajaus	19
4.4	Tutkimusaineiston luotettavuus	21
4.5	Aineiston analyysi	22
5	Tulokset	23
5.1	Esihenkilön johtamistavan merkitys työhyvinvointiin	25
5.2	Vuorovaikutuksen merkitys työhyvinvointiin	29
5.3	Ilmapiirin merkitys työhyvinvointiin	30
5.4	Osaamisen kehittämisen merkitys työhyvinvointiin.....	31
5.5	Tiedon jakamisen merkitys työhyvinvointiin	34
5.6	Palautteen merkitys työhyvinvointiin	34
5.7	Onnistunut kehityskeskustelu.....	35
5.8	Työhyvinvointi ja kestävä kehitys	39
6	Pohdinta	40
6.1	Eettisyys, kestävyys ja luotettavuus.....	45

6.2	Oman oppimisen pohdinta ja ammatillinen kasvu	46
6.3	Jatkotutkimusehdotukset	48
	Lähteet.....	49

Taulukko 1.	Prisma Flow kaavio tiedonhausta.	21
-------------	---------------------------------------	----

Kuva 1.	Yhteenveto tuloksista.	23
---------	-----------------------------	----

Kuva 2.	Esihenkilön keinot lisätä työhyvinvointia kehityskeskustelun avulla.	24
---------	---------------------------------------------------------------------------	----

Kuva 3.	Onnistuneen kehityskeskusteluprosessin keskeiset piirteet.	36
---------	-----------------------------------------------------------------	----

Liitteet

Liite 1 Kirjallisuuskatsauksen aineiston kuvaus

Liite 2 Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä

1 JOHDANTO

Työelämän nopeasti tapahtuvat muutokset ja työn henkinen vaativuus ovat lisääntyneet, ja ne korostavat työssä jaksamisen merkitystä. Työ on yhä useammin asiantuntijuutta sekä sopeutumiskykyä vaativaa, jossa ratkaisevaa on henkinen suorituskyky. Ne organisaatiot, jotka panostavat työhyvinvointiin nyt, ovat tulevaisuudessa etulyöntiasemassa työntekijöiden saatavuuden suhteen. (Bergbom ym., 2020, ss. 56–57)

Työhyvinvointi nousi otsikoihin myös COVID-19 pandemian myötä vuonna 2020. Sosiaali- ja terveysalan työntekijöille vuosittain toteutettavan Mitä kuuluu? -kyselyn mukaan joka kolmas työntekijä on pelännyt terveytensä puolesta työssään koronan vuoksi. Koronapandemian on todettu lisänneen työmäärää eniten hoitohenkilöstöllä. Työmäärän kasvu ja koronan vaikutukset ovat kohdistuneet ammattiryhmiin, joilla on jo entuudestaan paljon kuormitusta työssään. Selvitysten mukaan kuormittavuuteen on vaikuttanut mm. uusien tietojen ja taitojen opettelu, työ tehdään pääsääntöisesti työpaikalla ja palautuminen on huonontunut työmäärän kasvun vuoksi. Ennen koronapandemiaa työntekijöiden kuormitusta oli lisännyt keskeneräinen sote-uudistus, kuntien taloudelliset vaikeudet ja niistä aiheutuneet yt-neuvottelut. Lisäksi henkilökuntamitoitukset ovat olleet paikoin liian pieniä työmäärään nähden. (Työterveyslaitos, 2021)

Työhyvinvointiin ja kehityskeskusteluun liittyviä tutkimuksia on tehty runsaasti, ja tästä huolimatta niihin liittyvät asiat nousevat pinnalle yhä uudelleen. Se ei ole yllättävää, koska asiat koskettavat jokaista työntekijää, esihenkilöä ja organisaatioita päivittäin. Korona pandemia ja työelämän muutoksien paineet ovat vahvistaneet työhyvinvoinnin merkitystä. Entistä merkityksellisempää on kehittää työhyvinvointia ja kehityskeskusteluita muutoksien rinnalla, koska työhyvinvointia tarvitaan nyt. Valmista mallia tai toimintakaaviota näissä asioissa ei ole. Merkityksellistä on se, että kaikilla on yhteinen pyrkimys työhyvinvoinnin lisäämiseen.

Työhyvinvointi syntyy joka päivä arjen työssä, ja sen ylläpitäminen sekä kehittäminen vaativat jatkuvaa työtä (Työterveyslaitos, n.d.). Työhyvinvoinnin aihe on ollut pinnalla koko

työelämämme ajan, välillä enemmän välillä vähemmän. Työhyvinvoinnin merkitys on korostunut erityisesti silloin, kun työilmapiiri ei ole ollut hyvä. Työilmapiiriin haasteet ovat liittyneet mm. johtamiseen, vuorovaikutuksen sekä tiedonkulun puutteisiin ja mahdollisuuteen vaikuttaa työtehtäviin. Käytännön työelämän kokemus on ollut se, että kehityskeskustelun ja johtamisen positiivisia vaikutusmahdollisuuksia työyhteisössä ei ole hyödynnetty tarpeeksi. Opiskelun, aiheen tärkeyden ja ajankohtaisuuden myötä heräsi kiinnostus siihen, miten esihenkilö voisi hyödyntää johtamistaitojaan ja kehittämiskeskustelua työhyvinvoinnin tukemiseksi. Koska työhyvinvointi on laaja käsite, päädyttiin aihealueen rajaus koskemaan kehityskeskustelua. Työn tavoitteen mukaisesti keskeisiksi käsitteiksi nousivat esihenkilö, työhyvinvointi ja kehityskeskustelu.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata kuvailevan kirjallisuuskatsauksen menetelmän avulla, millaisilla keinoilla esihenkilö voi lisätä työhyvinvointia kehityskeskustelussa ja millainen on onnistuneen kehityskeskustelun toteutustapa. Kirjallisuuskatsauksen avulla on mahdollista muodostaa kokonaiskuva aihealueesta tai asiakokonaisuudesta, ja käyttää katsausta myös terveydenhuollon toiminnan ohjaamiseksi näyttöön perustuvasti. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää kehityskeskustelukäytäntöä työhyvinvointia paremmin tukevaksi johtamisen menetelmäksi. Työhyvinvointi vaikuttaa paitsi työelämään niin myös yksilön muuhun elämään. Kehityskeskustelun ja johtamisen avulla esihenkilö pystyy vaikuttamaan näihin molempiin asioihin. (Juuti & Vuorela, 2015, ss. 95–97) Tuloksia käsitellään esihenkilön näkökulmasta, ja niitä voidaan hyödyntää eri sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa työhyvinvoinnin lisäämiseksi.

Tutkimuskysymykset

1. Millaisilla johtamiseen liittyvillä keinoilla esihenkilö voi lisätä työhyvinvointia kehityskeskustelun avulla?
2. Millainen on onnistuneen kehityskeskustelun toteutustapa?

Seuraavassa luvussa käsitellään työhyvinvointia yksilön-, organisaation- ja johtamisen näkökulmista, ja kolmannessa luvussa käsitellään esihenkilön roolia kehityskeskustelussa ja keskustelun toteutustapaa.

2 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi on moniulotteinen asia, ja lähdeaineistojen perusteella keskeisimmiksi näkökulmiksi nousevat yksilön, organisaation ja johtamisen näkökulmat. Tässä luvussa työhyvinvointia käsitellään tällä jaottelulla.

Yhteiskunnan yksi keskeinen tavoite on hyvinvointi, ja sen edistämisessä on työelämällä keskeinen rooli. Työelämän muutoksissa muuttuvat myös tarpeet ja keinot ylläpitää sekä kehittää työhyvinvointia. Organisaation menestyminen riippuu sen kyvystä uudistua ja kehittyä. Samalla kun organisaatio kehittää toimintaansa, pitää sen myös seurata, kehittää ja uudistaa työhyvinvointia. Siihen satsaaminen kannattaa, sillä hyvinvoiva työntekijä on tuottava ja innovatiivinen. (Puttonen ym., 2016, s. 4)

Työ on olennainen osa ihmisen elämää, ja tärkeä hyvinvoinnin lähde. Hyvinvointi on aina henkilökohtainen kokemus ja jokainen kokee sen yksilöllisesti. Työ mahdollistaa toimeentulon, lisää sosiaalisia suhteita ja mielekästä tekemistä sekä rytmittää elämää. Ihmisten yksityiselämä sosiaalisine suhteineen, taloudellinen tilanne ja elämäntavat heijastuvat vastavuoroisesti työhön. Työhyvinvointia on tämän vuoksi vaikea erottaa muusta hyvinvoinnista. (Rauramo, 2012, s. 10)

Hakasen (2011, s. 38) teoksessa Työn imu todetaan, että työhyvinvoinnista puhuttaessa käytetään hyvinvoinnin eri käsitteitä toistensa synonyymeinä. Puhutaan ylipäättään työssä jaksamisesta, viihtymisestä ja työhyvinvoinnista erottamatta niitä toisistaan.

Työhyvinvoinnin yksilöllistyminen on myös iso haaste organisaatioille. On löydettävä keinoja työuupumuksen ehkäisemiseksi ja hoitamiseksi samalla, kun työn imua kokevat tarvitsevat keinoja työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi. Työhyvinvoinnin johtaminen pitää olla samalla sekä yksilöllistä, että yhteisöllistä. Elon (2010, s.12) mukaan työhyvinvoinnista puhuttaessa on oire- ja sairauslähtöisen hyvinvointikäsitteen rinnalle noussut esiin voimavaralähtöinen työn imun käsite ("work engagement"), jolla tarkoitetaan myönteistä tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilaa. Työn imua kokeva työntekijä haluaa hyödyntää vahvuuksiaan työssä, ja se taas hyödyttää organisaatiota.

Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat mielekäs työ, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Hyvä ja motivoiva johtaminen, työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito lisäävät työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu sekä työnantajalle että työntekijälle. Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan työnantajan velvollisuus on huolehtia työympäristön turvallisuudesta, hyvästä johtamisesta ja työntekijöiden tasavertaisesta kohtelusta. Työntekijän vastuuksi on puolestaan määritelty työkyvyn ja ammatillisen osaamisen ylläpitäminen. Jokainen työyhteisön jäsen voi vaikuttaa työpaikan myönteiseen ilmapiiriin. STM (n.d.)

Työterveyslaitos (n.d.) määrittelee työhyvinvoinnin turvalliseksi, terveelliseksi ja tuottavaksi työksi, jota tekevät ammattitaitoiset työntekijät hyvin johdetussa organisaatiossa. Tällöin työntekijät kokevat työn mielekkäänä, palkitsevana ja elämänhallintaa tukevana. Työhyvinvointia edistää johtajien, esihenkilöiden ja työntekijöiden yhteistyö.

2.1 Työhyvinvointiin vaikuttavat yksilölliset tekijät

Jokainen työntekijä kokee työhyvinvoinnin omista yksilöllisistä näkökulmistaan eri tavalla. Tähän lukuun on koottu tekijöitä, jotka kirjallisuuden mukaan vaikuttavat yksilön työhyvinvoinnin kokemuksen tunteeseen.

Yksilön kannalta työhyvinvointia kuvaa yksinkertaisesti tunne siitä, että työpaikalle on kiva mennä ja siellä on hyvä olla (Sarkkinen, 2020). Työyhteisön kannalta työntekijöiden työhyvinvointi heijastuu hyvänä työilmapiirinä. Työhyvinvoinnin kehittämisen lähtökohtana on se, että ihmisen on kokonaisuus. Työkyky koostuu fyysisestä ja henkisestä hyvinvoinnista sekä sopivasta työn ja muun elämän tasapainosta. (Väänänen ym., 2020, ss.24–30) Pienetkin myönteiset muutokset vahvistavat kehitystä myös muilla elämänalueilla, ja voimavaroja omaava työntekijä pystyy kohtaamaan työpaikan ihmiset aikuismaisesti (Juuti & Vuorela, 2015, s. 86).

Osaaminen ja työmotivaatio vaikuttavat keskeisesti työn tekemiseen. Paras tilanne on se, kun työntekijä sekä osaa että haluaa tehdä työnsä hyvin. Kannustavan ja myönteisen

palautteen saaminen antavat voimavaroja työn tekemiseen, ja yhteiset keskustelut lisäävät osaltaan palautteen saamista. Yhteiset keskustelut antavat samalla myös sosiaalista tukea. (Juuti & Vuorela, 2015, ss.79–82) Oman osaamisen ylläpitäminen edistää työn hallintaa, jaksamista ja hyvinvointia. Työntekijät ovat vastuussa omasta oppimisestaan, mutta oppimisen ja osaamisen kehittämisen päävastuu on usein käytännössä esihenkilöillä koska he organisoivat toimintaa ja päättävät resursseista. Osaamista edistää myös toimivat kokouskäytännöt ja kehityskeskustelut. Kehityskeskustelut toimivat myös osaamisen suunnittelun välineenä. (Rauramo, 2012, ss. 146–149)

Työelämässä korostuu tänä päivänä työntekijän itsensä kehittämisen vastuu, ja sen kehittäminen on koko elämän kestävä. Tulevaisuuden työelämän muutokset sekä työssä että tavassa tehdä työtä, vaativat osaamisen kehittämistä, sekä tiedoissa että taidoissa. Ammatista riippumatta metataitojen kehittäminen auttaa työntekijää selviytymään työssään paremmin. Metataitoja on itsensä ja muiden johtaminen, inhimilliset tunteet, sekä kyky ymmärtää muita ihmisiä ja työyhteisöjä. Metataito on proaktiivista, joka tarkoittaa sitä, että jokainen ottaa vastuuta käyttäytymisestään. (Väänänen ym., 2020 s. 27) Metataitoja ovat lisäksi vuorovaikutustaidot, yhteistyökyky, itsetuntemus, tunneälykyys, empatia, kyky tunnistaa ja kehittää omaa osaamistaan, verkostoitumiskyky, joustavuus, sopeutumiskyky ja kriittinen ajattelu ja luovuus sekä itseohjautuvuus. Metataitoja on jo jokaisella, mutta tulevaisuuden työelämätaidoissa ne korostuvat entisestään. (Hatakka ym., 2019, ss.5–9)

Sosio-emotiivinen kompetenssi eli tunnepohjainen osaaminen on itsensä johtamista, joka tarkoittaa elämänhallintaa, itsehillintää, kykyä motivoida itseä sekä tiedostaa omat vahvuudet ja puutteet. Luotettavuus, kyky kohdata toinen vaikeassa tilanteessa, anteeksi pyytäminen ja palautteen antaminen ovat hyviä työyhteisötaitoja. Jokainen pystyy halutessaan kehittämään metataitoja ja vaikuttamaan siihen, millainen on työpersoonana ja minkälainen rooli itsellä on työyhteisössä. (Lappalainen, n.d. ss. 3–4)

Yhteenvetona voidaan todeta, että työhyvinvointiin vaikuttavia keskeisiä asioita yksilön kannalta ovat fyysinen ja henkinen terveys (työkyky), työn ja muun elämän tasapaino, ammattitaito/osaaminen, motivaatio ja metataidot.

2.2 Työhyvinvointia tukeva organisaatiokulttuuri

Kirjallisuudesta nousee esiin organisaation merkitys työhyvinvointiin. Organisaation arvot ja käytännön toimintaa ohjaava johtaminen täytyvät olla yhteensopivia. Työyhteisön arvot vaikuttavat perustehtävään ja sen toteuttamiseen käytännössä.

Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että jokainen voi sitoutua työyhteisön ja organisaation arvoihin. Ne ovat osa jokapäiväistä työtä, toimintaa ja ihmisten välistä vuorovaikutusta. Organisaation arvot eivät ole todellisia, jos ne eivät käytännön työssä ohjaa johtamista, työn tekemistä ja työyhteisössä tapahtuvaa vuorovaikutusta. Työntekijät eivät sitoudu automaattisesti ylhäältä päin annettuihin arvoihin, jos yksilön omat arvot ovat ristiriidassa organisaation todellisten arvojen kanssa. Arvotörmäyksiä voi tulla oikeudenmukaisuuden ja tasaveroisuuden kohtelun kokemisessa, viestinnän tyyliä ja avoimuudessa. (Rauramo, 2012, ss. 133–135)

Työn ja muun elämän yhteensovittaminen tukee työhyvinvointia. Organisaation työkykyä ylläpitäviä toimia ovat työaikajoustot, työpaikan ergonomiset ratkaisut, mahdollisuus vaikuttaa työaikojen suunnitteluun, osaamisen kehittäminen, hyvin toimiva työterveyshuolto sekä työn ja perheen yhteensovittamisen tukeminen. (Bergbom ym., 2020, s. 70)

Työntekijöiden muun elämän huomioiva organisaatiokulttuuri turvaa samalla omaa tuottavuuttaan ja tehokkuuttaan, vaikka työntekijät ja työntekijöiden elämäntilanteet muuttuisivatkin. Organisaation antama tuki, perheystävällisyys, joustavuus ja vaikutusmahdollisuudet heijastuvat työntekijän hyvinvoinnin kautta takaisin työpaikalle. Työn ja perheen yhteensovittamisen tasapaino näkyy työntekijän asenteissa, työtyytyväisyyden ja sitoutuneisuuden lisääntymisenä. Vastaavasti työpaikan vaihtoaikomukset, työuupumus ja stressi laskevat, työstä poissaolot vähenevät ja työn laatu paranee. Samalla paranee organisaation tuottavuus ja tuloksellisuus. (Kokkinen ym., 2016, ss. 8–9)

Työyhteisön hyvinvointi on edellytys organisaation menestymiselle. Hyvinvointi ei synny itsestään, vaan se perustuu luottamukseen, avoimuuteen ja keskinäiseen kunnioitukseen. Organisaation johdon ja esihenkilön tehtävänä on huolehtia siitä, että työntekijät saavat tietoa organisaatiosta ja työstään. Lisäksi on huolehdittava siitä, että jokainen saa tehdä

työtä, jossa voi kehittyä ja uudistua. Työntekijällä on osaamispääoma, johon organisaation ydinosaaminen perustuu. Hyvinvoivan työyhteisön kehittämisen ensiaskeleita onkin organisaation johdon ja työntekijöiden keskinäisen riippuvuuden tunnistaminen. (Juuti & Vuorela, 2015, ss. 162–166)

Työterveyslaitoksen (n.d.) sivulla on lause: ”työhyvinvointi on investointi.” Työhyvinvointiin investoimalla ihmiset pysyvät pidempään työelämässä, työhön sitoutuminen lisääntyy, tapaturmien ja sairauspoissaolojen määrä vähenee. Työhyvinvoinnin lisääntyessä työn tuottavuus kasvaa, työntekijöiden vaihtuvuus vähenee, asiakkaat ovat tyytyväisempiä ja organisaatio saa positiivista mainetta. Työterveyslaitoksen työympäristötutkimuksen raporttisarja 51:ssä on todettu, että työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhteydestä on näyttöä. Työhyvinvointi lisää organisaation kilpailukykyä, ja hyvää tulosta tekevällä organisaatiolla on hyvät edellytykset kehittää sitä. (Elo ym., 2010, s. 12) Organisaation keskeisin voimavara on hyvinvoiva henkilöstö, ja työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet vaikuttavat samalla kilpailukykyyn, innovatiivisuuteen ja houkuttelevuuteen työnantajana (Puttonen ym., 2016, s. 4–6).

Hyvinvoivassa organisaatiossa on avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, jossa työntekijät voivat puhua myös vaikeista asioista. Hyvinvoiva organisaatio panostaa työntekijän oppimiseen ja kehittämiseen. Työhyvinvointia kehittämällä organisaatio kehittää samalla omaa luovuutta, sillä terve ja hyvinvoiva työntekijä pystyy antamaan luovan panoksen ja olemaan aktiivinen innovaattori tai kehittäjä. Työn hallinta, innovatiivisuus ja työnilo kulkevat käsi kädessä. (Juuti & Vuorela, 2015, ss.33–40) Hyvä työilmapiiri parantaa työpaikan tuottavuutta, mainetta ja asiakastyytyväisyyttä. Työhyvinvointia voidaan seurata työilmapiirikyselyillä, kehityskeskusteluilla ja sairauspoissaolojen seurannalla (TTL, n.d.) Työyhteisön hyvinvointia on hyvä seurata aktiivisesti, koska ilmapiirin muutokset voivat tapahtua nopeasti.

Työpaikoilla henkinen kuormitus on lisääntynyt ja aivotyön vaatimukset kasvaneet. Digitalisaatio ja työn automaatio mahdollistavat sen, että työntekijä voi keskittyä merkityksellisten ongelmien ratkaisuun. Työntekijät vaihtavat työuransa aikana tehtäviä ja ammatteja useammin kuin aikaisemmin, ja tämä edellyttää oppimiskykyä, motivaatiota ja mahdollisuutta jatkuvaan oppimiseen. (STM, 2019:3, s. 13) Tulevaisuuden skenaarioissa on

noussut teknologian rinnalle uudistumisen kyky ja innovatiivisuus. Työntekijöiden määrää ei välttämättä enää voida lisätä, mutta työtä voitaisiin tehdä uudella tavalla. (Manka & Manka, 2016, ss. 24–51) Paineen ja epävarmuuden sietokyky, stressin ja tunteiden hallinta sekä ristiriitojen käsittelykyky ovat tärkeitä missä tahansa työroolissa, ja ne korostuvat tulevaisuuden työmarkkinoilla (Väänänen ym., 2020, ss. 25–26).

Koosteena voidaan sanoa, että työhyvinvointia tukevassa organisaatiossa arvot ja johtaminen eivät ole ristiriidassa keskenään, ja organisaatio tukee työn ja muun elämän yhteensovittamista. Tiedon jakaminen on avointa, ja organisaatio mahdollistaa työntekijän oppimisen ja kehittymisen. Organisaatio arvostaa työntekijän osaamista, ja työpaikan resurssit ovat mitoitettu oikein.

2.3 Työhyvinvointia tukeva johtamiskulttuuri

Kirjallisuuden mukaan esihenkilöllä ja johtamistyyllillä on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin. Esihenkilön esimerkkinä toimiminen ja tapa johtaa työyhteisöä heijastuvat työyhteisön hyvinvointiin, ja myös yksilön hyvinvoinnin kokemukseen.

Erilaisten johtamistyylien on todettu vaikuttavan työhyvinvointiin tai -pahoinvointiin. Parempaa työhyvinvointia tukevia johtamistyyliä ovat esimerkiksi vuorovaikutteinen, palveleva, aito, kannustava, valmentava, inspiroiva, positiivinen ja oikeudenmukainen tyyli. Esihenkilö voi vaikuttaa työhyvinvointiin epäsuorasti niin sanottujen välittävien tekijöiden kautta. Näitä tekijöitä ovat muun muassa työntekijän itsenäinen työskentely, päätöksentekoon osallistumisen mahdollisuus ja konfliktien ratkaiseminen nopeasti sekä oikeudenmukaisesti. (Mäkinen ym., 2015, s. 20)

Esihenkilö vaikuttaa työhyvinvointiin myös näyttämällä esimerkkiä, kuinka reagoidaan työhyvinvointiin liittyviin kysymyksiin, mm. sairaspoissaoloihin. Hän voi tietoisesti omaksua työhyvinvoinnin kehittäjän roolin ja siten pyrkiä kehittämään työpaikkansa hyvinvointia. Työhyvinvointia tukevaa johtamistyyliä toteuttava esihenkilö toimii oikeudenmukaisesti, avoimesti, aidosti ja reilusti. Hän kiittää, kannustaa, selvittää ongelmat nopeasti ja antaa työntekijöille mahdollisuuden oppia ja kehittyä. Eriytilanteissa ja muutostilanteissa esihenkilön rooli korostuu. Työntekijän yksilölliset ominaisuudet voivat vaikuttaa siihen,

miten johtamistyyli koetaan ja miten se heijastuu yksilön työhyvinvointiin. Työhyvinvointia tukeva johtaminen huomioikin yksilöllisesti työntekijöiden tarpeet. (Mäkinieniemi ym., 2015, ss. 19–21)

Työyhteisön, esihenkilön ja läheisten osoittama arvostus vaikuttaa siihen, miten jokainen arvostaa itseään ja työtään. Arvostuksen osoittaminen työyhteisössä lisää yhteisöllisyyttä ja yhteistyön tuloksellisuutta. Kommunikaatiolla on tässä suuri merkitys, eli vuorovaikutuksen pitää olla tasavertaista, myönteistä, kannustavaa ja rohkaisevaa. Palautteen antaminen ja saaminen ovat osa työyhteisön vuorovaikutusta. Rakentavan palautteen antaminen ja saaminen vaikuttavat työhyvinvointiin merkittävästi. Palaute mahdollistaa virheiden korjaamisen, työn kehittämisen sekä mielekkyyden ja onnistumisen kokemuksia.

Työhyvinvoinnin näkökulmasta työntekijä kokee itsensä tarpeettomaksi, jos palautetta ei saa ollenkaan. (Rauramo, 2012, ss. 124–135)

Työhyvinvointi syntyy myös hyvästä työn hallinnasta, työn merkityksellisyydestä ja mahdollisuudesta työskennellä itsenäisesti. Esihenkilö voi vaikuttaa työoloihin, siihen kenen kanssa työtä tehdään, millainen työntekijän työnkuva on ja miten itsenäisesti työntekijä saa työtään tehdä. Työhyvinvointia tukeva esihenkilö antaa tarvittaessa sosiaalista, emotionaalista ja konkreettista apua työn tekemiseen. Kannustava ja arvostava palautetta antava esihenkilö luo toivoa stressaavissa tilanteissa. (Mäkinieniemi ym., 2015, s.19) Myös puuttuminen kiusaamiseen ja epäasialliseen käyttäytymiseen lisää työhyvinvointia (Bergbom ym., 2020, s. 70).

Työyhteisössä voidaan sopia pelisäännöt, jotka ohjaavat henkilöstön toimintaa haluttuun suuntaan (Aarnikoivu, 2016, s.10). Pelisäännöt tekevät toiminnasta läpinäkyvää kaikille, ja ne antavat yhteisille toiveille ja odotuksille pohjan. Lähtökohtaisesti pelisäännöt kohdistuvat vuorovaikutustaitoihin, joiden varaan luottamuskin rakentuu. Pelisääntöjä voivat olla esimerkiksi sopimus, että työpaikalla tervehditään aina työkavereita, esihenkilö jakaa työyhteisölle tietoa ja kertoo miten uusi tieto vaikuttaa työyhteisön toimintaan. (Huttunen, 2018, ss. 90–92)

Yhteenvetona voidaan sanoa, että esihenkilöllä on merkittävä rooli työhyvinvoinnin luomisessa ja ylläpitämisessä. Työhyvinvointiin panostava esihenkilö luo edellytykset työntekijöiden hyvinvoinnille, työn sujumuudelle ja työyhteisön ilmapiirille. Yksilöllisyyden huomioiminen, emotionaalinen ja konkreettinen tukeminen, avoin tiedonkulku, osaamisen kehittämisen mahdollisuus ja työhön vaikuttamisen mahdollisuus lisäävät työhyvinvointia.

3 KEHITYSKESKUSTELU

Kehityskeskustelu on yksi johtamisen keinoista ja sen avulla esihenkilö voi tukea työhyvinvointia. Kirjallisuuden mukaan kehityskeskusteluprosessi rakentuu vähintään kolmesta asiasta. Ensimmäinen liittyy kehityskeskusteluun valmistautumisesta, toinen keskustelun käymiseen ja kolmas sovittujen asioiden seurantaan. Suositeltavaa on myös käydä ryhmän kehityskeskustelu, jossa tehdään yhteenveto niistä asioista, joilla on merkitystä työyhteisölle tai toiminnalle.

Kehityskeskustelun juuret ovat lähtöisin armeijasta, niin kuin monen muunkin johtamisen työkalun. Yhdysvaltain armeija otti käyttöön haastattelumenetelmän arvioidessaan yksilöitä ensimmäisen maailmansodan aikoihin. Samoihin aikoihin Frederick Taylor kehitti tuotantoteollisuuden käyttöön tieteellisen johtamisen mallin, ja työntekijöiden suoritusten arviointi yleistyi myös yritysmaailmassa 1900-luvun edetessä. Suomeen tulos- ja tavoitekeskustelut tulivat 1960-luvulla. Nykyisen nimensä ja asemansa kehityskeskustelut saivat 1990-luvun alkupuolella. (Lindholm & Salminen, 2014, s. 28)

Kehityskeskustelun onnistumiseen vaikuttaa merkittävästi asenteet. Jos organisaation johto pitää kehityskeskusteluita tärkeinä ja panostaa niihin, sen vaikutus heijastuu suoraan esihenkilön asennoitumiseen. Esihenkilön asennoituminen heijastuu puolestaan siihen, kuinka työntekijä suhtautuu kehityskeskusteluihin. Ensimmäinen asia hyödyllisen kehityskeskustelun onnistumiselle onkin siis organisaation ylimmän johdon sitoutuminen kehityskeskusteluun. (Aarnikoivu, 2016, ss. 100–101)

Kehityskeskustelua ei pitäisi nähdä ainoastaan lähiesihenkilön ja työntekijän välisenä vuorovaikutuksen välineenä. Kehityskeskustelut voivat olla hyödyllisiä strategian

suunnittelussa ja toteutuksessa, sillä ne ovat oiva tapa käydä koko organisaation tasolla dialogista keskustelua. Hyvin toteutettujen kehityskeskusteluiden avulla myös henkilöstö voi osallistua strategiatyöhön esimerkiksi pohtimalla miten strategisia linjauksia voidaan toteuttaa päivittäisessä toiminnassa. (Lindholm & Salminen, 2014, ss. 27–51)

Seuraavissa kappaleissa käsitellään esihenkilön roolia kehityskeskustelussa, sekä avataan prosessin eri vaiheiden merkitystä keskustelun onnistumiselle.

3.1 Esihenkilön rooli työyhteisössä kehityskeskustelun näkökulmasta

Esihenkilöllä tarkoitetaan tässä työssä sitä henkilöä, joka on työntekijän lähin esihenkilö. Esihenkilö on vastuussa työyhteisön toiminnasta ja hyvinvoinnista, ja työhyvinvoinnin johtaminen on osa esihenkilön päivittäistä työtä. Esihenkilön hyvä itsetuntemus on pohja hyvälle johtamiselle, joka on tasapuolista, oikeudenmukaista, kuuntelevaa ja keskustelevaa.

Kehityskeskustelu on yksi merkittävimmistä johtamisen keinoista, jonka avulla esihenkilö voi tukea työntekijän ja työyhteisön työhyvinvointia. Kehityskeskustelu voi olla irrallinen asia organisaatiossa, mutta parhaimmillaan sen avulla voidaan motivoida ja innostaa organisaation tärkeintä voimavaraa eli työntekijää. Kehityskeskustelu on ennalta sovittu ja suunniteltu lähiesihenkilön ja työntekijän välinen luottamuksellinen keskustelu, jossa käydään läpi menneisyyttä, mutta pääpaino on tulevaisuudessa. Keskustelu tukee esihenkilön ja työntekijän jokapäiväistä kanssakäymistä ja työhön sitoutumista. Kehityskeskustelun tarkoituksena on kehittää paitsi työntekijää, niin myös organisaatiota. (Juuti & Vuorela, 2015, ss. 95–97)

Työntekijä käy kehityskeskustelun lähiesihenkilön kanssa, joka tuntee työntekijän ja pystyy arvioimaan suoritusta. Keskustelut toteutuvat säännöllisesti ja ovat jatkumoa edelliseen keskusteluun. Keskusteluajankohta on sovittu ennakkoon, siihen valmistaudutaan ja keskustelutilanne voidaan toteuttaa rauhallisessa paikassa. Keskustelu sisältää tavoitteet, tuloksen, henkilökohtaisen kehittymisen ja se dokumentoidaan. Kehityskeskustelussa sovittujen asioiden toteutumista seurataan sovitun aikataulun mukaisesti. Keskustelua hyödynnetään johtamisen ja henkilöstön kehittämisen työkaluna, ja se linkittyy ylimmän johdon työkaluksi. (Aarnikoivu, 2016, ss. 107–108)

Kehityskeskustelua voidaan kuvata prosessina, jonka avulla esihenkilö ja työntekijä käyvät avointa, rakentavaa, henkilökohtaista ja luottamuksellista vuoropuhelua työhön liittyvistä asioista. Kehityskeskustelun näkökulman tulisi olla toiminnan kehittäminen, mutta valtaosa ajasta on hyvä käyttää työntekijän henkilökohtaisen suoriutumisen ja kehittymiseen liittyvien asioiden käsittelyyn. Keskustelussa olisi tärkeää myös pohtia työssä onnistumisen edellytyksiä, kuten työyhteisön toiminnan ja työvälaineiden laatua ja kehittämistä sekä johtamista. (Lindholm & Salminen, 2014, ss. 17–18)

Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu edellyttää varsinaisen kehityskeskustelun lisäksi paneutumista niihin asioihin, jotka heijastuvat ja vaikuttavat kehityskeskustelun antiin. Niin sanotuista reunaehdoista tärkein on esihenkilön ja työntekijän välinen luottamus, joka rakentuu vuorovaikutuksessa ajan kanssa. Luottamus on ansaittava ja hyviin työyhteisötaitoihin kuuluu luotettavuuden lisäksi lupauksen pitäminen ja rehellisyys. Esihenkilöllä on suuri rooli esihenkilön ja työntekijän välisen luottamuksen rakentamisessa. Luottamusta herättävällä esihenkilöllä on ammattitaitoa, ratkaisukeskeisyyttä, reiluuutta, rehellisyyttä ja ennustettavuutta. (Aarnikoivu, 2016, s. 14)

Kehityskeskustelu on parhaimmillaan erinomainen johtamisen työkalu ja pahimmillaan ajanhukkaa. Onnistunut kehityskeskustelu edistää työntekijän sitoutumista työhön, parantaa työsuorituksia, lisää työhyvinvointia, synnyttää kehittämisideoita ja edistää työhön liittyviä innovaatioita. Paneutumalla niin sanottuihin reunaehtoihin, voi aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu toteutua. (Aarnikoivu, 2016, ss. 13–15) Kehityskeskustelussa luodaan perustaa esihenkilön ja hänen vastualueellaan olevien työntekijöiden jokapäiväiselle toiminnalle ja työhön sitoutumiselle. Kehityskeskustelun tarkoituksena on keskustella päivittäisestä työstä ja lisäksi perehtyä laajemmin ja syvällisemmin työskentelyyn. Keskustelun tarkoituksena on myös auttaa sekä yksilöä että organisaatiota kehittymään. (Juuti & Vuorela, 2015. ss. 96–100)

3.2 Kehityskeskusteluun valmistautuminen

Kehityskeskustelu koostuu kolmesta vaiheesta eli valmistautumisesta, keskustelusta ja jälkihoidosta. Jokaisella vaiheella on merkitystä kehityskeskustelun onnistumiselle.

Kehityskeskusteluun valmistautuminen ja siihen sitoutuminen kasvattavat motivaatiota keskustelun käymiseksi. Valmistautuminen voi tarkoittaa esimerkiksi koko työyhteisölle suunnattua kehityskeskusteluun liittyvää tiedotus- ja keskustelutilaisuutta.

Valmistautumiseen kuuluu myös keskustelun ajankohdan sopiminen ennakkoon sekä esimerkiksi lomakkeiden esitäyttö ja valmistelu. Jos valmistautuminen ei toteudu, sen vaikutus näkyy keskustelutilanteessa, keskustelun sisällössä ja sen annissa. Jälkihoidon puuttuminen heijastuu keskustelun vaikuttavuuteen, ja myös valmistautumiseen. Jos keskustelu ei vaikuta asioihin, se näkyy puolestaan valmistautumisessa. Tästä seuraa huonon kehityskeskustelun kehä. (Aarnikoivu, 2016, ss. 108–109)

Valmistautuminen kehityskeskusteluun on olennaista onnistumisen kannalta, koska riittävällä valmistautumisella taataan keskustelun kiinnostavuus. Kehityskeskusteluhetken tulee olla häiriötön ja keskustelua edistävä. Myönteisen ilmapiirin luomiseen kannattaa panostaa, koska se auttaa rentoutumaan. Keskeistä on kuunnella ja kuulla toista, koska se on kaiken alku. Keskustelu on ajatusten vaihtamista, ja keskeistä on suhtautua asioihin myönteisesti. Kehityskeskustelu ei ole väittely- eikä kiistakysymysten esille ottamisen tilaisuus, mutta se on oiva paikka oikaista väärinkäsityksiä. (Juuti & Vuorela, 2015. ss. 98–101)

3.3 Kehityskeskustelutilanne

Kehityskeskustelu rakentuu kolmen asian ympärille, joita ovat: tavoitteet ja mittarit tulevalle kaudelle, tuloksen käsittely/suoritusarviointi sekä henkilökohtainen kehittyminen. Osa-alueet voidaan käsitellä yhdellä kertaa, tai ne voidaan jakaa. Kehityskeskustelun kulun voi jakaa vielä virittäytymiseen, menneen arviointiin, tulevan suunnitteluun ja päätökseen. Virittäytymisen tavoitteena on luoda yhteinen ymmärrys keskustelun tarkoituksesta ja tavoitteista. Menneen kauden arviointi tarkoittaa keskustelua työtehtävistä ja työn tavoitteista sekä niiden toteutumisesta. Esihenkilön tulee hyödyntää suoritusarvioinnissa faktoja työntekijän suoriutumisesta, mutta lisäksi esihenkilö voi kertoa omia näkemyksiään ja mielikuviaan. Faktatiedon hyödyntäminen lisää palautteen vaikuttavuutta ja lisää esihenkilön uskottavuutta. (Aarnikoivu, 2016, ss. 121–123)

Vuorovaikutustilanne voi epäonnistua, jos osapuolet tulkitsevat asioita, sillä tulkinnat voivat olla vääriä. Tulkintojen sijaan kehityskeskustelussa asioita tulee lähestyä havaintoihin nojaten ja kysymyksiä esittäen. Hedelmällisen keskustelun syntyä lisää myös se, että työntekijä pääsee ensimmäisenä kertomaan näkemyksensä suoriutumisestaan. Jos esihenkilö kertoo ensimmäisenä oman näkemyksensä, on vaarana, että se jää ainoaksi keskustelussa esiin tuoduksi näkemykseksi. (Aarnikoivu, 2016, s. 123)

Vaikeiksi koettujen asioiden esille ottaminen vaatii molemmilta keskustelijalta aikuisuutta, itsetuntemusta ja taitoa tarkastella asioita objektiivisesti. Työntekijän näkökulmasta asian esille ottaminen voi olla hankalaa, mutta pidemmän päälle se helpottaa asioiden hoitamista ja vaikuttaa positiivisesti ilmapiiriin. Esihenkilön näkökulmasta avoin keskustelu auttaa ymmärtämään työntekijöiden ajatuksia johtamisesta, ja palautteen vastaanottaminen on keino kehittää omaa johtamistapaa. Palautteen ansiosta esihenkilö pystyy refleктоimaan käyttäytymistään, antaa mahdollisuuden korjata toimintaa tai oikaista väärinkäsityksiä. (Meretniemi, 2012, ss. 89–90)

Esihenkilön on myös tärkeää saada omasta toiminnastaan palautetta. Avoin tapa on esimerkiksi pyytää palautetta esihenkilön toiminnan vahvuuksista ja kehityskohteista. Hyväkään kysymyksenasettelu ei auta, jos esihenkilön ja työntekijän välillä ei ole luottamuksellista suhdetta. Luottamus mahdollistaa avoimen keskustelun ilman pelkoa negatiivisista seuraamuksista. (Aarnikoivu, 2016, s. 124)

Keskustelussa käsitellään osaamisen ja ammattitaidon lisäksi työntekijän toimijuutta työyhteisössä. Alaistaitoja käsittelemällä voidaan pureutua siihen, millainen työyhteisön jäsen työntekijä on ja miten hän vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin. Arviointi sitouttaa vastuulliseen toimintaan ja antaa mahdollisuuden kehittyä työyhteisön jäsenenä. (Aarnikoivu, 2016, ss.133–134) Ilmapiiriin lisäksi on hyvä käsitellä yhteistyön sujuvuutta, tiedonkulun riittävyttä ja oikea-aikaisuutta, avoimuutta, palautteen ja kannustamisen antamista (Meretniemi, 2012, s. 86).

Tulevaisuuden tavoitteiden asettamisen lähtökohtana on organisaation arvot ja missio. Tällöin tavoitteiden asettaminen tukee organisaation strategiaa. Tavoitteiden asettamisessa

esihenkilön kannattaa käyttää kuitenkin työntekijän asiantuntijuutta hyödyksi, sillä työntekijä on yleensä työnsä paras asiantuntija. Tavoitteiden asettamisen lisäksi tulee keskustella siitä, miten tavoitteiden saavuttaminen mahdollistuu. Mitä tavoitteiden saavuttaminen edellyttää työntekijältä, ja miten organisaatio tai esihenkilö voi tukea tavoitteiden saavuttamista. Keskustelua pitää käydä myös siitä, mitä osaamista ja taitoa pitää kehittää, jotta tavoitteeseen päästään. (Aarnikoivu, 2016, ss. 126–131)

3.4 Kehityskeskustelun jälkihoito

Kehityskeskustelun dokumentointi on tärkeää, jotta sovittujen asioiden ja kehittymisen seuranta toteutuu. Dokumentointi myös sitouttaa, koska se tukee keskustelukumppanien ymmärrystä sovituista asioista. Laajemmassa mittakaavassa dokumentointi puoltaa myös sitä, että keskustelun antia voidaan hyödyntää laajemmin johtamisessa. Kehityskeskustelu on kuitenkin paikka, jossa ylimmän johdon ääni kuuluu ja viestinnän tulee kulkeutua myös toiseen suuntaan. Organisaation tulee määritellä pelisäännöt mitä tietoa kehityskeskustelusta välitetään, kenelle välitetään ja miten välitetään. Tämä asia pitää tehdä näkyväksi ja henkilöstön tulee ymmärtää asia. Esihenkilön ja työntekijän tulee päättää mitkä asiat dokumentoidaan, ja mitkä asiat voivat mahdollisesti jäädä dokumentoimatta. Esimerkiksi työntekijän avioeroa ei tarvitse mainita, vaan sen sijaan lomakkeeseen voi kirjata hankalan elämäntilanteen heijastuvan työhön. (Aarnikoivu, 2016, ss. 134–136)

Seuranta vaatii aktiivista otetta esihenkilöltä, sillä hänen vastuullaan on sovittujen tavoitteiden seuranta. Kehityskeskustelut ja tavoitteiden asettaminen on hyödytöntä, jos toteutumista ei seurata. Tavoitteista riippuen seuranta voidaan sopia vuoden päähän, tai jopa kuukauden päähän. Seuranta mahdollistaa korjausten tekemisen ajoissa, jos olosuhteet ovat muuttuneet. Seurantakeskustelut voivat olla lyhyitä, joissa olennaiset asiat käydään läpi. Tärkeää on, että myös seurantakeskustelut dokumentoidaan. Työntekijältä tarvitaan aktiivista otetta toteuttaa sovitut asiat, ja tavoitteiden toteutumisen palkkiona on tyytyväisyys ja ilo. (Meretniemi, 2012, ss. 86–101)

3.5 Ryhmän kehityskeskustelu

Kun kehityskeskustelut on käyty koko henkilöstön kanssa, on suositeltavaa tehdä yhteenveto kriittisistä asioista, joilla on merkitystä työyhteisölle tai toiminnan näkökulmasta. Yhteenveto on kokonaiskuva keskusteluista, eikä se loukkaa keskusteluihin kuuluvaa luottamuksellisuutta. Ryhmän kehityskeskustelussa esihenkilö esittää mitä toimenpiteitä aikoo toteuttaa keskusteluiden perusteella. Tämä osoittaa esihenkilön suhtautumisen ja motivaation käytyihin keskusteluihin, ja se samalla sitouttaa ja motivoi henkilöstöä toimimaan tavoitteiden suuntaan. (Aarnikoivu, 2016, ss. 136–137)

Yhteinen keskustelu vahvistaa osaltaan yksilötason keskusteluita ja vaikuttavuutta, sekä luo yhteistä ymmärrystä ja yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyydellä tarkoitetaan työntekijöiden yhteishenkeä, joka ilmenee haluna auttaa ja tukea työkavereita. Yhteisöllisessä työyhteisössä keskustellaan, kuunnellaan ja ollaan avoimia erilaisille mielipiteille. Ryhmän kehityskeskustelun yhteenvedon tavoitteena on tunnistaa työyhteisön toiminnan vahvuudet ja kehityskohteet sekä tukea kehittymistä. Yhdessä keskustelu lisää esihenkilön ja työntekijän vastuuta asioiden hoitamisessa, ja siinä luodaan sosiaalista painetta. Sosiaalinen paine tukee sitä, että jokainen hoitaa oman osuutensa. Keskustelu lisää vuorovaikutteisuutta, ja sosiaalisia taitoja kuten ryhmätyötaitoja. (Aarnikoivu, 2016, ss. 141–145)

4 KUVAILEVA KIRJALLISUUSKATSAUS

Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on muodostaa kokonaiskuva aikaisemmasta tutkimuksesta, jolloin tutkittavaa aihetta pystyy ymmärtämään kokonaisvaltaisesti. Kirjallisuuskatsauksia tehdään erilaisiin tarkoituksiin, ja tämän takia katsauksia on erilaisia. Pääsääntöisesti katsaustyyppit voidaan jakaa kuvailevaan katsaukseen, systemaattiseen katsaukseen sekä määrälliseen meta-analyysiin ja laadulliseen metasynteesiin. Tutkimuksen ja tieteellisten menetelmien näkökulmasta on tärkeää valita katsauksen tarkoitukseen sopiva menetelmä. Kaikki kirjallisuuskatsaukset sisältävät tietyt vaiheet, jotka tekevät aikaisempaan kirjallisuuteen perehtymisestä katsauksen. Nämä vaiheet ovat: tarkoituksen ja

tutkimusongelman määrittäminen, kirjallisuushaku ja aineiston valinta, tutkimusten arviointi, aineiston analyysi ja synteesi sekä tulosten raportointi. (Stolt ym., 2016, ss. 7–23)

Tämä opinnäytetyö on toteutettu kuvailevan kirjallisuuskatsauksen menetelmää käyttäen. Menetelmä valikoitui siksi, että työn avulla halutaan lisätä ymmärrystä ja perustella aiheen tärkeyttä. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on kehittää toimintaa ja kehityskeskustelua paremmin työhyvinvointia tukevaksi menetelmäksi. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi kuvailevan kirjallisuuskatsauksen menetelmää.

4.1 Kuvaileva kirjallisuuskatsaus menetelmänä

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on yksi yleisimmin käytetyistä kirjallisuuskatsauksen tyyleistä. Siinä käytetyt aineistot ovat laajoja ja niiden valintaa eivät rajoita metodiset säännöt.

Tutkimuskysymykset ovat väljempiä kuin systemaattisessa katsauksessa tai meta-analyysissä. Kirjallisuuskatsaus on metodi ja tutkimustekniikka, jossa tutkitaan ja kootaan tehtyjä tutkimuksia ja sen on täytettävä tieteen metodille asetettavat yleiset vaatimukset, joita ovat muun muassa objektiivisuus, kriittisyys, julkisuus ja itsekorjaavuus.

Kirjallisuuskatsauksessa tavoitteena on sekä kehittää olemassa jo olevaa teoriaa että rakentaa uutta, arvioida teoriaa, rakentaa kokonaiskuvaa tietystä asiakokonaisuudesta, pyrkiä tunnistamaan ongelmia tai kuvata tietyn teorian kehitystä historiallisesti. Siinä vastataan selkeään kysymykseen, jonka lisäksi vähennetään tutkimusten valintaan ja sisällyttämiseen liittyvää harhaa, arvioidaan valittujen tutkimusten laatua ja referoidaan tutkimuksia objektiivisesti. Kirjallisuuskatsauksen keinoin voidaan kehittää käytäntöä tiedon avulla. (Salminen, 2011, ss. 6–11)

Kirjallisuuskatsauksen ensimmäisenä vaiheena määritetään tarkoitus ja tutkimusongelma. Tutkimusongelma tai -kysymys on valittuun aiheeseen nähden relevantti, ja siihen on mahdollista vastata kirjallisuuden perusteella. Tietoa on pystyttävä tuottamaan objektiivisesti, ja katsauksen tuloksia ei pidä ennakoida. Tutkijan on valittava kiinnostuksen kohteena olevat käsitteet ja kenen näkökulmasta asiaa tarkastellaan. (Stolt ym., 2016, s. 24)

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen keskeinen painoarvo on aikaisemman tutkimuksen sisällöllisellä valinnalla, joka tarkoittaa aineiston valinnan jatkuvaa ja vastavuoroista

reflektointia suhteessa tutkimuskysymykseen. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuskysymys ja siihen vastaamaan valittu aineisto tarkentuvat koko prosessin ajan. Valittu aineisto voi olla menetelmältään hyvin erilaista. (Kangasniemi ym., 2013, s. 296)

4.2 Tutkimusaineiston keruu, hakusanat ja lausekkeet

Kirjallisuushaku ja aineiston valinta sisältää varsinaiset haut, ja relevantin kirjallisuuden valinnan. Tietokantahakuja varten määritetään aiheen kannalta keskeiset käsitteet, joita voidaan käyttää hakusanoina. Hakustrategiaan kuuluu keskeisesti mukaanotto- ja poissulkukriteerien muodostaminen. Kriteerit varmistavat sen, että katsaus pysyy suunnitellussa fokuksessa. Hoitotieteellistä tietoa on saatavilla useissa tietokannoissa, mutta ne ovat osittain päällekkäisiä. Tietokannoissa on kuitenkin yksilöllisiä painoalueita, jotka kannattaa huomioida. (Stolt ym., 2016, ss. 25–27)

Tutkimusaineistoa alettiin aluksi hakea alustavilla hakusanoilla useista eri tietokannoista: Google Scholar, Finna, Medic ja Pubmed. Näiden alustavien hakujen tulos oli tuhansia artikkeleita, tutkimuksia ja opinnäytetöitä. Tietomäärä oli hallitsematon, joten tiedon hakua lähdettiin rajaamaan.

Aineiston luotettavuuden ja laadun varmistamiseksi olimme yhteydessä Kanta-Hämeen keskussairaalan kirjaston informaattikkoon ja muokkasimme hänen avullaan hakuja hallittavampaan muotoon ja määrään. Informaatikon tapaamisen jälkeen päädyimme hakemaan tietoa Google Scholarista, Finnasta ja Hamk Finnasta laajan kattavuutensa ansiosta. Informaatikon mukaan käytetyt tietokannat ovat riittävät. Hakua on täydennetty lisäksi manuaalisella tiedonhaulla.

Ennalta mietittyjä hakusanoja käytettiin YSO ontologian aihesanaston haussa, jotta voitiin tarkentaa käytettäviä aihesanoja löytämään haluttua aineistoa. YSO on rakennettu suomalaisen kulttuuripiirin sisällönkuvailutarpeiden ja käsitteistön pohjalta. Se on tarkoitettu käytettäväksi kuvailuun erityisesti silloin, kun kuvailtavien aineistojen aihealueet ovat monipuolisia. (Kansalliskirjasto, 2021)

Haku suoritettiin valituilla asiasanoilla. Teimme haut ensin käyttäen enemmän kokonaisia asiasanoja erilaisilla yhdistelmillä ja saimme tulokseksi tuhansia erilaisia työhyvinvointiin ja kehityskeskusteluihin liittyvää työtä pro graduista, väitöskirjoista ja artikkeleista. Kavensimme nopeasti hakua jättämällä pro gradu työt otoksen ulkopuolelle, jotta materiaalmäärä olisi jotenkin hallittavissa. Tämä myös lisää työn luotettavuutta. Informaatikon ohjuksella saimme materiaalin määrää hyvin kohtuullistettua.

Asiasanat suomen kielellä Finnasta hakiessa olivat:

kehityskesk* AND (työhyvinvoin* OR työtyyty* OR työviiht*)

Asiasanat Google Scholarista hakiessa olivat:

kehityskeskustelu työhyvinvointi työtyytyväisyys työviihtyvyys suomi -site:theseus.fi -
site:core.ac.uk -site:pro gradu

Englannin kielistä materiaalia etsiessämme käytämme avainsanoina:

("development discussion" OR "performance appraisal" OR "performance evaluation" OR
"performance review") AND ("well-being at work" OR "work satisfaction" OR "job
satisfaction" OR "work comfort"

OR "work contentment")

4.3 Tutkimusaineiston valinta ja rajaus

Tutkimusaineiston valintaa ohjaa tutkimuskysymys, ja tarkoituksena on löytää mahdollisimman relevantti aineisto. Se muodostuu yleensä uudesta aineistosta, mutta sopivuuden merkittävin kriteeri on kuitenkin sen suhde tutkittavaan kysymykseen. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen aineisto ei perustu pelkästään rajattuihin kriteereihin, vaan näistä voidaan poiketa prosessin aikana. Mukaan otettavan aineiston keskeisin peruste on sisältö, ja sen suhde valittuun aineistoon. (Kangasniemi ym., 2013, s. 295–296)

Tutkimusaineistosta haluttiin valita mahdollisimman monipuolista, laadukasta ja luotettavaa aineistoa. Kriteereitä oli viisi:

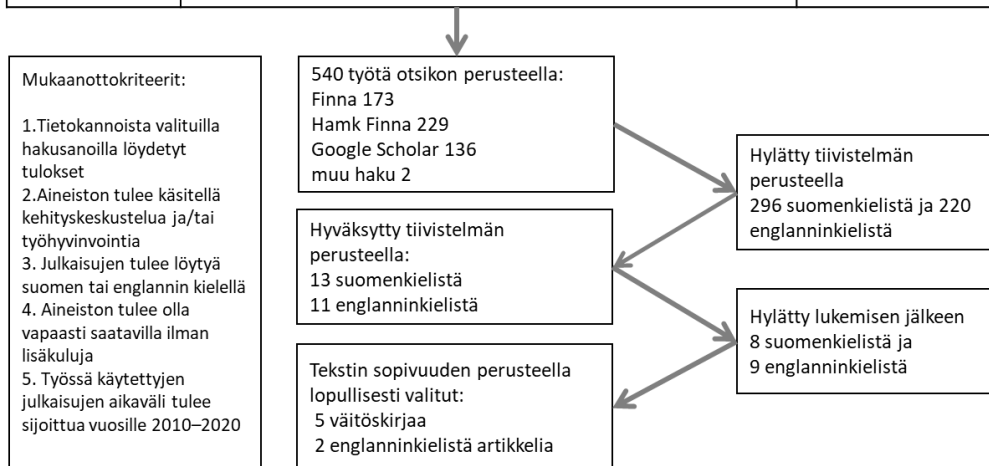
1. Tietokannoista valituilla hakusanoilla löydetyt tulokset
2. Aineiston tulee käsitellä kehityskeskustelua ja/tai työhyvinvointia
3. Julkaisujen tulee löytyä suomen tai englannin kielellä
4. Aineiston tulee olla vapaasti saatavilla ilman lisäkuluja
5. Työssä käytettyjen julkaisujen aikaväli tulee sijoittua vuosille 2010–2020

Valittujen hakusanojen perusteella hyväksytyjä julkaisuja löytyi yhteensä 540, joista suomenkielisiä oli 309 ja 231 englannin kielistä sen jälkeen, kun päällekkäiset julkaisut oli poistettu. Otsikoiden ja tiivistelmän lukemisen perusteella karsittiin valittujen määrä kolmeentoista suomenkieliseen ja yhteentoista englanninkieliseen. Tekstin sopivuuden perusteella lopullisesti valittiin viisi suomenkielistä väitöskirjaa ja kaksi englanninkielistä artikkelia. Englanninkielisten julkaisujen aikaväli supistettiin vuosille 2020–2021, koska julkaisujen lukumäärä olisi ollut liian iso hallittavaksi.

Taulukossa 1 on esitelty kirjallisuuskatsauksen tiedonhaku Prisma flow-kaavion avulla. Flow-kaavio on informatiivinen tapa kuvata tutkimusten valintaa. Kirjallisuushaku vie eniten aikaa kirjallisuuskatsauksessa, sillä hakuja voi joutua muokkaamaan ja tarkentamaan useita kertoja. (Stolt ym., 2016, s. 27)

Taulukko 1. Prisma Flow kaavio tiedonhausta.

Tietokanta	Hakusanat	
Google Scholar	kehityskeskustelu työhyvinvointi työtyytyväisyys työviihtyvyyys suomi -site:theseus.fi -site:core.ac.uk -site:pro gradu	YSO-ontologian ja informaation hyödyntäminen
Finna	kehityskesk* AND (työhyvinvoin* OR työtyyty* OR työviiht*)	
HAMK Finna	("development discussion" OR "performance appraisal" OR "performance evaluation" OR "performance review") AND ("well-being at work" OR "work satisfaction" OR "job satisfaction" OR "work comfort" OR "work contentment")	
Manuaalinen haku	kehityskesk* AND (työhyvinvoin* OR työtyyty* OR työviiht*)	



4.4 Tutkimusaineiston luotettavuus

Kirjallisuuskatsaukseen valittujen tutkimusten arvioinnin tarkoituksena on tarkastella saadun tiedon kattavuutta, tulosten edustavuutta ja miten relevanttia tutkimusten tieto on oman tutkimusongelman ja -kysymysten kannalta. Tutkimusten arviointi on osa tutkimusten valintaprosessia, jolloin yhtenä mukaanottokriteerinä voi olla tietty tutkimusten laadun aste. Arvioinnin luotettavuutta lisää, jos sen suorittaa vähintään kaksi henkilöä itsenäisesti. (Stolt, ym., 2016, s. 28) Tässä tutkimuksessa laatua varmistettiin valitsemalla mukaan pääasiassa väitöskirjoja ja tieteellisiä artikkeleita. Kirjallisuuskatsauksen aineiston arviointi tehtiin ensin erikseen, ja sen jälkeen vielä yhdessä.

Lukemisen jälkeen osa aineistosta jätettiin pois, koska ne eivät vastanneet työn tutkimuskysymyksiin tai ne käsitelivät työn aihetta liian rajatusta näkökulmasta.

Rajatapauksena voidaan pitää mukaan otettua Luukkosen tutkimusta *Oppilaiden kokemuksia henkilökohtaisesta arviointi- ja kehityskeskustelusta perusopetuksessa*. Sen voidaan

kuitenkin arvioida vastaavan tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Koululaisten kokemuksista nousi esiin mm. samankaltaisia asioita kuin työyhteisöissä. Aikuisten ja lasten kehityskeskusteluissa myös pyritään molemmissa yksilön ja yhteisön kehittämiseen. Poikkeavana seikkana voidaan pitää keskustelun toteutustapaa, sillä lasten keskusteluun osallistuvat myös vanhemmat.

Asetelmaltaan vaihtelevat tutkimukset kuvaillaan, eli kerrotaan millaisia asetelmia aineisto sisältää. Alkuperäistutkimusten tutkimusongelmat, kohdejoukot, otanta- ja mahdolliset satunnaistamismenetelmä, otoskoot, sekä aineiston keruu- ja analyysimenetelmät kuvataan. Tutkimusten arvioinnissa otetaan kantaa siihen mihin joukkoon tutkimustulokset ovat yleistettävissä. (Stolt ym., 2016, s. 29) Opinnäytetyön kirjallisuuskatsaus tehtiin viidestä väitöskirjasta ja kahdesta tieteellisestä englanninkielisestä artikkelista. Kirjallisuuskatsauksen aineisto on kuvattu liitteessä 1

4.5 Aineiston analyysi

Tutkimusaineisto analysoidaan sisällön analyysin keinoin. Sisällön analyysi määritellään yleisesti menettelytavaksi, jolla analysoidaan dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Sisällön analyysillä kuvaillaan tutkittavaa ilmiötä ja analyysin onnistuminen edellyttää, että tekijät onnistuvat pelkistämään aineiston ja muodostamaan siitä luotettavasti ilmiötä kuvaavat käsitteet. Sisällön analyysillä voidaan muodostaa tutkittavaa ilmiötä kuvaavia kategorioita, käsitteitä, käsitejärjestelmä, käsitekartta tai malli. (Kyngäs ym., 2011, s. 2)

Aineiston analyysin ja synteessin, tarkoituksena on järjestää ja tehdä yhteenvedoa valittujen tutkimusten tuloksista. Aineiston analyysissä aineisto järjestetään ja luokitellaan, etsitään yhtäläisyyksiä ja eroja. Lopuksi tuloksia tulkitaan niin, että niistä muodostuu ymmärrystä lisäävä kokonaisuus eli synteesi. Tutkimusten yhteenvedo suositellaan tehtäväksi taulukkomuotoon, ja sen tarkoituksena on luoda kokonaiskuva ja ymmärrys aineistosta. (Stolt ym., 2016, s. 31)

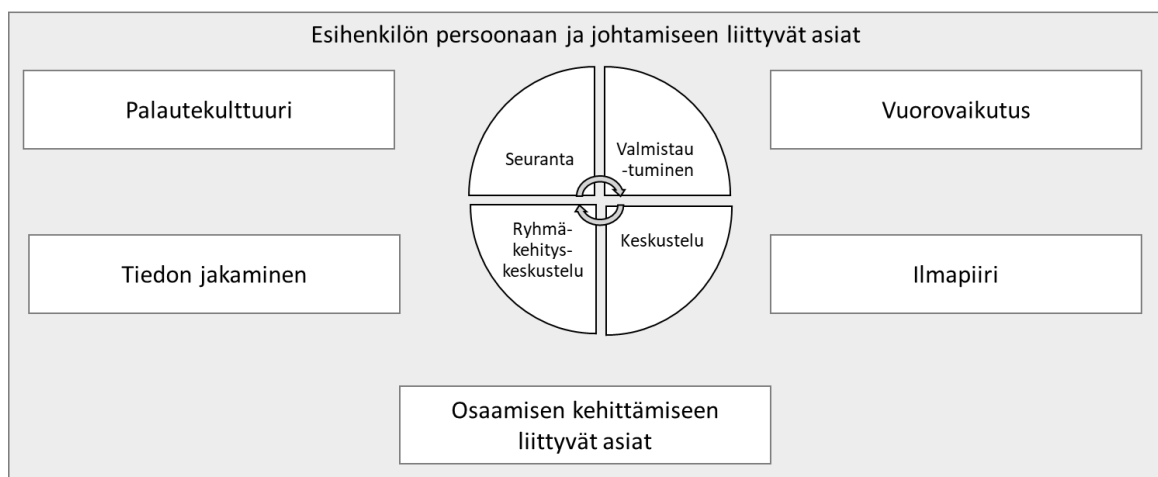
Aineisto analysoitiin lukemalla valitut julkaisut huolellisesti ensin erikseen ja sitten yhdessä läpi. Tämän jälkeen tuloksista kerättiin työhyvinvointia lisäävät tekijät ja onnistuneen

kehityskeskustelun perusteet luetteloimalla ja lajittelemalla ne ylä- ja alakäsitteiksi. Työhyvinvointia käsittelevä osuus analysoitiin esihenkilön näkökulmasta ja niistä saatiin tulokseksi esihenkilölle keinot lisätä työhyvinvointia. Kehityskeskustelua käsittelevät työt analysoitiin huomioimalla työhyvinvointia tukevat asiat, ja näistä koostettiin hyvän kehityskeskustelun rakenne. Näistä yhdessä saatiin kooste tekijöistä, joilla esihenkilö voi vaikuttaa työhyvinvointiin ja onnistuneeseen kehityskeskusteluun. Kooste on esitetty liitteessä 2

Tulosten raportoinnin tulee olla riittävän tarkkaa, jolloin lukija voi arvioida luotettavuutta ja tutkimus on toistettavissa myös jonkun muun tekemänä. Raportoinnissa on oltava kriittinen, ja pohtia tuloksien hyödynnettävyyttä. Laadukkaat kirjallisuuskatsaukset antavat kokonaiskuvan aiheen tutkimuksesta ja tuloksista, jolloin ne ovat potentiaalisia näyttöön perustuvan hoitotyön kehittämisessä. (Stolt ym., ss. 32–33)

5 TULOKSET

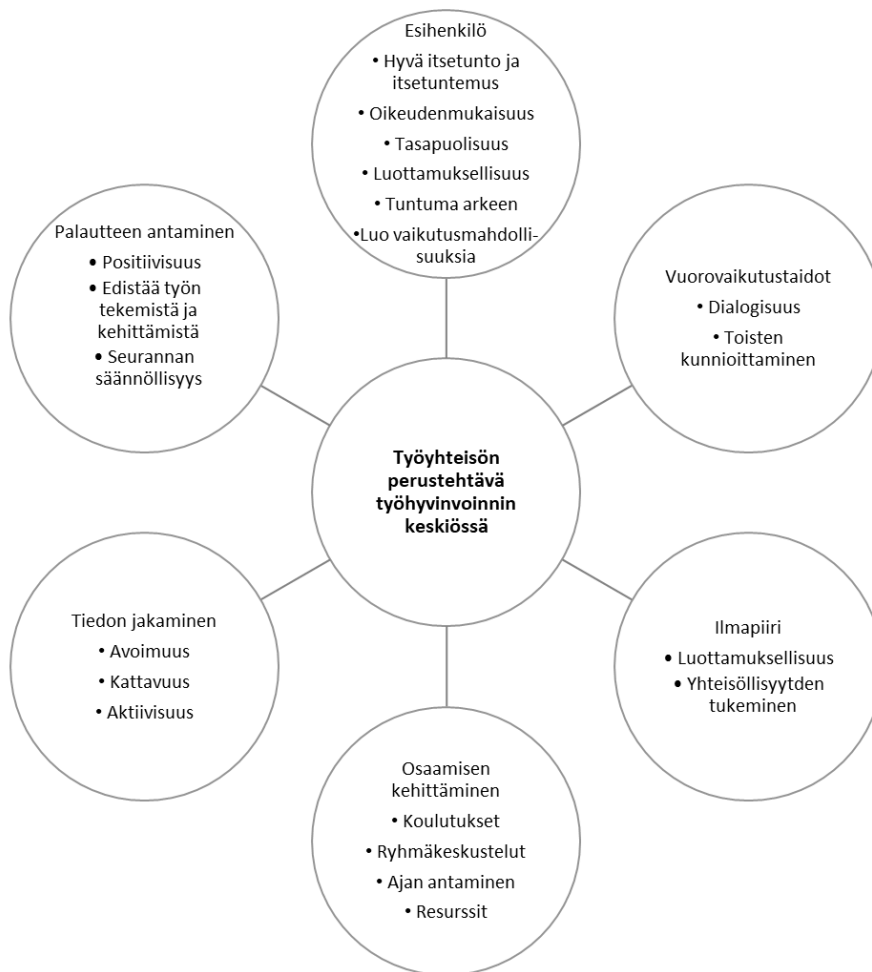
Tähän lukuun on koottu keskeisimmät havainnot tuloksista. Millaisilla johtamisen keinoilla esihenkilö voi lisätä työhyvinvointia kehityskeskustelun avulla, ja millainen on onnistunut kehityskeskustelun toteutustapa. Tulosten esittämistä havainnollistetaan kuvassa 1.



Kuva 1. Yhteenveto tuloksista.

Kuvassa 1 keskellä on kehityskeskusteluprosessi. Aineiston mukaan onnistunut kehityskeskusteluprosessi rakentuu kehityskeskusteluun valmistautumisesta, keskustelun käymisestä ja sovittujen asioiden seurannasta. Tulosten perusteella tätä tulee täydentää ryhmäkehityskeskustelulla, jolloin kokonaisprosessi on nelivaiheinen. Kehityskeskustelun prosessia käsitellään tarkemmin myöhemmin tässä luvussa.

Tutkimusaineistosta kerätyt työhyvinvointiin vaikuttavat asiat koottiin taulukkoon, ja ne tiivistettiin kuuteen päätekijään. Esihenkilön persoonalla ja johtamisella on tulosten mukaan merkittävin vaikutus työhyvinvointiin ja kehityskeskusteluprosessin onnistumiseen. Tämän lisäksi tuloksista nousee esiin vuorovaikutuksen merkitys, ilmapiiri, osaamisen kehittämiseen liittyvät asiat, tiedon jakaminen ja palautekulttuuri. Päätekijät on esitetty kuvassa 2.



Kuva 2. Esihenkilön keinot lisätä työhyvinvointia kehityskeskustelun avulla.

Kuva 2 havainnollistaa niitä keinoja, joilla esihenkilö pystyy lisäämään työhyvinvointia kehityskeskustelun avulla. Tulosten mukaan esihenkilön persoonalla ja ihmisten johtamistavalla on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin. Tämän lisäksi esihenkilön asioiden johtamiseen liittyvät taidot tukevat työhyvinvointia. Tuloksissa korostuu esihenkilön luotettavuus, tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus. Hyvän itsetunnon omaava esihenkilö pystyy refleктоimaan käyttäytymisensä vaikutuksia työyhteisössä, ja tekemään tarvittavia toimenpiteitä sen mukaan. Onnistunut työn organisointi sekä yksilöllisyyden huomioiminen lisää työntekijän tunnetta vaikutusmahdollisuudesta omaan työhön.

Esihenkilön johtamiseen liittyvistä asioista nousee esiin sekä ihmisten johtamiseen liittyviä, että asioiden johtamiseen liittyviä taitoja. Osa taidoista kuuluu molempiin näkökulmiin, mutta johtamiseen liittyviä tekijöitä ei ole eritelty tuloksissa, koska työn fokus on onnistuneessa kehityskeskustelussa.

5.1 Esihenkilön johtamistavan merkitys työhyvinvointiin

Työhyvinvointia ja työtä kehitettäessä lähtökohtana tulee olla työyhteisön perustehtävä. Perustehtävällä tarkoitetaan organisaation olemassaolon syytä, sekä työyhteisön jäsenten roolia sen toteuttamisessa. Työhyvinvoinnin parantaminen on suhteutettava siihen, mitä varten työyhteisö on olemassa. Esihenkilön keinot lisätä työhyvinvointia kehityskeskustelun avulla rakentuvat tämän perustehtävän ympärille. Jokainen työyhteisö ja työhyvinvoinnin tila on aina erilainen. Työhyvinvoinnin muutosten seuranta perustuu työyhteisön tuottamaan käsitykseen siitä, mistä tekijöistä heidän työhyvinvointinsa koostuu. (Jääskeläinen, 2013, s. 149)

Esihenkilön työ näkyy parhaiten työn teon arjen sujuvuutena, eli henkilöstö pystyy keskittymään perustehtävän tekemiseen. Työhyvinvointiin liittyvä vastuu kuuluu esihenkilölle, mutta hyvinvoivassa työyhteisössä jokainen työntekijä ottaa vastuuta omasta työkyvystään ja osaamisestaan. Työhyvinvointi on ennen kaikkea yksilöllinen kokemus esimerkiksi siitä, että töihin on mukava tulla ja työpäivän aikana on onnistumisen kokemuksia. Työilmapiirillä, työllä ja esihenkilön toiminnalla on merkitystä näiden myönteisten työkokemusten synnyllä. Työn hallinnan tunne ja onnistumisen kokemukset

ovat yhteydessä mielekkään työn kokemukseen, joka lisää työssä jaksamisen tunnetta. (Uutela, 2019, ss. 124–128)

Työn arkea auttaa helposti lähestyttävä ja yhteisöllisyyttä tukeva esihenkilö, ja luottamus helpottaa esihenkilön lähestymistä ja keskustelujen käymistä. Esihenkilön osallistuminen työyhteisön eri keskustelutilanteisiin lisää myös työntekijöiden aktiivisuutta. Avoimuus ja luottamus ovat sekä esihenkilön että työntekijöiden mielestä tärkeitä työhyvinvointia lisääviä tekijöitä. (Uutela, 2019, s. 129) Esihenkilön ja työntekijän välinen luottamus vahvistuu, kun päätöksissä huomioidaan työntekijöiden mielipiteet ja ideat (Eronen, 2011, s. 151).

Tutkimustulokset osoittavat lähiesihenkilöiden toiminnan tärkeyden työtyytyväisyyden parantamisessa. Johtamisen vaikutus näkyy siinä, millaisena kannustus ja tukeminen koetaan työyhteisössä. Johtamisen avulla voidaan työntekijöiden tarpeet ja olemassa olevat kannusteet yhdistää oikealla tavalla. Avoin keskustelukulttuuri mahdollistaa luonnollisen kannustamisen, ja sen avulla kasvaa myös työntekijöiden ammatillinen itsetunto ja onnistumisen tunteen kokemukset. (Eronen, 2011, ss. 220–222)

Vaikutusmahdollisuudet oman työn suunnitteluun sitouttaa työntekijöitä toimintaan, ja samalla se lisää työhyvinvointia. Tähän vaikuttaa työntekijän työroolin vaatimusten tasapaino suhteessa omien uskomusten, käyttäytymisen ja arvojen kanssa. Riittävä itsemääräämisoikeus tehdä valintoja ja toimia autonomisesti työssä tuo joustavuutta, luovuutta ja aloitokykyä. Tämä luo työntekijälle tunteen siitä, että hän voi vaikuttaa omaan työhön proaktiivisesti. Vaikutusmahdollisuuden tunne lisääntyy, jos lähiesihenkilö käyttää riittävästi aikaa työntekijöiden kanssa toimimiseen ja kertoo selkeästi odotuksista. Tulevaan toimintaan vaikuttamisen mahdollisuus on tärkeää, ja esihenkilöllä on merkitystä vaikutusmahdollisuuden tunteen vahvistamisessa. Tämä edellyttää esihenkilön halua jakaa valtaa ja vastuuta, ja organisointitaitoa. (Eronen, 2011, ss. 187–219)

Esihenkilön epäoikeudenmukainen toiminta on ehdottomasti tekijä, joka alentaa työhyvinvointia. Esihenkilön tasapuolinen ja oikeudenmukainen käytös lisää työtyytyväisyyttä, ja johdonmukainen toiminta luo turvallisuuden tunnetta. Tyytyväisyyttä

lisää tietoa siitä, että esihenkilö tekee rohkeasti päätöksiä ja selvittää myös hankalia asioita. Selkeä tavoite ja tieto siitä, mitä henkilöstöltä odotetaan lisää tyytyväisyyttä. (Eronen, 2011, ss. 218–221) Työyhteisö toivoo vahvaa johtajuutta, kannustavaa, työntekijöitä tukevaa, kehittämistä aktivoivaa ja toimintaa valvovaa esihenkilöä (Jääskeläinen, 2013, s. 151). Työntekijöiden mukaan esihenkilön työhön kuuluu jäämäkkyys, ja tietyn asteinen auktoriteetti. Auktoriteetti ei saa olla kuitenkaan epäasiallista vallan käyttöä. Esihenkilön rooliin kuuluu tehdä päätös, kun on ensin kuullut työntekijöiden näkemyksen asiasta. (Uutela, 2019, s. 129)

Esihenkilön esimerkillisellä käytöksellä on suuri merkitys työilmapiirin rakentumisessa, hänen käyttäytymisensä ja toimintansa ovat malli muille työyhteisön jäsenille. Tämä toteutuu erityisesti silloin kun esihenkilö on läsnä työyhteisössä. Omalla toiminnallaan hän pystyy osoittamaan, että arvostaa työntekijöitä ja huomioi jokaisen yksilönä. Tämä lisää työntekijöiden luottamusta esihenkilöön, ja yhteisöllisyyden kokemusta työntekijöiden kesken. Luottamuksellisessa ja avoimessa ilmapiirissä kaikki kokevat tulevansa arvostetuksi. Esihenkilö pystyy omalla toiminnallaan edistämään positiivisia asenteita ja ilmapiiriä. (Uutela, 2019, ss. 128–130) Tuloksien mukaan kehityskeskustelussa koettu oikeudenmukaisuus, luottamus ja työntekijöiden sitoutuminen linkittyvät toisiinsa (Mishaliny Sivadahasan Nair & Rohani Salleh, 2015, s.1159).

Esihenkilön oman toiminnan ja käytöksen vaikutuksien tunnistaminen eli reflektio ja itsensä kehittäminen esihenkilönä, lisää paitsi esihenkilön, niin myös työyhteisön työhyvinvointia. Työntekijöille työssä oppimista auttaa reflektio, ja lisäksi yhteiset keskustelut ja asioiden pohtiminen. Esihenkilö mahdollistaa ja järjestää yhteisiä keskustelutilanteita, jolloin voidaan yhdessä hakea ratkaisuja työnteon ongelmatilanteisiin. Tämä lisää yhteisöllisyyttä ja sosiaalisuutta, ja samalla keskustelutilanteet toimivat myös esimerkiksi käytöstopojen oppimistilanteina. Vuorovaikutustilanteet mahdollistavat myös positiivisten asenteiden edistämisen. Avoin ja keskusteleva ilmapiiri tukee yhteisöllistä oppimisen asennetta. (Uutela, 2019, ss. 130–135) Hyvinvoivissa työyhteisöissä esihenkilö kannustaa ja arvostaa aloitteellisuutta. Kannustus ja tuki puuttuvat työntekijöiltä, jos esihenkilö ei luo ryhmätyötilanteita ja me-henkeä työyhteisöön. (Eronen, 2011, s. 170)

Suurimpana työmotivaation lähteenä pidetään esihenkilöä. Työmotivaatio vaikuttaa työntekijän työtyytyväisyyden tuntemukseen, ja esihenkilö pystyy omilla toimenpiteillään vaikuttamaan työntekijöiden motivaatioon. Esihenkilön johdonmukainen toiminta ja hyvä tuntuma arkeen auttavat työntekijän tukemista, kannustamista, tasapuolista ja oikeudenmukaista kohtelua. Hyvä tuntuma arkeen mahdollistaa myös palautteen antamista oikeista asioista. Tämä korostaa päivittäisjohtamisen merkitystä, ja se edellyttää lähiesihenkilön henkilökohtaista yhteyttä työntekijään. Esihenkilön luottamus kannustaa työntekijää itsenäiseen työskentelyyn ja lisää motivaatiota työn tekemiseen. Luottamus korostuu erityisesti niissä tilanteissa, joissa työntekijä tarvitsee tukea. Jokainen yksilö on kuitenkin itse vastuussa omasta motivaatiostaan, mutta esihenkilö voi kannustaa menestymään tai myötävaikuttaa positiivisen työympäristön aikaansaamiseen. (Eronen, 2011, ss. 126–183)

Työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttaa myös työntekijöiden asenne ja motivaatio. Positiiviset asenteet vaikuttavat työn tekemiseen, oppimiseen, koko työyhteisöön ja työvireyteen. Vastaavasti negatiiviset asenteet väsyttävät, ja yksittäisen henkilön motivaatio-ongelmat heijastuvat paitsi henkilön työntekoon niin myös työyhteisöön. Koko työyhteisön etuna on, että esihenkilö ottaa asian puheeksi heti havaitessaan työntekijän motivaatio-ongelman. (Uutela, 2019, ss. 126–127) Tyytyväisyyttä lisää kokemus siitä, että esihenkilö tekee rohkeasti päätöksiä ja selvittää myös hankalia asioita (Eronen, 2011, s. 218).

Ajan antaminen ja odotusten kertominen työntekijälle lisäävät konkreettisimmin työntekijän tuen ja kannustuksen tunnetta. Kannustaminen itsearviointiin ja oman työn arviointiin auttavat työntekijää löytämään omat voimavaransa. Parhaiten kannustus ja tukeminen onnistuvat, kun työntekijät otetaan mukaan toimintaan ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa. Esihenkilön johtamisella on merkitystä vaikutusmahdollisuuden tunteen luomisessa, ja tämä edellyttää esihenkilön halua jakaa valtaa ja vastuuta. (Eronen, 2011, ss. 126–220) Kuulluksi tuleminen ja omasta työstä puhuminen ovat myönteinen ja innostava kokemus työntekijälle, joka lisää työhyvinvointia (Jääskeläinen, 2013, s. 153).

Työn resursseista huolehtimalla, esimerkiksi koulutettujen sijaisten saatavuus, lisää työhyvinvointia. Sen sijaan kouluttamattomien sijaisten käyttö lisää työn kuormittavuutta,

koska tällöin työnjako ei ole tasapuolista. Sijaisten sitouttaminen työhön, työyhteisöön ja sovittuihin kehittämistoimenpiteisiin kasvaa, kun sijaiset otetaan mukaan kehittämistoimintaan. Tällainen työntekijöiden hyvinvointiin panostaminen lisää työpaikan vetovoimaisuutta. (Jääskeläinen, 2013, ss. 152–153) Työntekijät pystyvät keskittymään perustehtävien hoitamiseen, kun esihenkilö huolehtii terveellisistä ja turvallisista työoloista (Uutela, 2019, s. 128).

Terveys on voimavara kokonaisvaltaiselle työhyvinvoinnille, ja terveyden merkitys nousee esiin työn tekemisessä ja työssä jaksamisessa. Esihenkilön tuki on tärkeää työntekijän terveyteen liittyvissä asioissa muun muassa silloin, kun henkilökohtaisen elämän asiat vaikuttavat työhön. Avoin ja helposti lähestyttävä esihenkilö helpot työntekijöitä ottamaan keskusteluissa esille vaikeitakin asioita. Mahdollistamalla joustavia ratkaisuja, esihenkilön tuki auttaa työn ja perheen yhteensovittamisessa sekä työssä jaksamisessa. Esihenkilön tehtävänä on mahdollistaa keskustelu järjestämällä aikaa ja paikka. (Uutela, 2019, ss. 125–135)

5.2 Vuorovaikutuksen merkitys työhyvinvointiin

Esihenkilö pystyy lisäämään työhyvinvointia kuuntelemalla työntekijöitä, yhteisillä keskusteluilla, toiminnan suunnittelulla ja päätöksentekoon osallistumisella. Näillä saadaan aikaan yhteishenkeä, yhteisöllisyyttä ja sitoutumista päätöksiin. (Jääskeläinen, 2013, ss. 143–147) Keskusteluissa korostuu vuorovaikutustilanteiden dialogisuus, johon kuuluvat avoimuus, halu ymmärtää toista, toisen kunnioitus ja vastuullisuus (Luukkonen, 2021, s. 126).

Luottamus helpottaa esihenkilön lähestymistä ja keskustelujen käymistä. Yhteiset keskustelut esihenkilön ja työntekijöiden välillä ovat vuorovaikutteisia, ja molemmat osapuolet tuovat mielipiteensä esille. Työntekijät kokevat voivansa ottaa keskusteluissa esille vaikeitakin asioita, kun esihenkilö on avoin ja helposti lähestyttävissä. Neuvojen kysyminen työn ongelmatilanteissa lisää osaltaan luottamuksellista ja avointa ilmapiiriä. (Uutela, 2019, ss. 126–135) Luottamus vaikuttaa myös Mishaliny Sivadahasan Nair & Rohani

Salleh (2015) artikkelin mukaan siihen, että työntekijä kokee turvalliseksi puhua esihenkilölle vapaasti tuntemuksistaan ja myös vaikeista asioista.

Yhteisöllisyys tukee työn tekemistä. Esihenkilön yhteisöllisyyttä tukevaa toimintaa on muun muassa järjestää ja mahdollistaa työpäivän aikana vuorovaikutustilanteita, joissa jaetaan hyviä käytäntöjä. Vuorovaikutustilanteet mahdollistavat myös positiivisten asenteiden edistämisen. Keskustelut ja yhdessä asioiden pohtiminen ovat hyvä oppimisen keino ja reflektoinnin paikka. (Uutela, 2019, ss. 126–135) Avoin keskustelukulttuuri tukee luontevaa kannustamista, antaa onnistumisen tunteen kokemuksia ja samalla työntekijöiden ammatillinen itsetunto kasvaa (Eronen, 2011, s. 220).

5.3 Ilmapiirin merkitys työhyvinvointiin

Luottamus ja avoin ilmapiiri on työhyvinvoinnin perusedellytys. Se tarkoittaa sitä, että lähiesihenkilöön luotetaan ja esihenkilö luottaa työntekijöihin. Työntekijöiden innostaminen ja kannustaminen sekä osaamisen kehittämisen tukeminen lisäävät avoimuutta ja luottamuksellisuutta. Luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiri muodostuu, kun lähiesihenkilö on tasapuolinen ja toiminta on johdonmukaista ja linjakasta. Esihenkilön tapaa ottaa huomioon työntekijöiden mielipiteet ja ideat, pidetään yhtenä tärkeimmistä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. (Eronen, 2011, ss. 155–157)

Hyvä ilmapiiri työyhteisössä välittyy työmotivaationa. Mitä parempi ilmapiiri on, sitä paremmin työntekijät jaksavat ja työn tulokset ovat hyviä. Hyvän ilmapiirin merkitys korostuu myös sisäisessä yhteistyössä, ja tämän asian vaikuttamiseen on esihenkilön toiminnalla suuri merkitys. Tasapuolinen ja oikeudenmukainen lähiesihenkilö ei suosi ketään, vaan kohtelee kaikkia tasa-arvoisesti. Sisäisen yhteistyön hyvä ilmapiiri madaltaa organisaatiossa olevia rajoja, ja samalla kasvaa arvostus toisten tekemää työtä kohden. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet päätöksiin ja yhteistyön muotoihin lisäävät hyvää ilmapiiriä. (Eronen, 2011, ss. 159–220) Oikeudenmukaisuuden tunne lisää myös työntekijän sitoutumista työhön (Mishaliny Sivadasan Nair & Rohani Salleh, 2015, s. 1159).

Kannustava, turvallinen ja kehitysmuuntoinen ilmapiiri lisää työhyvinvointia, ja avoin keskustelukulttuuri tukee luontevaa kannustamista. Kannustaminen ja tukeminen antavat

onnistumisen tunteen kokemuksia, ja samalla työntekijöiden ammatillinen itsetunto kasvaa. (Eronen, 2011, ss. 159–220) Vahvuuksiin perustuva johtaminen vaikuttaa positiivisesti työntekijän henkilökohtaiseen kasvuun ja ammatilliseen kehittymiseen (van Woerkom & Kroon, 2020). Yhdessä tekeminen vahvistaa yhteishenkeä ja parantaa työntekijöiden välisiä suhteita, sekä lähentää työntekijöiden ja esihenkilön suhdetta. Yhteiset keskustelut vahvistavat luottamusta vaikuttavat omaan työhön ja työyhteisön toimintatapoihin. (Jääskeläinen, 2013, ss. 152–155)

Toiminnan sujuvuuden edellytyksenä on hyvät yhteistyötaidot työtovereiden, potilaiden/asiakkaiden ja omaisten kanssa. Avoin ja hyväksyvä ilmapiiri mahdollistaa yhdessä keskustelun työhön liittyvistä asioista. Yhteistyötaitoja edistää työtoverin arvostaminen, huomioon ottaminen, kuunteleminen ja tasa-arvoisena pitäminen. Yksinkertaiset asiat kuten inhimillinen ja toista kunnioittava kohtelu vaikuttavat työn mielekkyyteen. Jokaisella on tarve tulla kuulluksi, arvostetuksi ja hyväksytyksi. (Jääskeläinen, 2013, ss. 151–152) Työhyvinvointia lisää avoin, turvallinen, rohkaiseva ja ennakkoluuloton ilmapiiri (Eronen, 2011, s. 219).

Avoin, luottamuksellinen ja erilaisuutta hyväksyvä ilmapiiri edistää yhteisöllisyyttä, ja yhteisöllisyys luo vastaavasti hyväksyvää ilmapiiriä. Yhteisöllisyyden kokemus vaikuttaa myönteisesti työhyvinvointiin, ja lisää työssä jaksamista. Yhteisöllinen ilmapiiri edistää myös työssä oppimista, ja oma työ ymmärretään osaksi organisaation ja työyhteisön tehtäväkenttää. Arvostava asenne lisää työilmapiirin avoimuutta ja luottamusta esihenkilöön, sekä yhteisöllisyyden kokemusta työntekijöiden kesken. Luottamuksellisessa ja avoimessa ilmapiirissä kaikki kokevat tulevansa arvostetuksi. (Uutela, 2019, ss. 127–129)

5.4 Osaamisen kehittämisen merkitys työhyvinvointiin

Esihenkilöllä on merkittävä rooli työyhteisön kehittämisessä, ja esihenkilön arvot ja uskomukset joko mahdollistavat kehittämisen tai estävät sen. Työskentelemällä yhdessä, toisten mielipiteiden huomioiminen ja päätöksentekoon osallistuminen lisäävät yhteishenkeä, yhteisöllisyyttä, sitoutumista päätöksiin ja työhyvinvointia. Myönteisen palauteen ja myönteisen kehityksen antaminen tuovat iloa ja intoa työyhteisöön.

Säännöllinen seuranta tukee kehittämistä ja sitouttamista sekä osallistujien vastuuta omasta toiminnastaan. (Jääskeläinen, 2013, ss. 143–147)

Esihenkilön johtamistapa vaikuttaa merkittävästi henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja sen kiinnostavuuteen. Kehittävä ote päivittäisessä johtamisessa saa aikaan työtyytyväisyyttä organisaatiossa, ja työntekijöiden tietoja, taitoja ja ideoita hyödynnetään tietoisesti. (Eronen, 2011, ss. 218–222) Järjestetyillä koulutuksilla saadaan varmuutta omalle toiminnalle, ja ohjausta sekä tukea omalle kehittymiselle. Työn hallinnan tunne ja onnistumisen kokemukset ovat yhteydessä mielekkään työn kokemukseen, joka lisää työssä jaksamisen tunnetta. Esihenkilö selkiyttää yksittäisen työntekijän työnkuvaa kahdenkeskisissä keskusteluissa, esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Yleisesti perustehtävää käydään läpi työyhteisön palavereissa. (Uutela, 2019, ss. 127–128)

Työtyytyväisyyden kannalta merkittävä tekijä on panostus henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja innostamiseen. (Eronen, 2011, s. 123) Koulutukset antavat varmuutta omaan toimintaan, sekä ohjausta ja tukea omalle kehittymiselle. Osaamisen kehittämiseksi tulee kuitenkin antaa aikaa. (Uutela, 2019, ss. 127–131) Töiden hyvä organisointi lisää työhyvinvointia, ja organisoinnin laatuun voidaan vaikuttaa kehittämällä henkilöstöä sekä lisäämällä ammattitaitoa. Tämä vaikuttaa henkilöstön ammattitaidon parempaan hyödyntämiseen organisaation toiminnassa. (Eronen, 2011, s. 136)

Omien vahvuuksien tunnistaminen ja muilta saatu palaute lisäävät työntekijän työtyytyväisyyttä, sitoutumista työhön, hyvinvointiin, henkilökohtaiseen kasvuun ja korkeampaan suoritustasoon. Vahvuuksiin keskittymällä voidaan soveltaa tietoja ja taitoja myös muilla osa-alueilla. Uusien työntekijöiden positiivisten ominaisuuksien vahvistaminen lisää työntekijöiden halua sitoutua olemaan pidempään organisaatiossa. Vahvuusinterventio myös koulutuksen yhteydessä, jossa oppilaita ja opettajia opetettiin tunnistamaan vahvuudet heissä ja muissa, johtavat läheisyyden tunteen lisääntymiseen. (Mishaliny Sivadasan Nair & Rohani Salleh, 2015, s. 1159)

Kehittäminen lisää työhyvinvointia ja kehittämistoiminta onnistuu, jos sille on varattu riittävästi aikaa ja henkilöstöresursseja. Ajan antaminen antaa työntekijöille tunteen siitä,

että kehittämistoiminta on merkityksellistä työyhteisössä. Säännöllinen kehittämistoiminta poistaa osaltaan jatkuvan pohdinnan ajan löytymiselle. Säännöllinen kehittämistoiminta saa aikaan myönteisyyden kehän, jossa työn sujuvuus paranee ja kehittämiselle löytyy aikaa helpommin. (Jääskeläinen, 2013, ss. 142–143) Lähiesihenkilön työntekijöihin käyttämä aika tukee ehkä konkreettisimmin työntekijää (Eronen, 2011, s. 169).

Lähiesihenkilön ollessa kiinnostunut työntekijöidensä osaamisen kehittämisestä, organisaatorakenteet eivät tunnu niin hierarkkisilta. Tutkimus osoitti, että lähiesihenkilön hyvä tuntuma arkeen, tasapuolinen ja oikeudenmukainen käytös vaikuttavat hierarkkisuuuden kokemiseen positiivisesti. Mielenpitojen ja ideoiden huomioiminen sekä luottamus vähentävät hierarkian tunnetta. Ryhmätyö alentaa hierarkiaa eniten, jonka vuoksi Me-hengen luomisella on merkitystä. (Eronen, 2011, ss. 138–140)

Esihenkilön vastuulla on kannustaa työntekijöitä kehittämiseen, järjestää säännöllisiä kehittämispalavereita ja seurata sovittujen kehittämistoimien toteutumista. Kehittämistoiminnan seurauksia arvioitaessa havaitaan, että pelkästään huomion kiinnittäminen työyhteisöön lisää työmotivaatiota. (Jääskeläinen, 2013, ss. 148–153) Työntekijän osaamisen kehittäminen tukee työn tekoa ja poistaa epävarmuuden tuntemuksia työsuorituksissa. Innostava, kannustava ja motivoiva esimies luo ilmapiirin, joka antaa työntekijälle motivaation kehittää toimintoja sekä tunteen siitä, että hänet huomioidaan työssä. (Eronen, 2011, s. 166–169) Työntekijän vahvuuksien korostaminen tarjoaa turvallisen ympäristön, jolloin työntekijä motivaatio kasvaa ja lisää halua etsiä haasteita ja laajentaa osaamistaan (van Woerkom & Kroon, 2020).

Jokainen työntekijä tarvitsee haasteita, arvostuksen ja osaamisen kokemista. Työmotivaatiota lisää sisäiset palkkiot, ja näitä palkkioita ovat työntekijän kannalta esimerkiksi työn mielekkyys, vaihtelevuus ja itsensä kehittämisen mahdollisuus. Päätöksissä on otettava huomioon myös työntekijöiden mielipiteet ja ideat, koska tällaisella toiminnalla on motivoiva vaikutus. Esihenkilö vaikuttaa työntekijöiden sisäiseen motivaation olemalla innostava, kannustava ja rohkaiseva. (Eronen, 2011, ss. 126–169)

5.5 Tiedon jakamisen merkitys työhyvinvointiin

Työhyvinvoinniltaan hyvissä organisaatioissa tiedonkulku on hoidettu hyvin. Työhyvinvointia lisää se, että tietoa jaetaan työntekijöille työyhteisön tilasta ja tavoitteista eikä tietoa pidetä johdon takana. Aktiivinen ja kattava tiedonvälitys lisää luottamusta. Esihenkilön linjakas toiminta antaa tunteen, että tiedonkulku toimi ja tämä lisää luottamusta koko organisaatioon. Työntekijöiden mielipiteiden ja ideoiden huomioon ottaminen päätöksissä rakentaa luottamusta työntekijöiden ja esihenkilön välille. Tiedonkulku toimi työntekijöiden mielestä silloin, kun esihenkilöt ovat innostavia, kannustavia ja motivoivia. Huono tiedonkulku vähentää luottamusta, vaikeuttaa johtamista, lisää vääriä oletuksia, huhujen määrää ja alentaa työhyvinvointia. (Eronen, 2011, ss. 144–220)

Päätöksenteon rohkeus sekä ryhmätyöskentely ovat merkittäviä keinoja vähentää epäselviä tehtävänkuvia. Tehtävänkuvien selkeyteen vaikuttaa esihenkilön johdonmukainen toiminta, ja päivittäisjohtamisessa tulee kiinnittää huomiota ajankäyttöön ja esihenkilön odotuksien kertomiseen. (Eronen, 2011, ss. 144–220) Tiedottaminen muutoksista ja sen vaikutuksista ajoissa, on yksi hyvinvointiin vaikuttava tekijä. Tiedottaminen vähentää työntekijöiden huolta siitä, millaisia vaikutuksia muutoksilla on. (Uutela, 2019, ss. 129–130)

5.6 Palautteen merkitys työhyvinvointiin

Palautteen antaminen on johtamisen keskeinen perusasia, ja se auttaa työntekijää arvioimaan ja kehittämään omaa osaamista. Palautteella on suuri merkitys työhyvinvointiin, ja positiivinen palaute motivoi sekä työn tekemistä että tyytyväisyyttä työhön. (Eronen, 2011, ss. 180–183) Myönteisen palautteen antaminen toisille, sekä myönteisen kehityksen toteaminen tuovat positiivisuutta työyhteisöön. Säännöllisellä seurannalla tuetaan kehittämistä ja sitouttamista sekä osallistujien vastuuta omasta toiminnastaan. (Jääskeläinen, 2013, ss. 143–147)

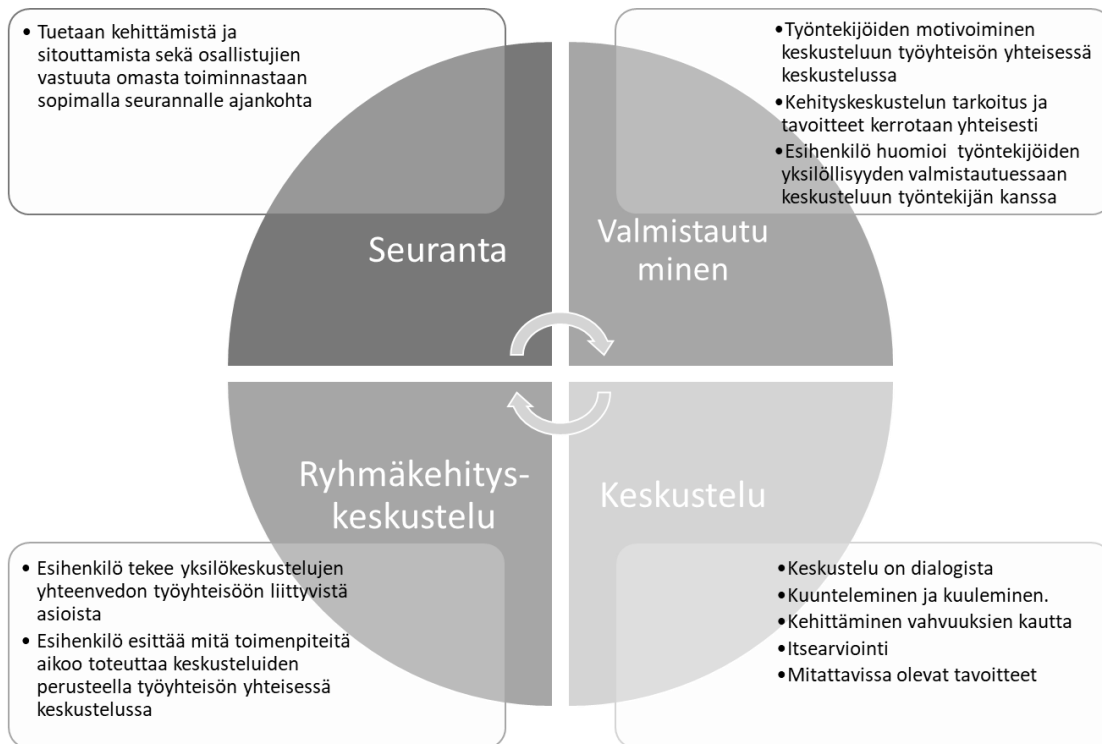
Työntekijät kokevat palautteen olevan perusta oman osaamisen ja toiminnan kehittämiseksi. Vahvuuksien ja kehittämiskohteiden miettiminen yhdessä edistää itsetuntemuksen kehittymistä. (Uutela, 2019, ss. 132–133) Esihenkilön tuntuma arkeen on tärkeää, koska silloin voidaan antaa palautetta oikeista asioista ja sen antaminen on luonnollista. Palautteen

antamisessa on tärkeää molemminpuolinen luottamus, positiivinen lataus, esihenkilön tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus. Esihenkilön myönteinen itsetunto heijastuu työntekijöiden hyväksymisenä sellaisina kuin he ovat. (Eronen, 2011, ss. 180–220) van Woerkom & Kroon (2020) artikkelissa korostuu myös se, kuinka vahvuuksiin keskittymällä saadaan kehitettyä paitsi työntekijän osaamista niin myös itsetunnon lisääntymistä.

Esihenkilön malli palautteen antamisessa ja vastaanottajana kehittää työyhteisön palautekulttuuria. Hyvä palautekulttuuri perustuu avoimeen, luottamukselliseen ja toimivaan esihenkilön työhön. Palautteen vaikutusten seuranta on tärkeää, ja sen vuoksi on hyvä sopia seurannalle ajankohta. Seuranta lisää palautteen merkitystä, mielekkyyttä ja edistää työssä oppimista ja työhyvinvointia. (Uutela, 2019, ss. 132–133) Säännöllisellä seurannalla tuetaan kehittämistä ja sitouttamista sekä osallistujien vastuuta omasta toiminnastaan (Jääskeläinen, 2013, s. 147).

5.7 Onnistunut kehityskeskustelu

Tulosten mukaan onnistunut kehityskeskusteluprosessi on esitelty kuvassa 3. Se rakentuu kehityskeskusteluun valmistautumisesta, keskustelun käymisestä, sovittujen asioiden seurannasta sekä täydentävästä ryhmäkehityskeskustelusta. Kuvassa 3 on jokaiseen vaiheeseen poimittu tuloksista keskeisin asiasisältö.



Kuva 3. Onnistuneen kehityskeskusteluprosessin keskeiset piirteet.

Onnistunut kehityskeskustelu alkaa valmistautumisesta, ja sen merkitys korostuu erityisesti motivoinnin kannalta. Motivoinnin lisäksi tavoitteena on työilmapiirin kehittäminen myönteisempään suuntaan. Valmistautuminen auttaa keskustelijoita hahmottamaan keskustelun tarkoituksen ja tavoitteet. Kun ne ovat määritelty selkeästi, voidaan keskustelun avulla tukea kehittymistä. Valmistautumisvaiheessa tulee huomioida jokaisen yksilöllisyys. (Luukkonen, 2021, ss. 81–150)

Valmistautumiseen kuuluu etukäteen annettavat kysymykset tai pohdittavat aihealueet. Asioiden pohdinnalle on hyvä antaa riittävästi aikaa ennen keskustelua, jonka vuoksi kehityskeskustelun ajankohta tulee kertoa hyvissä ajoin. Kehityskeskustelussa käytäviä asioita tulee pohtia ja keskustella läpi vuoden, jotta keskustelu ei jää irtonaiseksi työn arjesta. Oman kehittymisen, työskentelytapojen ja yhteistyötaitojen reflektointi on itsessään taito, joka vaatii oppimista. (Luukkonen, 2021, ss. 81–150)

Työntekijän luottamusta kehityskeskusteluun lisää kokemus keskustelun oikeudenmukaisuudesta. Oikeudenmukaisuus ja työntekijän sitoutuminen keskusteluun linkittyvät toisiinsa luottamuksen kautta, ja se lisää myös työntekijän myönteisiä käsityksiä

johtajien ja esihenkilöiden tuesta. Työntekijän on tärkeä kokea organisaation kohtelevan oikeudenmukaisesti myös silloin, jos työtehtävä on epäonnistunut ulkoisten tekijöiden vaikutuksesta. Kokemus kehityskeskustelun oikeudenmukaisuudesta mahdollistaa sen, että työntekijä voi ilmaista itseään kognitiivisesti, fyysisesti ja emotionaalisesti.

Oikeudenmukaisuuden tunteen vaikutuksesta työntekijä kokee keskustelutilanteen turvallisenä. (Mishaliny Sivadahasan Nair & Rohani Salleh, 2015, s. 1159)

Kehityskeskustelut antavat esihenkilölle mahdollisuuden keskittyä työyhteisön jäsenten osaamiseen, työhön ja kehittämistarpeisiin (Eronen, 2011, s. 74). Aikaisempien kehityskeskusteluiden kokemukset vaikuttavat seuraavan keskustelun odotuksiin, ja hyvien kokemusten myötä kehityskeskustelua odotetaan innokkaammin.

Kehityskeskustelutilanteet koetaan turvalliseksi silloin, kun keskustelijat tuntevat toisensa ja ilmapiiri on rento. Onnistunut kehityskeskustelu rakentuu keskustelijoiden väliseen luottamukseen ja kunnioitukseen. Turvallisessa ilmapiirissä pystyy keskustelemaan ilman kasvojen menettämisen pelkoa. (Luukkonen, 2021, ss. 70–126)

Varsinainen keskustelu tulee järjestää rauhallisessa paikassa, jossa pystyy keskustelemaan ilman häiriötekijöitä. Kehityskeskustelu on dialogi, joka on aina yhteistä ja yhdessä keskustelua, ei monen monologin summa. Valmistautumisvaiheessa etukäteen annetut kysymykset ja puheenaiheet helpottavat keskusteluun osallistumista, ja tukevat itsereflektoinnin onnistumista. Onnistuneissa keskusteluissa korostuu vaikuttamisen mahdollisuus niin keskustelun kulkuun, kuin siinä käsiteltäviin asioihin. Kehityskeskustelun tulee perustua molemminpuoliselle kunnioitukselle, tasa-arvoisuudelle ja aitoudelle. (Luukkonen, 2021, ss. 70–151)

Empatia ja ymmärtäminen luovat pohjan molemminpuoliselle keskustelulle. Empaattinen osallistuminen ei tarkoittanut toisen ihmisen täyttämistä, vaan halua ja pyrkimystä ymmärtää toista. Onnistuneessa keskustelussa on tunne siitä, että toinen kuuntelee ja ymmärtää omia näkökulmia asioista. Kehityskeskustelu on myös paikka, jossa saa puhua itselleen tärkeistä asioista. (Luukkonen, 2021, s. 116–151) Työntekijät kokevat kehityskeskustelut yksilöllisyytensä vuoksi tilanteena, jossa pystyy keskustelemaan omasta

osaamisesta ja työtehtävistä, sekä luottamuksellisista asioista (Ruoranen, 2011, ss. 141–142).

Työntekijän ja esihenkilön välinen suhde saattaa muodostua esteeksi käsitellä tärkeitä teemoja. Liian läheinen suhde, passiivinen tai turhautumista kuvaava suhde saattaa rajoittaa keskustelun teemoja. Jos keskustelukokemus on kielteinen, se estää asioiden käsittelyä osin tai kokonaan. Molempien keskustelijoiden asenne ja vuorovaikutustaidot näyttävät vaikuttavan toisen osapuolen osallistumiseen. Parhaat edellytykset onnistuneelle keskustelulle antaa kokemus tasavertaisuudesta. (Ruoranen, 2011, s. 128)

Työntekijän on helpompi jakaa iloja ja ongelmia, jos työntekijä kokee esihenkilön antavan tukea. Keskustelemalla esihenkilön kanssa siitä, miten työntekijän vahvuuksiaan voidaan hyödyntää herättää osaamisen, tehokkuuden ja hallinnan tunteita. Esihenkilön välittämä empatia on yksi tärkeimmistä muutoksen ja oppimisen aikaansaajista. Empaattisen viestinnän avulla esihenkilöt keskittyvät syvemmin työntekijän näkemyksiin ja tarpeisiin. Tämä lisää ymmärrystä siitä, missä asioissa tarvitaan enemmän huomiota arviointihaastattelun aikana. Esihenkilö ja työntekijän tuntiessa toisensa hyvin, voi keskustelun positiivinen luonne auttaa vahvistamaan ja syventämään heidän suhdettaan. Jos tilanne on se, ettei esihenkilö ja työntekijä tunne toisiaan hyvin, tarjoaa kehityskeskustelu mahdollisuuden tutustua toisiinsa. (van Woerkom & Kroon, 2020)

Työntekijän vahvuuksien huomioiminen kehityskeskustelussa vahvistaa niiden tiedostamista ja lisää itseluottamusta. Keskustelu vahvuuksista, niiden kehittämisestä ja soveltamisesta vieläkin tehokkaammin työssä, vahvistavat työntekijän vahvuusalueita entisestään. Vahvuuksien yksilöiminen lisää osaamista ja hallinnan tunnetta. Keskustelu työntekijän kehittymisestä lisää työntekijän uskoa uusiin onnistumisiin, ja ymmärrystä tulevaisuuden kehitystarpeista ja niiden saavuttamisesta. (van Woerkom & Kroon, 2020)

Onnistuneessa kehityskeskustelussa annetaan myös palautetta. Parhaimmillaan palaute motivoi ja antaa työkaluja kehittymiseen. Pahimmillaan palaute tukahduttaa kehittymisen, ja siksi palautetta antaessa onkin hyvä miettiä palautteen muotoa ja tarkoituksenmukaisuutta. Keskustelun pohjalta johdetut tavoitteet on hyvä dokumentoida, jotta keskustelu on

tavoitteellista ja mahdollistaisi kehittymisen. Tavoitteiden tulee olla konkreettisia sekä helposti seurattavia. (Luukkonen, 2021, s. 124–151)

Tulosten mukaan keskustelut ja yhdessä asioiden pohtiminen ovat hyvä oppimisen keino ja reflektoinnin paikka (Uutela, 2019, ss. 134). Avoin keskustelukulttuuri tukee luontevaa kannustamista ja antaa onnistumisen tunteen kokemuksia (Eronen, 2011, s. 220). Yksilöllisten kehityskeskusteluiden jälkeen esihenkilön kannattaa järjestää ryhmäkeskustelu. Keskusteluissa voidaan keskustella työyhteisöön liittyvistä yhteisistä asioista, ja niihin liittyvistä toimenpiteistä. Ryhmäkeskustelun avulla esihenkilö pystyy tuomaan koko työyhteisölle tiedoksi yksilöllisissä kehityskeskusteluissa esiin tulleita ongelmia, ja pohtia niitä yhdessä työntekijöiden kanssa ja miettiä ratkaisuja niihin. (Uutela, 2019, ss. 134–136)

Ilman seurantaa kehityskeskustelu on vain rutiinisuoritus, ja tavoitteiden määrittelemineen on vain kehittämiskohteiden nimeämistä eikä niiden toteutumista suunniteltu ja arvioitu. Kehityskeskustelussa sovittujen tavoitteiden ja toiminnan on jatkuttava myös keskustelun jälkeen, jotta se ei jää irralliseksi asiaksi. Tavoitteiden on hyvä olla sellaisia, joita pystyy helposti seuraamaan. (Luukkonen, 2021, ss. 114–151) Ympärivuotisilla keskusteluilla on merkitystä kehityskeskustelujen laatuun, eikä niitä voi korvata jatkuvilla päivittäisillä palautteilla (Ruoranen, 2011, s. 137).

5.8 Työhyvinvointi ja kestävä kehitys

Kestävän kehityksen osaamisen merkitys työelämässä kasvaa jatkuvasti, ja ammatillisen osaamisen lisääminen on myös työelämän intressi. Ammatillisella kestäväen kehityksen osaamisella tarkoitetaan tietoon, ymmärrykseen ja motivaatioon perustuvaa toimintaa omassa ammatissa. Tärkeässä roolissa ovat elinikäisen oppimisen avaintaidot, kuten yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot, ongelmanratkaisu, vastuullinen ja ammattieettinen toiminta, oman työn kehittäminen, aloitteellisuus ja osallistuminen sekä teknologiaosaaminen. (OKKA-säätiö sr, n.d.) Nämä taidot nousivat esiin työhyvinvointiin ja kehityskeskusteluun liittyvissä tuloksissa, ja myös kestäväen kehityksen kannalta on merkittävää kehittää näitä taitoja.

Työyhteisössä kestävä kehitys voidaan tarkastella muun muassa tuottavuuden, fyysisen ympäristön ja työntekijöiden hyvinvoinnin näkökulmista. Työhyvinvoinnin näkökulmasta huolehtiva työyhteisö on vetovoimainen ja menestyvä, ja työntekijöillä on todellinen mahdollisuus kehittää itseään, työyhteisöään ja sen toimintoja. Organisaation ylin johto luo toimillaan työhyvinvointikulttuurin, joka heijastuu työyhteisössä. Tämä edellyttää organisaatiolta työhyvinvointia edistävää arvomaailmaa ja henkilöjohtamisen osaamista. Hyvinvoivalla ja yhteisöllisellä työyhteisöllä on hyvät mahdollisuudet löytää muutoksissa uusia, toimivia ratkaisuja. (Kiviniemi & Sandelin, 2016)

6 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata, millaisilla johtamiseen liittyvillä keinoilla esihenkilö pystyy lisäämään työhyvinvointia kehityskeskustelun avulla ja millainen on onnistuneen kehityskeskustelun toteutustapa. Työn tavoitteena oli kehittää kehityskeskustelukäytäntöä työhyvinvointia paremmin tukevaksi johtamisen menetelmäksi ja saada opinnäytetyöstä tukea esihenkilölle työhyvinvointi- ja kehityskeskustelutaitojen osaamisen kehittämiseen. Opinnäytetyön tuloksista nousi esiin, että esihenkilö on keskeisessä roolissa työyhteisön hyvinvoinnin näkökulmasta. Työ ei ole sidottu yksittäiseen organisaatioon, vaan ajatuksena oli saada hyötyä myös laajemmasta näkökulmasta. Tuloksia voidaan siis yleistää eri organisaatioihin.

Opinnäytetyön tuloksien yhteenvedona voidaan todeta, että onnistunut kehityskeskustelu vaatii säännöllisesti toteutettavat kehityskeskustelut. Keskustelu koostuu valmistautumisesta, itse keskustelusta, ryhmäkeskustelusta ja seurannasta. Esihenkilön ja työntekijän välinen keskustelu perustuu luottamukseen, joka syntyy arjen työssä. Esihenkilön persoonalla ja johtamisella on merkittävin vaikutus luottamuksen syntyyn. Luottamuksen lisäksi esihenkilöllä toivotaan olevan hyvä tuntuma arkeen ja taitoa luoda vaikutusmahdollisuuksia. Hänen tulee olla myös tasapuolinen, oikeudenmukainen, johdonmukainen ja esihenkilön tulee osata johtaa itseään. Positiivisen palautteen antaminen, osaamisen kehittämisen tukeminen ja metataidot tukevat työhyvinvointia, ja

samalla luovat kehityskeskustelulle onnistumisen mahdollisuudet. Näitä taitoja kehittämällä vaikutetaan myös kestäväen kehittämisen osaamiseen.

Tutkimusten ja kirjallisuuden mukaan kehityskeskustelujen tavoitteena on motivoiminen ja työilmapiirin kehittäminen myönteisempään suuntaan. Tämä tukee ajatusta siitä, että kehityskeskusteluun kannattaa panostaa. Työhyvinvointi perustuu esihenkilön ja työntekijöiden väliseen suhteeseen, sekä työntekijöiden keskinäiseen suhteeseen. Esihenkilöllä on keskeinen asema tässä, ja tämä korostaa esihenkilön roolia työhyvinvointiin vaikuttamisessa. Esihenkilön toiminta vaikuttaa paitsi työpaikan hyvinvointiin niin myös työntekijän muun elämän hyvinvointiin. Esimerkkinä tästä voisi mainita joustavat työajat, jotka helpottavat työntekijän työn ja muun elämän tasapainottelua erilaisissa elämän tilanteissa. Työntekijän mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin ja vastuun ottaminen sovituista asioista lisäävät työntekijän luottamusta ja vaikuttamisen mahdollisuutta. Tämä lisää hyvinvointia ja vaikuttaa positiivisesti työntekijän itsetuntoon.

Esihenkilön persoona ja johtamistyyli korostuivat työhyvinvoinnin kannalta eniten vaikuttavaksi tekijäksi. Työhyvinvointiin vaikuttaa esihenkilön ihmisten johtamisen taidot ja asioiden johtamisen taidot. Ihmisten johtamisessa korostuvat luottamuksellisuus, oikeudenmukaisuus ja johdonmukaisuus. Asioiden johtamisessa korostuvat hyvä tuntuma arkeen, tiedon jakaminen, ajan ja odotusten kertominen ja resursseista huolehtiminen.

Esihenkilön persoonan merkitys näkyy tavassa johtaa ihmisiä. Se on enemmän kuin tekemistä, se on esihenkilön tapa olla ja suhtautua asioihin ja ihmisiin. Sitä voisi kuvata myös vuorovaikutuksen keinona, jolla motivoidaan ihmisiä työskentelemään kohti yhteistä tavoitetta. Esihenkilön johtamisen merkitys taas näkyy enemmän asioiden tai kokonaisuuksien johtamisena. Se on tekemistä, esimerkiksi suunnittelua, tehtävien jakamista tai yleistä asioiden hallinnointia, joiden avulla lisätään työhyvinvointia.

(Työturvallisuuskeskus, n.d.)

Esihenkilön on ensin kyettävä johtamaan itseään, jotta voi johtaa muita. Voidakseen johtaa itseään, on tunnettava itsensä. Itsensä johtamisen taito perustuukin itsetuntemukseen, eli ymmärrykseen omaa toimintaa, motiivia ja ajatuksia kohtaan. On tärkeää tunnistaa omat

vahvuudet, silloin niitä voi hyödyntää johtamisessa. Niiden tunnistaminen auttaa myös näkemään toisten ihmisten vahvuudet. Omat heikkoudet voi kehittää paremmiksi, ja oman toiminnan reflektointi auttaa oppimaan haastavista kokemuksista. Itsensä johtamisen taito lisää siis ymmärrystä ja taitoa johtaa työyhteisöä. (Kukkola, 2016)

Esihenkilöön kohdistuu työntekijöiden odotuksia, oman esihenkilön vaatimuksia ja ohjeistuksia sekä lainsäädäntö. Esihenkilön tuleekin saada tukea työhönsä, ja tämä voi olla esimerkiksi säännöllistä työnohjausta tai mentorointia. Hyvinvoiva esihenkilö ja hyvin tehty johtaminen heijastuu suoraan työyhteisöön, ja sitä kautta myös asiakkaisiin/potilaisiin. Johtaminen vaatii opiskelua ja harjoittelua niin kuin muukin työ. Tiedon, ammattitaidon, ihmissuhdetaitojen ja motivaation kohdatessa tuloksena on taitava esihenkilö.

Organisaation tulee määritellä kulloiseenkin esihenkilöasemaan liittyvät kriteerit, koska esihenkilön persoonalla ja toimintatavalla on niin suuri merkitys. Kriteereihin vaikuttaa organisaation tilanne ja tulevaisuuden tarpeet. Esihenkilöä valittaessa työura ja saavutukset eivät kerro kaikkea, vaan myös ihmisen persoona tulee huomioida. Tätä tukee myös uusimman Hoitotiede lehden artikkeli, joka käsittelee kokemusta johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja hoitotyöntekijöiden työssä jaksamisen aikeita. Tutkimuksen mukaan, erityisesti lähiesihenkilöiden oikeudenmukainen kohtelu todettiin merkitykselliseksi. Keskeistä on työntekijöiden kunnioittava kohtelu ja reiluus, ystävällisyys ja esihenkilön huomaavaisuus päätöksenteossa ja vuorovaikutuksessa. Tulevaisuuden esihenkilötyössä on entistä tärkeämpää huomioida hyvinvointiin liittyviä asioita. Huomiota tulee kiinnittää myös eri-ikäisten ja erilaisissa elämäntilanteissa olevien työntekijöiden tarpeisiin. Työhyvinvointiin ja esihenkilön empaattisuuteen vaikuttavia asioita tuleekin sisällyttää enemmän johtamiskoulutukseen. (Nokela ym., 2021, s.151)

Luottamus nousi tutkimuksessa ja aiemmin tutkitussa aineistossa keskeiseksi asiaksi, joka vaikuttaa työhyvinvointiin. Esihenkilön ja työntekijän välinen suhde sekä työntekijöiden keskinäinen suhde rakentuu luottamukseen, tasapuolisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen. Luottamus syntyy ajan kanssa ja siihen pystyy vaikuttamaan jokainen omalla toiminnallaan joka päivä. Asia sanotaan Jääskeläisen (2013) tutkimuksessa hienosti näin: ”Yksinkertaiset

asiat vaikuttavat, kuten inhimillinen ja toista kunnioittava kohtelu. Jokaisella on tarve tulla kuulluksi, arvostetuksi ja hyväksytyksi.”

Luottamuksen ilmapiirissä asioista voidaan keskustella helposti myös arjen vuorovaikutustilanteissa, ja järjestetyissä työyhteisön yhteisissä keskusteluissa. Tutkimusten mukaan esihenkilö pystyy vaikuttamaan esimerkillään siihen, kuinka työyhteisössä käyttäydytään. Toisia kunnioittava käytös, kohteliaat käytöstavat ja päivittäinen vuorovaikutus lisäävät arvostuksen ja yhteisöllisyyden tunnetta. Yksilöllisyyden huomioiminen ei poista sitä asiaa, että yhtä tärkeää on pitää huolta me-hengestä. Tiedon jakaminen aktiivisesti lisää työntekijöiden tunnetta siitä, että heillä on vaikuttamisen mahdollisuus. Nämä havainnot tukivat aiemmin tehtyjen tutkimusten tuloksia.

Työhyvinvointi ja ilmapiiri ovat herkästi muuttuvia asioita, joiden vuoksi esihenkilön tulee aktiivisesti huomioida työyhteisöä, ja reagoida mahdollisiin muutoksiin nopeasti. Tuloksissa nousi esiin erityisesti työntekijöiden toive siitä, että esihenkilö reagoi hankaliin asioihin heti. Työyhteisön ilmapiiriin liittyvät muutokset vaativatkin esihenkilön läsnäoloa ja aikaa, jotta muutokset on mahdollista havaita. Esihenkilön työmäärä ja oma jaksaminen täytyy olla tasapainossa, jotta esihenkilöllä on riittävästi aikaa havainnoida työhyvinvointiin liittyviä asioita. Esihenkilön työtä auttaa, jos hänellä on organisaation tuki ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön.

Työhyvinvoinnin eteen tehtävät toimenpiteet arjen työssä mahdollistavat paitsi työhyvinvoinnin lisääntymisen niin myös onnistuneen kehityskeskustelun. Tulosten mukaan näitä ovat muun muassa positiivinen ja vahvuuksia korostava palaute, avoin ja oikea-aikainen tiedon jakaminen sekä vuorovaikutus ja yhdessä tekeminen. Esihenkilön hyvä itsetunto näkyy myös erilaisten ihmisten ja toimintatapojen hyväksyntänä.

Tulosten ja kirjallisuuden mukaan kehityskeskustelun onnistumista lisää esihenkilön ja työntekijän välinen tuntemus ja luottamus. Onnistunut kehityskeskustelu vaatii ihmisten lisäksi myös oikein toteutetun toteutustavan, joka voidaan kuvata prosessina. Se koostuu neljästä eri vaiheesta, jossa jokainen vaihe vaikuttaa toisiinsa. Jos prosessin yksikin vaihe jää toteutumatta tai se hoidetaan huonosti, ei kehityskeskusteluprosessi voi onnistua.

Valmistautuminen motivoi keskusteluun, keskustelu kehittää itsearviointia ja palautteen antamista sekä vastaanottamista. Seuranta sitouttaa edellä mainitut vaiheet kokonaisuudeksi. Yksilöllisten kehityskeskustelujen jälkeen käytävä ryhmäkehityskeskustelu kokoaa keskusteluista nousseet yhteiset asiat kaikkien tietoisuuteen.

Ryhmäkehityskeskustelussa esihenkilö kertoo, mitä hän aikoo tehdä ja mitä hän odottaa työyhteisön tekevän.

Ryhmän kehityskeskustelu on erittäin hyvä mahdollisuus esihenkilölle sitouttaa työyhteisö sovittuihin asioihin. Samalla keskustelu myös konkretisoi työyhteisölle sen, että kehityskeskustelulla on merkitystä ja vaikutusta. Tulosten mukaan yhteiset keskustelut lisäävät me-henkeä ja työhyvinvointia. Keskusteluissa voidaan sopia esimerkiksi siitä, että työntekijät ottavat enemmän vastuuta asioista. Vastuun jakaminen mahdollistaa sen, että esihenkilölle jää aikaa enemmän työhyvinvointia lisäävien asioiden hoitamiseen.

Terveydenhuollossa johtaminen ja työn tekeminen keskittyvät potilaan/asiakkaan parhaan mahdollisen hoidon ympärille. Työhyvinvoinnin kannalta enemmän aikaa ja huomiota pitää antaa myös työoloille ja johtamiselle. Työhyvinvointi heijastuu automaattisesti asiakkaan hyvään hoitoon. Kuten tämänhetkisessä mediakeskustelussa nähdään, huonosti voiva henkilökunta ei pysty antamaan parastaan hoitotyöhön. On äärimmäisen tärkeää kehittää myös työhyvinvointia resurssien lisäksi. (Hankonen, 2016, ss. 16–18)

Tuloksista nousee ajatus, että jokainen työyhteisö ansaitsee osaavan ja motivoituneen esihenkilön. Vaarana on kuitenkin esihenkilöihin kohdistuvat kohtuuttoman kovat vaatimukset. Jotta esihenkilö voisi tukea työyhteisön hyvinvointia mahdollisimman hyvin, tulee huomiota kiinnittää myös esihenkilön jaksamiseen, työn kohtuullistamiseen ja hyvinvoinnin tukemiseen. Esihenkilön jaksamista lisää myös keskustelu kollegoiden kanssa ja vertaistuki. Loppujen lopuksi esihenkilön hyvinvointi ja jaksaminen heijastuu koko työyhteisön hyvinvointiin.

Kehityskeskustelussa on hyvä keskustella myös siitä, millainen työyhteisön jäsen työntekijä on ja miten hän vaikuttaa ilmapiiriin. Samalla tavalla esihenkilöä hyödyttää miettiä millainen johtaja on, ja miten johtaminen näkyy työyhteisössä. Itsetuntemus ja reflektointi lisäävät

ymmärrystä siitä, miten oma toiminta vaikuttaa työyhteisössä. Se lisää myös tietoisuutta siitä, kuinka jokainen on vastuussa omasta käyttäytymisestään ja jokaisella on mahdollisuus muuttaa omaa käyttäytymistään työilmapiiriä tukevaksi toiminnaksi.

6.1 Eettisyys, kestävyys ja luotettavuus

Hyvän tieteellisen käytännön keskeisiä lähtökohtia ovat Tutkimuseettisen neuvottelukunnan mukaan rehellisyys, huolellisuus ja tarkkaavaisuus tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimuksen ja tulosten arvioinnissa. Tutkimusmenetelmät ovat tieteelliset kriteerit täyttäviä ja tulosten julkaiseminen tapahtuu avoimesti ja vastuullisesti. (TENK, 2012, ss. 6–7)

Olemme pyrkineet parhaalla osaamisellamme osoittamaan sitoutuneisuutta ja vastuullisuutta opinnäytetyön tekemisessä. Työhyvinvointiin sekä kehityskeskusteluun liittyvät asiat nousivat omista työrooleista, kokemuksista ja halusta kehittää omaa osaamista edelleen. Aihe kiinnostaa työn tekijöitä aidosti, ja motivaatio opinnäytetyötä kohtaan syveni prosessin edetessä. Opinnäytetyössä on analysoitu myös kestävää kehitystä ja vastuullisuutta oman työn aihealueen näkökulmasta.

Opinnäytetyötä on käsitelty esihenkilön näkökulmasta, koska työhyvinvointiin liittyvät asiat kulminoituvat johtamiseen, ja sen vuoksi on haluttu antaa esihenkilölle keinoja lisätä työhyvinvointia. Tämä opinnäytetyö on tehty tieteellisen tutkimuksen perusteiden mukaan, ja tietoperusta on tehty tukemaan tutkimuksesta saatavaa tietoa ja tuloksia ja se on muodostettu alussa määritettyjen tutkimuskysymysten pohjalta.

Opinnäytetyöntutkimuskysymykset ovat valittuun aiheeseen nähden relevantteja, ja aineiston perusteella on pystytty vastaamaan kysymyksiin ja tuomaan monipuolista näkökulmaa aiheen käsittelyyn. Työssä on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti työn vaiheet, jolloin toistettavuus mahdollistuu.

Valittu aineisto tuki kysymyksiin vastaamista. Aineiston luotettavuuden lisäävänä tekijänä voidaan pitää sitä, että aineistojen tulokset tukivat toisiaan. Myös mukaan otetussa Luukkosen tutkimuksessa (Oppilaiden kokemuksia henkilökohtaisesta arviointi- ja kehityskeskustelusta perusopetuksessa) tutkimustulokset olivat samansuuntaisia muiden

tutkimusten kanssa, ja tämä tukee työn ottamista mukaan. Luukkosen työssä oppilaiden kokemuksissa nousivat esiin keskusteluihin valmistautumisen tärkeys, yksilöllisten tekijöiden huomioiminen, keskustelutilanteen turvallisuus ja keskustelijoiden välinen luottamus. Oppilaiden näkökulmasta oli merkityksellistä, että keskustelussa sovitut tavoitteet olivat konkreettisia ja niiden toteutumista seurattiin.

6.2 Oman oppimisen pohdinta ja ammatillinen kasvu

Opinnäytetyötä aloittaessamme mietimme, mikä olisi paras tapaa toteuttaa työ. Keskustelimme asiasta myös terveydenhuollon organisaatiossa toimivan henkilöstön kehittämispäällikön kanssa, ja keskustelu vahvisti ajatusta tehdä työ kirjallisuuskatsauksena. Sen tekeminen mahdollisti monipuolisten näkökulmien huomioon ottamisen. Päätökseen vaikutti myös covid-19 pandemia, sillä emme halunneet haastattelulla tai kyselyyn vastaamisella lisätä esihenkilöiden työtä yhtään enempää.

Opinnäytetyötä tehdessä koronapandemian täyttämän työn puristuksissa oman jaksamisen ja ajankäytön hallinta kehittyi väistämättä. Aikataulusuunnitelmat joustivat, jotta työn, opiskelun ja perhe-elämän yhdistäminen onnistui, eikä kumpikaan kirjoittajista väsynyt taakkansa alle liikaa. Prosessi toi hienoja ahaa-elämyksiä ja syvensi tutkimuksen tekemisen osaamista ja lisäsi kiinnostusta kehittää esimiestyön osaamista jatkossakin.

Opinnäytetyön tekeminen konkretisoi, kuinka tärkeää on kehittää omaa osaamista ja etsiä tietoa luotettavista lähteistä. Asioita pitää ensin ymmärtää, jotta niitä voi kehittää. Tiedon ja taidon lisääntyessä työn tekeminen kehittyi ja alkuperäinen ajatus jalostui. Työhyvinvointi ja kehityskeskustelu ovat olleet merkityksellisiä työn tekijöille, ja motivaatio niiden tutkimiseen kasvoi työn edetessä. Opinnäytetyö lisäsi ja syvensi tietoa työhyvinvoinnista, ja siihen vaikuttavista asioista. Opinnäytetyön tekeminen itsessään tuki omaa kehittymistä, ja opiskelu lisäsi halua kehittyä vielä enemmän.

Kirjallisuuskatsausta tehdessämme kirkastui, että työn vaativin ja aikaa vievin vaihe oli valita oikeat hakusanat ja tietokannat. Materiaalia oli valtavasti ja nopeasti tajusimme, että tarkat rajaukset ovat tarpeen. Siihen saimme apua informaattikolta ja työn jatkaminen helpottui. Sopivilla hakusanoilla ja niiden yhdistelmillä löysimme aineistoja, joista saimme

opinnäytetyön kysymyksiin vastauksia. Työhyvinvoinnista ja kehityskeskustelusta löytyi paljon opinnäytetöitä, mutta aineiston luotettavuuden lisäämiseksi rajasimme pian opinnäytetyöt pois. Lopullinen aineisto valaisee aihetta erilaisista näkökulmista, joten voimme lähestyä aihetta mahdollisimman laajasti. Tutustuimme aineistoon ensin itsenäisesti, ja sen jälkeen yhdessä. Arvioinnin luotettavuutta lisää, jos sen suorittaa vähintään kaksi henkilöä.

Aineiston tulokset tukivat aiemmin tehtyä tutkimusta kehityskeskustelusta ja sen merkityksestä työhyvinvointiin. Työtä aloittaessa oli ajatus siitä, että hyvä kehityskeskustelumalli antaa esihenkilölle hyviä keinoja lisätä työhyvinvointia. Työn edetessä kirkastui kuitenkin ajatus, että mikään malli ei toimi ilman ammattitaitoista ja motivoitunutta esihenkilöä. Luottamuksellinen, tasapuolinen ja oikeudenmukainen esihenkilö lisää omalla asenteellaan ja esimerkillään parhaiten työhyvinvointia. Onnistunut kehityskeskustelu lisää työhyvinvointia, kun keskustelu käydään prosessin mukaan läpi ja luottamus on molemminpuolista.

Työn tulokset vahvistivat niitä asioita, joista terveydenhuollon organisaatioissa ja mediassa keskustellaan nyt. Muun muassa työntekijöiden ennenaikainen eläköityminen ja alan vaihtaminen ovat riskitekijöitä, joiden toteutumattomuuteen organisaation ja lähiesihenkilön tulee nyt panostaa. Esihenkilöiden tuleekin tukea työntekijöiden työhyvinvointia johtamisen keinoilla. Tulevaisuuden haasteet vaikuttavat myös esihenkilöiden jaksamiseen, ja siihen asiaan tulisi erityisesti organisaatioiden kiinnittää huomiota.

Hyvän työilmapiirin tukeminen vaatii esihenkilöltä sitoutumista asiaan, ja esimerkki vastuun kantamisesta kannustaa myös työntekijöitä sitoutumaan. Hyvä esimerkki ja positiivinen asenne ruokkii positiivisia asioita työyhteisössä. Opinnäytetyön tekeminen kasvatti luottamusta siihen, että jokainen esihenkilö voi toimia työhyvinvointia vahvistaen. Keinot ovat kaikkien saatavilla, mutta siihen tarvitaan halua olla oman vastuunsa tunteva ja motivoiva esihenkilö.

Tuloksista nousi esille organisaation merkityksellinen rooli esihenkilön kehittämisessä. Esihenkilö tarvitsee ympärilleen organisaation tuen sekä vahvan halun työhyvinvoinnin kehittämiseen ja hyvän työilmapiirin ylläpitämiseen. Organisaation tulee ennakoida, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan, kehittämisen tulee olla johdettua ja tavoitteiden konkretisoituja. Osaamista kehittämällä organisaatiot ja työyhteisöt menestyvät perustehtävässään, ja samalla lisääntyy työhyvinvointi.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Työhyvinvoinnin kannalta nousi tuloksissa esiin esihenkilön roolin keskeinen merkitys. Tästä syystä olisi mielenkiintoista selvittää esihenkilöiden johtamiskoulutuksen tarvetta, jossa perehdytään työhyvinvointiosaamisen taitojen kehittämiseen. Näistä taidoista nousi esille erityisesti itsereflektion ja itsensä johtamisen taidot. Toisena tutkimusaiheena nousi esihenkilöiden saama tuki/tuen tarve vaihtelevassa ja vaativassa työelämän jatkuvassa muutoksessa.

Lähteet

Aarnikoivu, H. (2016). *Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu*. Hansaprint Oy.

Bergbom, B., Lantto, E., Leino-Arjas, P., Ruokolainen, M., Tarvainen, K., Varje, P. (2020). Ikääntyvä ja monimuotoistuva työväestö. Teoksessa L. Kokkinen (toim)., *Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä (ss. 53-74)* Työterveyslaitos. PunaMusta Oy.

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%c3%b6st%c3%a4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Elo, A-L., Ervasti, J. & Kuokkanen, A. (2010). Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena. Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa. *Työympäristötutkimuksen raporttisarja 51*. Työterveyslaitos <https://core.ac.uk/download/pdf/83540827.pdf>

Eronen, H. (2011). *Voimaannuttava johtaminen työtyytyväisyyden ja työkyvyn edistäjänä poliisilaitoksissa*. [Väitöskirja, Tampereen yliopisto].

<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66832/978-951-44-8600-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hakanen, J. (2011) *Työn imu*. Työterveyslaitos.

https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL_tyonimu.pdf?sequence=

Hankonen, R. (2021). Kestämätön yhtälö. *Tehy*, (9), 16–18.

Huttunen, T. (2018). *Johdetaan yhdessä. Hypeä vai työpaikan todellisuutta?* Helsingin seudun kauppakamari/ Helsingin kamari Oy ja tekijä.

Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. PS-kustannus.

Jääskeläinen, A. (2013). *Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä. Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja*

tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. (Acta Electronica Universitatis Lapponiensis 117)

[Väitöskirja, Lapin yliopisto].

https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61674/Jaaskelainen_actaE_117pdfA.pdf?sequence=8&isAllowed=y

Kangasniemi, M., Utriainen, K., Ahonen, S-M., Pietilä, A-M., Jääskeläinen, P., Liikanen, E. (2013). Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsennettyyn tietoon. *Hoitotiede*, 2013, 25(4), 291–301

Kansalliskirjasto, (17.9.2021). *Tietoja sanastosta*. <http://www.yso.fi/onto/yso/>

Kiviniemi, L., Sandelin, P. (2016). Työhyvinvointia edistämällä kestävää kehitystä työyhteisöihin. *AMK-lehti/UAS journal 4/2016*.

<https://uasjournal.fi/opiskelijat/tyohyvinvointia-edistamalla-kestavaa-kehitysta-tyoyhteisoihin/>

Kokkinen, L., Ala-Laurinaho, A., Alasoini, T., Varje, P., Väänänen, A., Toppinen-Tanner, S. (2016). Työelämässä vaikuttaa neljä keskeistä muutosvoimaa. Teoksessa L. Kokkonen (toim.), *Hyvinvointia työstä 2030-luvulla (ss.6-9)*. Työterveyslaitos.

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%c3%b6st%c3%a4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kukkola, E. (16.4.2016). Itsensä johtaminen 3: Itsetuntemus ja itsetunto. *Peruspeliä*

johtaja2.0 <https://peruspelijaohtaja.com/2016/04/16/itsensa-johtaminen-3itsetuntemus-ja-itsetunto/>

Kyngäs H., Elo S., Pölkki T., Kääriäinen M., Kanste o., (2011) sisällön analyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. *Hoitotiede* 2011, 23 (2), (138–148).

[https://www.researchgate.net/profile/Tarja-](https://www.researchgate.net/profile/Tarja-Poelkki/publication/261723764_Sisallanalyysi_suomalaisessa_hoitotieteellisessa_tutkimuksessa/links/551b0ad80cf2fdce84384f32/Sisalloenanalyysi-suomalaisessa-hoitotieteellisessae-tutkimuksessa.pdf)

[Poelkki/publication/261723764_Sisallanalyysi_suomalaisessa_hoitotieteellisessa_tutkimuksessa/links/551b0ad80cf2fdce84384f32/Sisalloenanalyysi-suomalaisessa-hoitotieteellisessae-tutkimuksessa.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Tarja-Poelkki/publication/261723764_Sisallanalyysi_suomalaisessa_hoitotieteellisessa_tutkimuksessa/links/551b0ad80cf2fdce84384f32/Sisalloenanalyysi-suomalaisessa-hoitotieteellisessae-tutkimuksessa.pdf)

Lappalainen, P. (n.d.). Työelämätaidot. Esimiehiin ja alaisiin kohdistuvat osaamisvaatimukset. *Raportit ja selvitykset. Järjestysnumero sarjassa: 68.* Lappeenrannan yliopisto. <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/149569/Lappalainen%20ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4taidot.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Lindholm, T. Salminen, J. (2014). *Keskustele ja kehity 2.0 – kehityskeskusteluista vuoden paras työpäivä.* Multiprint Oy.

Luukkonen, V. (2021). *Oppilaiden kokemuksia henkilökohtaisesta arviointi- ja kehityskeskustelusta perusopetuksessa.* (JYU DISSERTATION 342) [Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]. https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/73155/978-951-39-8469-4_vaitos08012021.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Manka, M-L., Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi.* Talentum Pro. <https://mooli.fi/wp-content/uploads/2017/09/Tyo%CC%88hyvinvointi-kirja.pdf>

Meretniemi, I. (2012). *Esimiehen opas kehityskeskusteluihin.* Talentum Media Oy.

Mishaliny Sivadahasan Nair & Rohani Salleh. (2015). Linking Performance Appraisal Justice, Trust, and Employee Engagement: A Conceptual Framework. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 211 (2015) 1155-1162.

<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1877042815054944?token=85096B3926ED70F59A291DBCEA1374D2DA73D5F2660327B6BDB5FA2E52A15487C379AA91F12553EFF6C58041CB751FE8&originRegion=eu-west-1&originCreation=20210419125651>

Mäkinieniemi, J-P., Heikkilä-Tammi K., Manka M-L. (2015) *Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia?* Kunnallisan kehittämissäätiön Tutkimusjulkaisu-sarjan julkaisu nro 92. Pole-Kuntatieto oy ja kirjoittajat <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2015/10/Miten-kuntaesimies-voi-parantaa-ty%C3%B6hyvinvointia.pdf>

Nokela, T., Huhtakangas, M., Pesonen, P., Laitinen, J., Kanste, O. (2021). Kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja hoitotyöntekijöiden työssä jatkamisen aikeet. *Hoitotiede*, 33(3), 142–153

OKKA-säätiö sr. Opetus-, kasvatusta- ja koulutusalojen säätiö (n.d.). *Kestävä kehitys työpaikalla tapahtuvassa oppimisessa*. Haettu 15.10.2021 osoitteesta

<https://kouluajaymparisto.fi/kestava-kehitys-tyopaikalla-tapahtuvassa-oppimisessa/>

Puttonen, S., Hasu, M., Pahkin, K. (2016). *Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla*. Työterveyslaitos.

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Ty%c3%b6hyvinvointi%20paremmaksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rauramo, P. (2021). *Työhyvinvoinnin portaat*. Bookwell Oy.

Ruoranen, R. (2011). *Miten strategia kiteytetään 90 minuuttiin? Tutkimus kehityskeskusteluista*. [Väitöskirja, Tampereen yliopisto].

<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66708/978-951-44-8346-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Salminen, A. (2011). Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. *Opetusjulkaisuja 62 Julkisjohtaminen 4*.

https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf

Sarkkinen, M. (2020). Työhyvinvoinnin johtaminen on kova juttu. *Työpiste 1.9.2020* Haettu 26.2.2021 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyopiste/tyohyvinvoinnin-johtaminen-on-kova-juttu/>

STM. (2019:3). *Turvallisia ja terveellisiä työoloja sekä työkykyä kaikille. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2030*. Sosiaali- ja Terveysministeriön julkaisuja 2019:3.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161450/STM_3_2019_Tyoympariston%20linjaukset.pdf

STM. (n.d.). *Työhyvinvointi*. Sosiaali- ja terveysministeriö. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Stolt M., Axelin, A., Suhonen, R. (2016). *Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä* (toinen korjattu painos). Turun yliopisto

TENK. (2012). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Helsinki. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Työterveyslaitos. (n.d.). *Työhyvinvointi*. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työterveyslaitos. (n.d.) *Työhyvinvointi on yhteinen asia*. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/perehdytys-tyohyvinvointiin-tyoterveyteen-ja-tyoturvallisuuteen/tyohyvinvointi-yhteinen-asia/>

Työterveyslaitos. (2021). *Työmäärän kasvu ja pelko tuntuvat terveydenhuollon arjessa – sote-organisaatiot reagoivat*. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tyomaaran-kasvu-ja-pelko-tuntuvat-terveydenhuollon-arjessa-sote-organisaatiot-reagoivat/>

Työturvallisuuskeskus. (n.d.). *Johtaminen ja esimiestyö*. https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ ja_esimiestyo

Uutela, U. (2019). *Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä*. [Väitöskirja, Lapin yliopisto]. <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63708/Acta%20electronica%20Universitatis%20Laponiensis%20256.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

van Woerkom, M. & Kroon, B. (2020). *The Effect of Strengths-Based Performance Appraisal on Perceived Supervisor Support and the Motivation to Improve Performance*. *frontiers in Psychology*, 2020; 11: 1883. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7438919/>

Väänänen, A., Smedlund, A., Törnroos, K., Kurki, A-L., Soikkanen, A., Pangasniemi, N., Toppinen-Tanner, S. (2020). Ajattelu- ja toimintatapojen muutos. Teoksessa L.Kokkinen (toim.), *Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä* (ss.11-31). Työterveyslaitos. PunaMusta Oy.

Liite 1: Kirjallisuuskatsauksen aineiston kuvaus

Lähde/ Tutkimukse n tekijä(t)	Tutkimuksen/artikkelin tarkoitus	Tutkimuksen menetelmä	Keskeiset tulokset
Eronen 2011	Selvittää voimaannuttavan johtamisen tai siihen läheisesti liittyvien toimenpiteiden vaikutukset työhyvinvointiin poliisilaitoksissa	Kvantitatiivisen tutkimuksen pohjalta tehty positiivinen tutkimus	Johtamis- ja esimiestyössä käytetty voimaannuttamiseen liittyvät toiminnot edistävät merkittävästi työhyvinvointia. Poliisilaitosten johtamisessa on selvästi havaittavissa voimaannuttamiseen liittyviä toimenpiteitä
Jääskeläine n 2013	Edistää työhyvinvointia osallistavilla kehittämismenetelmillä ja tuottaa uutta tietoa kehittämisprosesseihin yhteydessä olevista tekijöistä	Toimintatutkimus	Tuotettiin uutta tietoa osallistavien kehittämismenetelmien hyödyllisestä yhdistämisestä työhyvinvoinnin kehittämisessä vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä. Luotiin joustava työhyvinvoinnin kehittämismalli
Luukkonen 2021	Löytää niitä tekojoutia, jotka vaikuttivat oppilaan henkilökohtaisen arviointi- ja	Fenomenologia ja lapsuustutkimus	Tulosten pohjalta luotiin malli tulevien arviointi- ja kehityskeskustelujen

	kehityskeskustelun onnistumiseen		<p>pohjaksi. Malli sisältää keskusteluun valmistautumisen, keskustelun sekä sen jälkeisen työn. Keskustelu keskittyy oppimisen metataitoihin sekä eri tapoihin. Opettajan tulee aktiivisesti tukea oppilaan osallistumista, jotta tämä voi osallistua keskusteluun aktiivisemmin</p>
Ruoranen 2011	<p>Selvittää miten sairaanhoitopiirien strategia välittyy kehityskeskusteluissa työntekijöille ja onko kehityskeskustelujärjestelmän kautta mahdollista välittää strategia, sekä millaisena johtamisen orientaatio koetaan kehityskeskusteluissa</p>	<p>Strategiatutkimus tilastollisia menetelmiä ja kvalitatiivista sisällön analyysiä käyttäen</p>	<p>Kehityskeskusteluiden johtamisorientaationa koetaan voimakkaimmin kaksi keskenään vastakkaista suuntaa, henkilöstölähtöisyys ja organisaatiolähtöisyys. Esimiehet kokevat ohjaavansa työntekijöitä kohti henkilöstölähtöisyyttä. Työntekijät kokevat eniten organisaatiolähtöistä ohjausta. Muutoin työntekijöiden ja esimiesten kokemus kehityskeskusteluista on samansuuntainen ja melko yhteneväinen. Ammattiryhmittäin tarkasteltuna hoitohenkilöstö näyttää käsittelevän aiheita laajemmin ja monipuolisemmin kuin lääkärihenkilöstö</p>

Uutela 2019	Tarkastella lähiesihenkilöiden ja henkilöstön käsityksiä valmentavasta esihenkilötyöstä työhyvinvoinnin ja työssä oppimisen edistämässä.	fenomenografine n tapaustutkimus	Johtopäätöksinä erottui viisi keskeistä valmentavan esimiestyön toiminnan käytäntöä ja elementtiä: 1. Valmentava esimies on työssä oppimisen mahdollistaja ja arjen työn sujuvuudesta huolehtija. 2. Valmentava esimies on rakentavan ja oppimista edistävän palautteen antaja. 3. Valmentava esimies on työhyvinvoinnin voimavaratekijöiden vahvistaja. 4. Valmentava esimies on yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksellisuuden edistäjä. 5. Valmentava esimies panostaa työntekijöiden tuntemukseen ja luottamuksellisten suhteiden rakentamiseen
van Woerkom, M. & Kroon B. 2020	Käsitellä vahvuuksiin perustuvaa suorituskyvyn arviointia	Artikkeli	Osoitti, että vahvuuksiin perustuvalla suorituskyvyn arvioinnilla oli positiivinen vaikutus työntekijän suorituskykyyn ja työntekijän kokemaan esimiestukeen

Mishaliny Sivadahasan Nair & Rohani Salleh 2015	Käsitellä työntekijöiden sitoutumisen merkitystä organisaatioiden menestykseen	Artikkeli	On kiinnitetty liian vähän huomiota suorituskyvyn arvioinnin oikeudenmukaisuuteen ja sen vaikutuksiin työntekijöiden sitoutumiseen. Vaikka luottamuksen merkitys on tunnustettu organisaatioissa, niin sen vaikutuksesta suorituskyvyn arvioinnin oikeudenmukaisuuteen ja työntekijöiden sitoutumiseen tiedetään vain vähän.
-------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------	-----------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Liite 2: Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä

Esihenkilön keinot lisätä työhyvinvointia kehityskeskustelun avulla

Esihenkilön persoonaan ja johtamiseen liittyvät tekijät	Ilmapiiriin liittyvät tekijät
<p>positiivisuus arvot helppo lähestyttävyyys luotettava avoimuus hyvä itsetunto inhimillisyyys toista ihmistä kunnioittava käytös arvioi omaa käytöstään objektiivisesti (reflektio) esimerkillisyys käytöksessä luottamuksen osoittaminen arvostuksen osoittaminen työntekijän yksilöllisyyden huomioiminen yhteisöllisyyden tukeminen työyhteisön huomioiminen muutosmyönteinen avoin kommunikaatio kuunteleminen tasa-arvoisena pitäminen kannustava tukea antava palautettava antava halu jakaa valtaa ja vastuuta hankalien asioiden selvittäminen työntekijöiden ideoiden huomioiminen työntekijän terveyteen liittyvien asioiden tukeminen ajan antaminen auctoriteetti, joka ei ole epäasiallista vallan käyttöä päätösten tekeminen johdonmukaisuus työntekijän ottaminen mukaan päätösten tekemiseen ongelman havaittaessa siihen puututaan heti arjen sujuvuuden varmistaminen toiminnan valvominen mahdollistaa työntekijöiden vaikutusmahdollisuus työhön mahdollistaa yhteisiä keskusteluita työpäivän aikana järjestää paikan yhteisille keskusteluille osallistuminen yhteisiin keskusteluihin joustavat ratkaisut motivoiminen</p>	<p>avoimuus luottamuksellisuus erilaisuuden hyväksyminen positiivinen asenne kannustava asenne turvallisuus ennakkoluulottomuus</p> <p>Palautekulttuuriin liittyvät tekijät hyvä palautekulttuuri palautteen vaikutusten seuranta ja ajankohdan sopiminen</p> <p>Tiedon jakaminen avoimuus ajoissa tiedottaminen muutoksista ja sen vaikutuksista</p> <p>Vuorovaikutustaidot/yhteistyötaidot yhdessä tekeminen yhteiset keskustelut työtoverien arvostaminen työtoverien huomioon ottaminen työtoverien tasa-arvoisena pitäminen kuunteleminen kuulluksi tuleminen vuorovaikutustaidot hyvät käytöstavat avoimuus asioista keskustellaan vastuun ottaminen omasta hyvinvoinnista vastuun ottaminen työyhteisön hyvinvoinnista yhteistyö toisten arvostaminen toisten huomioon ottaminen toisten pitäminen tasa-arvoisena kuunteleminen</p> <p>Osaamisen kehittäminen työntekijöiden vahvuuksien tunnistaminen ja huomioiminen työntekijöiden oppimistarpeiden tunnistaminen ja huomioiminen kehitysmuotoisuus sijaisien ottaminen mukaan kehittämistoimintaan</p>