



samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

TERHI ELO

Kehityskeskustelukäytännön kehittäminen organisaatiossa

SOSIAALI- JA TERVEYSALAN YLEMPI AMK:N TUTKINTO-OHJELMA
2024

TIIVISTELMÄ

Elo, Terhi: Kehityskeskustelukäytännön kehittäminen organisaatiossa
Opinnäytetyö, ylempi AMK
Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Maaliskuu 2024
Sivumäärä: 52+7

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Satakunnassa vaikuttava vakuutus-kassa-alalla toimiva yritys. Tavoitteena oli kehityskeskustelukäytännön kehittäminen organisaatiossa tekemällä kirjallisuuskatsaus kehityskeskuste-lusta sekä analysoimalla organisaatioon toteutetun työhyvinvointikyselyn vast-auksia. Aihetta käsiteltiin esihenkilön ja työntekijän näkökulmasta.

Opinnäytetyön teoriaosassa määriteltiin kehityskeskustelu ja siihen liittyvät osatekijät sekä työhyvinvointi. Tutkimusmenetelminä käytettiin kirjallisuuskatsausta ja kyselyä. Kehittämistyön teoriaa käsiteltiin kirjallisuuskatsauksen näkökulmasta laadullisena tutkimuksena. Tutkimuskysymyksenä käytettiin kysymystä, millainen kehityskeskustelukäytäntö tukee henkilöstön työhyvinvointia tehtyjen tutkimusten mukaan?

Tutkimustuloksena saatiin kuvattua organisaation työhyvinvoinnin nykytila, sekä kehityskeskusteluun liittyvät keskeiset tehtävät ja tavoitteet. Kirjallisuuskatsauksen osalta tehtiin johtopäätös, että kehityskeskustelua pidetään yhtenä tärkeänä osana toimivaa työyhteisön kulttuuria.

Kirjallisuuden analysoinnin jälkeen tehtiin johtopäätös, että parhaiten työhyvinvointia tukeva kehityskeskustelukäytäntö on avoimeen keskusteluun tähtäävää, tavoitelähtöistä vuorovaikutusta, johon osallistuu kaksi motivoitunutta keskustelijaa. Opinnäytetyön tuloksena laadittiin kehityskeskustelulomake organisaation käyttöön kehityskeskustelujen käynnistämisen tueksi.

Avainsanat: kehityskeskustelu, kirjallisuuskatsaus, kehittäminen

Abstract

Elo, Terhi: Developing the practice of development dialogue in an organization
Master's thesis
Master's degree in Social and Health Sciences
March 2024
Number of pages: 52+7

The thesis was commissioned by a company operating in the insurance fund sector in Satakunta. The aim was to develop the practice of development interviews in the organisation by conducting a literature review on development interviews and analysing the responses to a well-being at work survey. The topic was discussed from the perspective of the manager and the employee.

The theoretical part of the thesis defined the development discussion and its related components as well as well-being at work. A literature review and a questionnaire were used as research methods. The theory of the development work was treated as a qualitative study from the perspective of a literature review. The research question was: What kind of development discussion practice supports the well-being of employees according to the studies conducted?

The result of the research was a description of the current state of well-being at work in the organisation, as well as the key tasks and objectives related to the development discussion. The conclusion of the literature review was that development discussion is considered to be an important part of a functioning workplace culture.

After analysing the literature, it was concluded that the best practice for development discussion that supports well-being at work is open, goal-oriented interaction between two motivated interlocutors. As a result of the thesis, a performance appraisal form was developed for use by the organisation to support the conduct of performance appraisal interviews.

Keywords: development discussion, literature review, development

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	2
2. KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET	6
2.1. Aiheen valinta ja lähtötilanne	6
2.2. Kehittämistyön tavoitteet	7
2.3. Kehittämistyön menetelmät	7
3. TYÖHYVINVOINTI.....	9
3.1. Työhyvinvointi käsitteenä	10
3.1.1. Työn imu	10
3.2. Työhyvinvointi kirjallisuudessa	12
3.3. Työhyvinvoinnin johtaminen	13
3.3.1. Työkyvyn strateginen johtaminen	13
3.3.2. Työkykyjohtaminen	17
3.3.3. Työhyvinvoinnin johtaminen kirjallisuudessa	18
4. KEHITYSKESKUSTELUN KIRJALLISUUSKATSAUS.....	20
4.1. Henrietta Aarnikoivu	21
4.2. Veli Matti Autio	24
4.3. Tommi Lindholm ja Jari Salminen	29
4.4. Irma Meretniemi	34
4.5. Jaana Puska.....	37
4.6. Lotta Salmela	39
4.7. Pohdintaa kirjallisuuskatsauksesta.....	42
5. KYSELYTUTKIMUKSESTA SAATU TIETO.....	44
5.1. Organisaation esittely	44
5.2. Lähtötilanne.....	44
5.3. Kyselystä saadut vastaukset	45
5.4. Vastausten analysointi.....	49
6. KEHITYSKESKUSTELULOMAKE ORGANISAATIOLE	51
7. POHDINTA	54
LÄHTEET	57
LIITE 1: KEHITYSKESKUSTELULOMAKE	60

1. JOHDANTO

Sosiaaliala on ollut muutoksessa viimeisten vuosien aikana. Hyvinvointialueille siirtyminen ja uusien työkuvioiden omaksuminen on luonut omat haasteensa työntekoon. Myös maailmalla tapahtuneet globaalisti vaikuttaneet ilmiöt, kuten koronapandemia sekä Venäjän hyökkäys Ukrainaan ovat myös omalta osaltaan lisänneet painetta työssä jaksamiselle. Epävakaat olot maailmalla luovat epävakautta myös tavallisten ihmisten arkeen ja huoli omasta jaksamisesta lisääntyy.

Työpaineiden ja ulkopuolelta tulevien huolien kasvaessa myös työhyvinvoinnin merkitys korostuu. Työn tekemistä voidaan pitää parhaimmillaan yhtenä ihmisen voimavaroista, jolla pidetään yllä ihmisen toimintakykyä ja henkistä hyvinvointia. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työhyvinvointi on sekä yksilön että työyhteisön kokemusta, johon vaikuttavat työn, työpaikan, johtamisen ja työyhteisön rakenteet ja käytännöt. (Työturvallisuuskeskus, 2023.)

Jotta työntekijän olisi mahdollisimman optimaalista suoriutua työtehtävistään ja säilyttää sekä tuottavuutensa että työhyvinvointinsa, on esimerkiksi esihenkilön tekemän työhyvinvoinnin johtamisen oltava hyvällä mallilla. Esihenkilö tarvitsee työnsä tueksi toimivia työn malleja, ja esimerkiksi kehityskeskustelu on oiva väline työntekijän ja esihenkilön välisessä vuorovaikutuksessa. Juuri tällaisella hetkellä, kun alalla ja maailmalla tapahtuu mullistuksia, on hyvä keskittyä tarkastelemaan, millainen rooli kehityskeskusteluilla on työhyvinvoinnin kartoittamisessa, ja miten näitä keskusteluita voidaan hyödyntää työpaikalla. Tässä opinnäytetyössä olen tutkinut ja analysoinut laajan aineiston avulla kehityskeskusteluita esihenkilön ja työntekijän näkökulmista. Työn lopputuloksena organisaatioon syntyi kehityskeskustelulomake, jota organisaatiossa voidaan jatkossa käyttää keskusteluiden apuvälineenä.

2. KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET

2.1. Aiheen valinta ja lähtötilanne

Kehityskeskustelun tarkoituksena on henkilöstön osaamisen kehittäminen organisaation strategisten tavoitteiden näkökulmasta (Autio, Juuti & Wink 2011, s.29). Keskustelussa on tarkoituksena käsitellä työtä ja sen tavoitteita rakentavassa ilmapiirissä. Kun kehityskeskusteluja käydään säännöllisesti, esihenkilön on helpompi pysyä selvillä, miten työntekijät voivat. Työhyvinvointi, työ määrä ja työn tuottama kuormitus ovat aiheita, joista on ainakin hyvä kehityskeskustelussa puhua. Sekä esihenkilöllä että työntekijällä on mahdollisuus kysyä ja tuoda asioita keskusteluun. (Työterveyslaitos, 2022.)

Päädyin valitsemaan kehityskeskustelun kehittämistyöni aiheeksi omien kokemusten perusteella. Olen työskennellyt yhteistyössä olevassa yrityksessä kymmenen vuotta, eikä yrityksessä ole omaksuttu kehityskeskustelun kulttuuria. Keskusteluja on järjestetty tänä aikana satunnaisesti kahteen otteeseen. Keskusteluiden apuna on käytetty lomaketta, jonka yritys on saanut hallituksensa vanhalta puheenjohtajalta, joka itse työskentelee aivan eri kentällä. Kyseinen lomake ei sellaisenaan ole soveltunut opinnäytetyön kohteena olevaan organisaatioon.

Organisaatio on kokenut myllerrystä viimeisien vuosien aikana. Organisaatiossa on viime vuosina esihenkilöt vaihtuneet tiuhaan tahtiin sekä ulkopuolelta tulleet muutokset tehtävään työhön ovat lisänneet painetta työssä selviytymiseen. Jatkuvien muutosten seurauksena työntekijöiden hyvinvointi on jäänyt taka-alalle. Organisaatiossa tehtävä työ on kiireellistä ja ajoittain hyvin kuormittavaa, joten keskusteluyhteyden uudelleen avaaminen ja säännöllisten keskustelujen järjestäminen on tärkeässä roolissa.

Yritykseen on organisoitu ja toteutettu vuoden 2023 syksyllä anonyymi työhyvinvointikysely, johon työntekijät ovat saaneet peilata työpaikan tämänhetkistä

tilannetta työhyvinvoinnin näkökulmasta. Olen saanut valtuutuksen hyödyntää ja analysoida kyselystä saatuja vastauksia kehittämistyössäni.

2.2. Kehittämistyön tavoitteet

Tässä kehittämistyössä tarkastelen lähemmin kehityskeskusteluita ja niiden roolia osana kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Tarkoituksena on kehittää yritykseen toimiva kehityskeskustelukäytäntö, josta on hyötyä sekä työntekijälle että esihenkilölle. Kehittämistyön tuotoksena syntyy esihenkilön käyttöön lo-make, jota esihenkilö voi käyttää keskustelun tukena jatkossa käytävissä työhyvinvointikeskusteluissa työntekijöiden kanssa.

Tutkimuskysymykset rajautuivat pitkälti kehityskeskusteluun liittyvien teemojen kautta. Tutkimuskysymykseksi valikoitui:

- Millainen kehityskeskustelukäytäntö tukee henkilöstön työhyvinvointia tehtyjen tutkimusten mukaan?

Työhön liittyviä tärkeitä käsitteitä voidaan tutkia ja määritellä jo valmiiksi löytyvän tiedon perusteella kirjallisuuskatsauksen avulla. Työhyvinvointikyselyn analysoinnilla on tarkoitus kerätä tietoa organisaatiosta uuden kehityskeskustelulomakkeen tekemistä varten. Kyselystä voidaan saada tietoa, kuinka hyvin organisaatiossa voidaan tällä hetkellä ja minkälainen kehityskeskustelumalli palvelisi parhaiten organisaation tarpeita. Vastausten analysointi tehdään siis täysin kehityskeskustelulomakkeen valmistamisen näkökulmasta.

2.3. Kehittämistyön menetelmät

Kehittämistyön teoriaa käsitellään kirjallisuuskatsauksen näkökulmasta laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus tarkoittaa erilaisten aineistojen analyysia. Laadullisen tutkimuksen eli kvalitatiivisen tutkimuksen piirteisiin

kuuluu teorian haastaminen aineistosta saatuihin argumentteihin. Laadullisessa tutkimuksessa esitetään, mitä aiemmin julkaistuissa lähteissä on tutkitavasta aiheesta kerrottu. (Tampereen yliopiston tietoaarkisto, n.d.)

Kirjallisuuskatsaus on menetelmä, jonka avulla kerätään yhteen olemassa olevaa tietoa jostain aihealueesta. Kerättävä tieto voi olla lähtöisin esimerkiksi tieteellisistä julkaisuista, kirjoista tai pro graduista. Kun tutkitaan kirjallisuutta, saadaan tietoa, mitä kyseisestä aiheesta on aikaisemmin saatu selville. Kirjallisuuskatsaus antaa opinnäytetyölle myös vahvan tieteellisen pohjan. (Scribbr, 2017.)

Kirjallisuuskatsaus määritellään tutkimustavaksi, jossa tutkitaan toisten tutkijoiden keräämää tietoa alkuperäistutkimuksia. Tutkimustavassa olemassa oleva tieto tunnistetaan, arvioidaan, tulkitaan ja yhdistetään. Tavan avulla on tarkoitus tiivistää alkuperäistutkimusten olemassa oleva ja olennainen tieto aihepiirissä sekä tehdä keskeiset johtopäätökset ennalta asetettuun tutkimuskysymykseen. Kirjallisuuskatsausta pidetään monimenetelmällisenä ja analyttisenä tutkimustapana. Siinä yhdistyvät järjestelmällinen tutkimusten haku-prosessi, tutkimusten valikointi ja niiden kriittinen läpikäyminen, tietojen vertailu ja niiden yhdistäminen uuden tiedon tuottamiseksi. Kirjallisuuskatsauksen yhtenä tavoitteena voi olla kuvailu siitä, mitä tutkimusten avulla jo tiedetään aiheesta tai erilaisten menetelmien ja työkalujen löytäminen sekä suositusten rakentaminen. Kirjallisuuskatsaus pyrkii tutkimuksen aikana luotettavuuteen, pätevyyteen ja yleistettävyyteen. (Vilkkä, 2023, luku 1, kohta Tutkimuskohdeena tutkimukset.)

Kirjallisuuskatsauksen voi toteuttaa meta-analyysinä, systemaattisena, integratiivisena tai narratiivisena. Käytän omassa työssäni narratiivisen eli kuvailuvan kirjallisuuskatsauksen menetelmää. Narratiivisessa kirjallisuuskatsauksessa on tavoitteena etsiä tutkimuksista vastausta sille, mitä aiheesta tiedetään, mitkä ovat sen keskeiset käsitteet ja mitkä ovat käsitteiden keskinäiset suhteet. Metodissa voidaan kuvata käytettyjä tutkimusasetelmia ja teorioita, mutta myös käsiteltävän aiheen historiaa ja kehitystä. Kuvailevalla katsauk-

sella voi tehdä tiivistyksen tutkittavasta aiheesta sekä järjestää tietoa johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi. Siten sillä pystytään antamaan laaja kuva käsiteltävästä aiheesta ja tunnistamaan myös tarvittaessa lisätutkimuksen tarve. Narratiivisen menetelmän tavoitteena on ymmärryksen muodostuminen tutkittavasta aiheesta ja sen kuvaileminen argumentoiden vakuuttavasti ja johdonmukaisesti. Menetelmä antaa myös muita tapoja vapaammat kädet tiedonhaussa ja valintakriteerien määrittelyssä. Prosessi voi perustua tutkijan omiin oivalluksiin jotka muodostuvat hänen tavastaan yhdistää ja ymmärtää jo olemassa olevaa aineistoa. (Vilka, 2023, luku 1, kohta Narratiivinen kirjallisuuskatsaus.)

Kirjallisuuden tutkimisella katsastellaan olemassa olevaa tietoa ja teoriaa aiheesta. Kuvailevaa kirjallisuuskatsausta voidaan pitää yhtenä yleisimmin käytetyistä kirjallisuuskatsauksen malleista. Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa käytettävät aineistot ovat laaja-alaisia, eikä aineiston valitsemisessa ole tiukasti rajaavia sääntöjä. Myös tutkimuskysymykset voivat olla löyhempiä kuin esimerkiksi systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa tai meta-analyysissä. (Salminen, 2011, s. 6.)

3. TYÖHYVINVOINTI

Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan työhyvinvoinnin käsitettä. Työhyvinvointi on käsitteenä hyvinkin laaja ja se haarautuu moniin eri teemoihin. Ennen kuin pääsemme käsittelemään tarkemmin kehityskeskusteluiden maailmaa, on olennaista tarkastella laaja-alaista työhyvinvoinnin aihealuetta. Kehityskeskustelu on vain yksi osa työhyvinvointiin liittyvistä käsitteistä, joten on hyvä ottaa ensin selvää eri näkökulmista, mitä muuta työhyvinvointi pitää sisällään.

3.1. Työhyvinvointi käsitteenä

Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. Työhyvinvointi vaikuttaa muun muassa työssä jaksamiseen. Hyvinvoinnin kasvaessa työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvaa ja sairauspoissaolojen määrä laskee. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus, 2023.)

Työturvallisuuskeskuksen määritelmän mukaan työhyvinvointi on sekä yksilön ja yhteisön ulospäin näkyvää kokemusta, joka tuntuu muun muassa arjen sujumisena ja tavoitteiden saavuttamisena, tuen antamisena ja saamisena työn arjessa, hyvänä työntekijäkokemuksena sekä joustavuutena ja uudistumiskykyinä. Työhyvinvointiin vaikuttavat määritelmän mukaan myös työn, työpaikan, johtamisen ja työyhteisön rakenteet ja käytännöt. Myös lainsäädäntö ohjaa työnantajia kehittämään työhyvinvointia henkilöstön kanssa. (Työturvallisuuskeskus, 2023.)

3.1.1. Työn imu

Työn imun kokemisella on suuri rooli työntekijän työhyvinvoinnissa. Työn imu määritellään omaan työhön liittyväksi innokkuuden ja merkityksellisyyden tunteeksi. Työn imua tunteva työntekijä pitää työtään mielekkäänä ja nauttii sen tekemisestä. Työn imuun liittyy Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan kolme hyvinvoinnin aihealuetta: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokas työntekijä pystyy panostamaan työhönsä sekä hyvinä että huonoina hetkinä. Omistautunut työntekijä kokee ylpeyttä omasta työstään ja ottaa työssä kohdattavat haasteet vastaan innolla. Uppoutunut työntekijä taas pysyy syvään keskittymiseen ja paneutumiseen työssään. Aika työpaikalla kuluu nopeasti ja työstä voi olla hankalaa irrottautua. Työterveyslaitoksen tekemän tutkimuksen mukaan työn imun tunteminen omassa työssään on hyvin yleistä, sillä sitä kokee kaksi kolmesta suomalaisesta työntekijästä viikoittain. (Työterveyslaitos, 2023.)

Työn imun kokemuksella on paljon myönteisiä vaikutuksia itse työntekijään, esimerkiksi tämän fyysiseen terveyteen ja mielenterveyteen. Työn imu vaikuttaa positiivisesti myös organisaatioon, sillä tehokkaasti työstään suoriutuva työntekijä voi vaikuttaa myönteisesti myös yrityksen taloudelliseen menestymiseen. Työn imua kokevat työntekijät ovat aloitteellisempia ja uudistushakuisempia kuin muut työntekijät. He ovat sitoutuneempia työhönsä ja auttavat myös muita työyhteisössä kokemaan työn imua. Tällaiset työntekijät kokevat työnteon positiivisena asiana ja ovat yleisesti ottaen onnellisimpia muihin työ-kavereihin verrattuna. (Työterveyslaitos, 2023.)

Työn imua edistäviä erilaisia voimavaroja Työterveyslaitos listaa julkaisussaan monia. Kyseiset voimavarat auttavat työtehtävistä suoriutumisessa. Työterveyslaitoksen listaamia voimavaroja ovat muun muassa työtehtävään liittyvät työn palkitsevuus, kehittävyys ja monipuolisuus, kun taas työn järjestämiseen liittyviä voimavaroja ovat vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, työroolien selkeys sekä joustavat työajat. Työyhteisön vuorovaikutukseen liittyviä voimavaroja luetellaan olevan esimerkiksi esihenkilön ja työyhteisön tarjoama tuki, oikeudenmukaisuus työpaikalla ja johtamisen selkeät käytännöt sekä palaute ja yleinen arvostus. Vielä organisaatioon liittyviä voimavaroja luetellaan julkaisussa olevan muun muassa työn varmuus, työpaikan ilmapiiri sekä työn ja muun elämän yhdistämistä vahvistavat asenteet ja käytänteet. (Työterveyslaitos, 2023.)

Työterveyslaitoksen teettämässä tutkimuksessa on havaittu, että työn imulle nousi kolme tärkeintä työn voimavaraa. Kyseiset voimavarat olivat työn kehittävyys, välitön palaute omasta työstä sekä voimaannuttava tiimissä työskentely. Monipuolinen omien taitojen käytön mahdollistaminen, yhdessäohjautuvassa tiimissä työskentely sekä suoran palautteen saaminen tekemästään työstä ja omasta suoriutumisestaan vaikuttavat työn imun kokemiseen ja työssä jaksamiseen. (Työterveyslaitos, 2023.)

3.2. Työhyvinvointi kirjallisuudessa

Marja-Liisa Manka on tutkinut työhyvinvointia laajasti ja julkaissut siitä teoksen *Työhyvinvointi* (Alma Talent 2023). Koko maailma joutui myllerrykseen koronapandemian vuoksi vuonna 2020. Pandemia aiheutti paljon epävarmuutta, mutta siitä seurasi jotain hyvääkin: maassamme pystyttiin siirtymään etätyöskentelyyn monilla toimialoilla. Etätyöskentelyyn siirtyminen sujui yllättävän hyvin ja työntekijöiden kykyyn hoitaa omat työnsä voitiin alkaa luottaa. Kun pandemia alkoi hellittää, Venäjä hyökkäsi Ukrainaan ja seurasi uusi maailmanlaajuinen talouselämän myllerrys ja epävarmuuden tunne. Mankan sanoin johtamisen ja työelämän laatuksymysten painoarvo on entisestään korostunut. Julkisella puolella sosiaali- ja terveydenhoitoalan organisaatiomuutos astui voimaan vuoden 2023 alusta. Tämän vuoksi juuri nyt on oikea aika ryhtyä muuttamaan organisaatiokulttuuria työhyvinvointia edistävään suuntaan. (Manka, 2023, s. 8.)

Manka kuvaa teoksessaan työelämään kohdistuvia suuria muutospaineita. Koronapandemian ja Ukrainan sodan aiheuttama maailmatalouden murros muuttaa edelleen työnteon rakenteita ja edellytyksiä. Yhä useampi niin yksityinen kuin julkinenkin organisaatio joutuu miettimään toimintatapojaan uusiksi. Työtä voidaan tehdä eri puolilla maailmaa vuorovaikutteisten tieto- ja viestintäteknologioiden ansiosta. Manka nostaa esiin myös digitaalisten välineiden yleistymisen työnteon välineenä, sillä esimerkiksi etätöiden voimakas kasvu on vauhdittanut niiden käyttöä. Digitaalisuus on siirtänyt katseen fyysisestä työnteosta aivoja kuormittavaan työhön ja myös työn aiheuttamaan tunnekuormaan on alettu kiinnittää enemmän huomiota. (Manka, 2023, s. 13-14.)

Yksi monista Mankan esiin nostamista teemoista on ajattelu- ja toimintatapojen muutos työelämässä. Työterveyslaitoksen raportissa nostetaan esiin muun muassa ylikuumentuva elämä, jota lisääntynyt kiire on tuonut esille. Priorisointi ja karsinta tulevat Mankan mukaan olemaan jatkossa elämän mielekkyyden kannalta olennaisia kysymyksiä. Johtamisessa hierarkkinen ohjaus ei enää toimi, joten yhteistyö ja itseohjautuvuus korostuvat. Esihenkilö ei voi yksin vaikuttaa johtamisen onnistumiseen, vaan jokainen työntekijä ja yhteistyötaho on

tärkeä uusien toiminta- ja työvaihtoehtojen etsimisessä. (Manka, 2023, s. 23-24.)

Marja-Liisa Mankan teoksessa on kerrottu laajasti montaa eri teemaa tutkikseen työhyvinvointiin liittyviä aiheita. Työ rasittaa sekä henkisesti että fyysisesti ja uupumusta työssä koetaan liikaa. Mankan teoksen teemojen kautta työhyvinvoinnin johtamisen rooli kasvaa, vaikka työntekijän vastuu omasta työhyvinvoinnistaan ja jaksamisestaan korostuukin vuosi vuodelta. Työelämä on kohdannut lyhyessä ajassa paljon epävarmuutta ja globaalisista ongelmista johtuvia muutoksia. Isojen asioiden äärellä pienen yksilön hyvinvointi ja jaksaminen voivat olla kortilla, jolloin esihenkilötyöllä voi olla suurtakin merkitystä yksilön työssä pärjäämisen ja jaksamisen näkökulmasta.

3.3. Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin johtaminen on kokonaisuus, joka sisältää monenlaisia tehtäviä, kuten esimerkiksi työhyvinvointia koskevien linjausten tekemistä, tavoitteiden asettamista, keinojen valitsemista ja niiden soveltamista, työn organisointia selkeine roolituksineen, yhteistyöverkoston muodostamista, työhyvinvoinnin edistämisen resurssointia ja sitä tukevaa päivittäistä johtamista. Työhyvinvoinnin johtamiseen kuuluu myös työhyvinvoinnin tuloksellisuuden arviointia sekä työhyvinvoinnin johtamisen kehittämistä. Johtamisen päämääränä on työntekijöiden kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Hyvinvoiva työntekijä on myös yrityksen kannalta tuottava. Työntekijä osaa, haluaa ja jaksaa tehdä työnsä; hän pystyy onnistumaan siinä ja saa siitä palautetta; hän pystyy myös innostumaan ja kehittymään työssään. (Euroopan unioni, 2020-2022.)

3.3.1. Työkyvyn strateginen johtaminen

Työkyvyn strateginen johtaminen on ennakoivaa, systemaattista ja vaikuttavaa yhteistyötä organisaation työhyvinvoinnin ja tuottavuuden parantamiseksi. Strategiseen johtamiseen kuuluu vahvasti suunnitelmallisuus, ennaltaehkäise-

minen sekä aktiivinen ja varhainen ennakointi ja reagointi. Strateginen johtaminen alkaa organisaation liiketoiminnan strategian ja tavoitteiden selvittämisellä, joista johdetaan työkykyjohtamisen tavoitteet. Strategisella työkyvyn johtamisella selvitetään nykytilanne, asetetaan tavoitteet, tunnistetaan työkyvyn hallintaa varten olemassa olevat resurssit, sekä mietitään työntekijöiden osallistaminen ja viestintä asiasta. (Ilmarinen, 2019.)

Strategisen suunnittelun ja strategiatyön hallinnan on perinteisesti katsottu olevan ylimmän johdon tehtävä. Tämä näkemys perustuu siihen, että strategiatyötä pidetään hierarkkisenä toimintana, jossa johto määrittää toiminnan linjaukset. Syväjärven ja Leinosen artikkelin mukaan strategiatyö nähdään jatkuvana toimintana jo loppumattomana prosessina, jossa strategia voi muokkautua aina uudelleen. Koska heidän mukaansa strategia nähdään sosiaalisesti rakentuneena toimintana, sitä pitäisi katsastella aiempaa suuremmalla joukolla. Strategiaa ei enää nähdä pelkästään johdon velvoitteena, vaan sitä kuuluisi olla määrittämässä myös henkilöstö sekä eri sidosryhmät. Tällainen käytännönläheinen lähestymistapa nostaa osallisuuden ja yhteistyön keskeisiksi strategiatyön lähtökohdiksi. (Syväjärvi & Leinonen, 2020, s.53-54.)

Syväjärven ja Leinosen tekemässä tutkimuksessa havaittiin, että laajempi osallisuus ja moniäänisyys ovat jääneet vielä usein hyödyntämättä, kun laaditaan hyvinvointistrategioita. Hyvinvointistrategian valmistelu ja laadinta ovat edelleen yksittäisten tahojen, kuten esimerkiksi hyvinvointikoordinaattorin varassa, jolloin strategian laatiminen perustuu vain yksittäisen henkilön jäsentelemään tietoon siitä, miten tämän mielestä hyvinvointia pitää organisaatiossa kehittää. Syväjärven ja Leinosen keräämän tiedon mukaan hyvinvointistrategiaa määritetään yleensä johtoryhmässä pienen joukon kesken, jolloin strategiatyö kiinnittyy ylimmän johdon ja johtoryhmän käsityksiin ja tietoperustaan. Laajemman strategiatoimijuuden hyödyntäminen nähdään yleisesti hankalana toteuttaa, eikä osallistamisen välttämättä nähdä tuovan merkittävää lisäarvoa strategiatyölle. (Syväjärvi & Leinonen, 2020, s.57-58.)

Syväjärvi ja Leinonen ovat keskittyneet tutkimuksessaan kuntien tekemään strategiatyöhön hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi, mutta kerättyä aineistoa pystyy mielestäni rinnastamaan myös muihin sosiaali- ja terveysalalla toimiviin organisaatioihin. On yleistä, että strategioiden suunnittelu tapahtuu pienissä joukoissa johtoportaiden kesken, eikä niihin välttämättä osallisteta tarpeeksi muita. Vaikka yhteistyön merkitystä eri tahojen kanssa korostetaan, voi se todellisuudessa jäädä hyvin satunnaiseksi. Tarpeeksi laaja yhteistyön tekeminen myös organisaation strategioiden luomisessa voi hyödyttää organisaatiota työhyvinvoinnin näkökulmasta. Kun saadaan hyödynnettyä laaja-alainen käsitys ja tietämys strategian luomisessa, pystytään luomaan kattavampi pohja työhyvinvoinnin edesauttamiselle.

Strategista työhyvinvoinnin johtamista ovat myös tarkastelleet Ossi Aura sekä Guy Ahonen teoksessaan Strategisen hyvinvoinnin johtaminen (2016). Työhyvinvointi tuli mukaan suomalaiseen työelämään työkykyä ylläpitävän TYKY-toiminnan jälkeen 1990-luvulla. Työhyvinvointi-ilmion haasteina ovat Auran ja Ahosen mukaan sen monitahoisuus ja useat kymmenet eri tahojen esittämät määritelmät, jotka yleisesti pitävät sisällään samat asiat, mutta ovat taktisesti erilaisesti ilmaistuja. Tästä syystä monet päättäjät voivat hämmentyä, miten työhyvinvointia pitäisi johtaa ja kehittää. (Luku 1 kohta Suomen työelämän tilanne.)

Työhyvinvoinnin taloudellinen merkitys jakaantuu kahteen osaan: organisaation työn tuottavuuden kehittymiseen ja puutteellisen hyvinvoinnin aiheuttamien kustannusten vähentämiseen. Nämä osat yhdessä luovat työhyvinvoinnin taloudellisen tuottavuuden. Vain harvassa organisaatiossa on täysin ymmärretty työhyvinvoinnin edistämiseksi löytyvä taloudellinen hyötypotentiaali. (Luku 1 kohta Suomen työelämän tilanne.) Henkilöstötuottavuus taas määritetään tekstissä henkilökohtaiseksi ominaisuudeksi, joka koostuu työkyvystä, osaamisesta ja motivaatiosta. Henkilöstötuottavuuteen vaikuttavat johtajuus, ilmapiiri ja organisaation kulttuuri. Tämä kokonaisuus on luontevasti strategisen hyvinvoinnin johtamisen kohteena osana liiketoiminnan johtamista. (Aura & Ahonen, 2016, luku 1 kohta Hyvinvoinnin tuottavuus.)

Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteys on Ahosen ja Auran mukaan kiistaton: hyvä työhyvinvointi edistää tuottavuutta. Kuitenkin mekanismeista tuottavuuden kehittymisen takana ollaan kahta mieltä. Toisen näkemyksen mukaan tuottavuus lisääntyy kustannussäästöjä lisäämällä, toisen mukaan taas tuottavuutta lisäämällä. (Aura & Ahonen, 2016, luku 2 kohta Hyvinvoinnin strateginen perusta.) Terve johtaminen muodostaa Auran ja Ahosen mukaan sipulimaisen kokonaisuuden, jonka ytimeistä löytyvät työpaikan tuloksellisuus sekä työn hyvinvointivaikutukset. Seuraavassa kerroksessa on yksilöiden nykyinen työkyky, työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä omaa elämää koskevat tulevaisuudennäkymät. Uloimmassa kerroksessa ovat sitten ne johtamisen osatekijät, jotka vaikuttavat kaikkiin työhyvinvointitekijöihin. (luku 1 kohta Työhyvinvointi ja strateginen hyvinvointi.)

Aura ja Ahonen ovat omassa teoksessaan kuvanneet työhyvinvoinnin johtamisen hankalaksi asiaksi. Johtamista vaikeuttaa eri tahojen muodostamat kuvaukset työhyvinvoinnista, joiden taktiset eroavaisuudet on luotu hyödyntämään juuri tiettyjen organisaatioiden strategioita. Juuri tästä syystä yritysten on tärkeää luoda oma strategia ja lähteä sitä hyödyntämällä luomaan hyvää työhyvinvoinnin johtamista. Aura ja Ahonen ovat myös yhdistäneet työhyvinvoinnin henkilöstön tuottavuuteen. Työssään hyvin voiva ihminen on tuotteliampi organisaatiolle kuin huonommin voiva. Niin kuin kaikella johtamisella, myös hyvinvoinnin johtamisen kohdalla on hyvä asettaa tavoitteita, jotka ohjaavat toimintaa eteenpäin. Tavoitteiden asettaminen lisää ihmisten tuloksellisuutta ja työhyvinvoinnin kannalta työpaikalle on asetettu selkeät tavoitteet. Selkeiden tavoitteiden kirjaaminen viestii siis myös hyvästä työhyvinvoinnin johtamisesta sekä yrityksen kehittyneisyydestä. On myös hyvä ymmärtää työntekijän vapaa-ajan merkitys työhyvinvoinnin edistämisessä. Jos ihmisellä on tarpeeksi omaa aikaa työajan ulkopuolella, ja työpaikalla otetaan hyvin huomioon yksilön vapaa-ajan tarpeet, tukee se omalta osaltaan yksilön työhyvinvointia. Ihanteellisessa tilanteessa työ ja vapaa-aika kulkevat vierekkäin toisiansa tukien.

3.3.2. Työkykyjohtaminen

Työhyvinvointi ja työkyky ovat keskenään hyvin läheiset termit. Ihmisen työkyvyn varmistaminen auttaa omalta osaltaan ylläpitämään työhyvinvointia. Ihmisen oma terveys ja toimintakyky sekä niiden ylläpitäminen luovat perustan koko työkyvylle ja tämän opiskelusta keräämät tiedot ja taidot sekä omat asenteet työntekoa kohtaan vahvistavat sitä. Näin työntekijän omat voimavarat vaikuttavat vahvasti työkykyyn, mutta myös johdolla ja esihenkilöllä on oma vastuunsa yksilön työkyvystä.

Työkykyä voidaan johtaa esimerkiksi varhaisen tuen mallin avulla. Varhaisen tuen mallin avulla pyritään tukemaan yksilön työkykyä ja ehkäisemään työkyvyttömyyttä. Toimenpiteet työkyvyn varhaiseen tukemiseen sovitaan organisaatiossa yhdessä työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon välillä. Työkykyjohtamiseen kuuluu sujuva yhteistyö työnantajan, esihenkilön, työntekijöiden ja työterveyshuollon välillä. Hyvä työkykyjohtaminen tunnistaa myös, milloin on tarpeen ottaa työterveyshuollon asiantuntemus mukaan työntekijän asiaa käsiteltäessä. Työntekijällä on oikeus hakeutua, esihenkilöllä ohjata sekä työterveyshuollolla kutsua työntekijä työterveyshuoltoon työkyvyn arvioimiseksi ja edistämiseksi. Työterveyshuollon yhtenä tehtävänä on selvittää työntekijän mahdollinen terveysongelma ja sen vaikutus oman työtehtävän suorittamiseen. Työterveyshuolto myös koordinoi sairauksien hoitoa ja ohjaa työntekijän tarvittaessa kuntoutukseen, sekä ottaa kantaa työn ja terveyden yhteensovittamiseen. (Työterveyslaitos, 2023.)

Työterveyshuoltolaki velvoittaa työnantajaa järjestämään ehkäisevän työterveyshuollon kaikille työ- tai virkasuhteessa oleville työntekijöilleen, jotka tekevät työtä Suomessa. Ehkäisevällä työterveyshuollolla tarkoitetaan muun muassa työntekijöiden terveystarkastuksia ja työpaikalla tehtäviä työpaikkaselvityksiä. Sen lisäksi työnantaja voi mahdollistaa työntekijöilleen yleislääkäritasoista sairaanhoitoa ja muita terveydenhuollon palveluja. Sairaanhoidon järjestäminen on vapaaehtoista (Kansaneläkelaitos, 2023.)

On siis selvää, että työkykyjohtamista ohjailee myös siitä säädetyt lait ja asetukset. Työnantajalla on lain suoma velvollisuus järjestää tietyn tasoiset työterveyspalvelut työntekijöilleen ja varmistaa näin omalta osaltaan työkyvyn ylläpitäminen. Työterveyshuoltolain mukaan järjestettävä työterveyden on oltava ennaltaehkäisevää, mutta työnantaja voi halutessaan myös järjestää kattavammat sairaudenhoitopalvelut työntekijöilleen.

3.3.3. Työhyvinvoinnin johtaminen kirjallisuudessa

Pirkko-Liisa Vesterinen on kirjassaan Työhyvinvoinnin johtaminen (2010) ottanut esille työyhteisötaitojen merkityksen työhyvinvoinnin johtamisessa. Organisaatioissa on huomattu, ettei henkilön ammatillinen osaaminen riitä hyvään työsuoritukseen, vaan hänellä on oltava myös sosiaalisia taitoja, toisin sanoen työyhteisötaitoja. Työyhteisötaidot pitävät sisällään muun muassa työntekijän kyvyn tuntea työn tavoitteet ja menetelmät, pyrkimyksen tekemään työnsä mahdollisimman hyvin sekä vastuunottamisen omista tekemisistään. Työyhteisötaitoinen henkilö on yhteistyökykyinen ryhmässä toimija, hän uskaltaa tuoda mielipiteensä julki sekä antaa palautetta työpaikalla ja on kiinnostunut myös muiden töistä. Keskeisiä työyhteisötaitoja ovat tunnetaidot. Tunnetaidot edellyttävät omien tuntemusten tunnistamista, niistä vastuun ottamista sekä välttämistä projisoimasta negatiivisia tunteita muihin. (s. 112-113.)

Työhyvinvointi ei Vesterisen mukaan pysy samana koko työssäolon ajan, vaan se vaihtelee henkilön työuran aikana monia kertoja. Työhyvinvointi kuvataan prosessina, jossa työntekijällä on päävastuu huolehtia omasta hyvinvoinnistaan. Työhyvinvointia heikentävät sellaiset seikat, jotka olisivat ehkäistävissä hyvien työyhteisötaitojen avulla. Työntekijän ja työntekijöiden onkin Vesterisen mukaan hyvä harjoitella yhdessä työyhteisötaitoja, koska taitojen kehittymisellä saadaan konkreettista hyötyä työpaikalla. Työyhteisötaitojen kehittymisen nähdään työpaikoilla esimerkiksi sairauspoissaolojen vähentymisenä ja työhyvinvoinnin kasvuna. (s.113-114.)

Työilmapiirikysely on Vesterisen mukaan erinomainen väline saada tietoa organisaation ja sen työntekijöiden työhyvinvoinnin tilasta. Saatujen tulosten perusteella voidaan lähteä kehittämään työyhteisötaitoja. Kyselyt tarjoavat esihenkilölle työkalun nähdä organisaatio kokonaisuutena sekä henkilöstön tarpeet organisaatiossa. Kyselyllä saadaan konkreettista tietoa organisaation hyvistä sisäisistä käytännöistä ja vahvuuksista ja kysely on hyvä työkalu avaamaan keskustelua työpaikalla kehittämisen lähtökohtana. (s.114.)

Pirkko-Liisa Vesterisen teoksessa nousee esille työntekijän oma vastuu työhyvinvoinnista. Voidaan sanoa, että työntekijä johtaa osittain itse omaa työhyvinvointiaan. Vaikka päävastuu työhyvinvoinnista voidaan katsoa olevan työntekijällä itsellään, on esihenkilön silti omalla toiminnallaan myös varmistettava mahdollisuudet onnistua siinä. Esihenkilön tulee omalta osaltaan vaikuttaa työyhteisötaitojen kehittämiseen muun muassa olemalla aktiivisessa vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa ja suostua edistämään työntekijän pyrkimyksiä vaikuttaa työympäristöönsä (Vesterinen, 2010, s.116).

Hyvinvoivan työyhteisön tunnistaa Vesterisen mukaan vuorovaikutteisesta esihenkilötyöstä ja puheeksi ottamisen rohkeudesta, ”ihmisiksi olemisesta” sekä työhyvinvoinnin suunnitelmallisesta kehittämisestä. Työntekijä, joka voi hyvin työpaikallaan omaa hyvät työyhteisötaidot, hyvän itsetuntemuksen ja huolehtii itsestään. (s.117.) Konkreettiseksi esimerkiksi työhyvinvoinnin valvonnasta Vesterinen antaa henkilöstökyselyn. Työhyvinvointikyselyillä voidaan siis saada tehokkaasti tietoa työyhteisön hyvinvoinnista ja vastausten avulla voidaan ryhtyä kehittämään organisaation toimintaa hyvinvoinnin parantamiseksi.

Voidaan siis sanoa, että työhyvinvointi on käsitteenä hyvinkin kattava. Työhyvinvoinnin kokemisella on laaja-alaista merkitystä sille, miten ihminen työnsä kokee ja tekee. Työn imu ja sen tunteminen omassa työssään edistää merkittävästi sekä työntekijän omaa että muiden työyhteisössä olevien työhyvinvointia. Jos esihenkilö mahdollistaa työpaikalla esimerkiksi avoimen palautteenannon ilmapiirin, voi hän silloin omalta osaltaan vaikuttaa positiivisesti työntekijän kokemaan työn imuun ja työssä jaksamiseen. Työhyvinvointiin kannattaa siis

panostaa, sillä hyvinvoivat työntekijät parantavat työpaikan tulosta sekä asiakaskokemusta. Myös laki määrää osaltaan raamit sille, miten työpaikoilla pitää työhyvinvointia toteuttaa.

4. KEHITYSKESKUSTELUN KIRJALLISUUSKATSAUS

Kehityskeskustelulla tarkoitetaan yleisesti esihenkilön ja tämän alaisen välillä käytäviä keskusteluja. Tässä kappaleessa teen kirjallisuuskatsauksen kehityskeskusteluista.

Aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja tutkimusmateriaalia on verrattain laajasti löydettävissä. Aineiston rajauksessa olen käyttänyt seuraavia kriteereitä: aineiston julkaisuvuosi tulee olla vuoden 2010 jälkeen, koska tätä myöhemmin julkaistuissa materiaaleissa voi osittain olla jo vanhentunutta tietoa. Alle viisitoista vuotta vanhoja julkaisuja voidaan tässä kohtaa uskoa sisältävän tarpeeksi uutta tietoa. Toinen kriteeri aineiston rajauksessa on ollut, että kirjallisuuskatsauksessa käytetään apuna tieteellisiä julkaisuja, kuten YAMK-opinnäytetöitä ja kirjallisuutta. Tietokantana on ollut Satakunnan ammattikorkeakoulun Finna-tiedonhakupalvelu. Koska aiheesta on löydettävissä paljon materiaalia suomen kielellä, ei esimerkiksi englannin tai ruotsin kielistä aineistoa tarvitse sisällyttää kirjallisuuskatsaukseen. Olen myös yrittänyt rajata aineistoa pitäen mielessä sen, että tarkoituksena on ollut auttaa vakuutuskaassa-alalla toimivaa yritystä kehittämään omaa kehityskeskustelukäytäntöään. Tärkeitä ovat olleet sekä esihenkilön että työntekijöiden näkökulmat. Hakusanoina on käytetty aineiston etsinnässä: kehityskeskustelu, johtaminen, esihenkilötyö, työntekijä.

4.1. Henrietta Aarnikoivu

Henrietta Aarnikoivu määrittää kehityskeskustelua esimiehen ja hänen alaisensa väliseksi luottamukselliseksi ja systemaattiseksi, vähintään kerran vuodessa toteutuvaksi keskusteluksi, joka käydään ennalta sovittuna ajankohtana ja johon molemmat osaltaan valmistautuu. Kehityskeskustelu edellyttää toimiakseen myös arjessa tapahtuvaa kehityskeskustelun teemoihin liittyvää keskustelua. Keskustelussa toteutetaan kuluneen vuoden arviointi sekä määritellään tavoitteet, työntekijän vahvuudet ja kehittymistarpeet seuraavaksi vuodeksi. Työntekijän työsuorituksen kehittyminen on yksi kehityskeskustelun tarkoituksista. Kehityskeskustelu nähdään siis esihenkilön työkaluna, jonka avulla voidaan edistää työntekijän sitoutumista, kehittymistä sekä työssään suoriutumista. Keskustelussa korostetaan tulevaisuutta ja halutaan sitä kautta luoda avaimia onnistumiseen. (Aarnikoivu, 2016, s.89.)

Suomeen kehityskeskustelut ovat tulleet kansainvälisesti toimivien yritysten mukana 1900-luvun puolivälin jälkeen. 1970-luvulla kehityskeskusteluista käytettiin nimikettä tavoitekeskustelut. Vasta 1980-luvun jälkeen ryhdyttiin organisaatioissa ymmärtämään, kuinka tärkeää esihenkilön ja työntekijän välinen vuorovaikutus työpaikalla oli työsuorituksen, ilmapiirin ja työn tulosten näkökulmasta. 1990-luvun alussa Suomessa otettiin käyttöön esimies-alaiskeskustelut, mutta nykyään puhutaan yleisimmin kehityskeskusteluista sekä tavoite- ja tuloskeskusteluista. Lisäksi lisääntyvässä määrin käytetään myös termiä tavoite- ja kehityskeskustelu. 2010-luvun jälkeen yritykset ovat alkaneet luopua kehityskeskusteluista ja korvaavat ne erilaisilla palaute- ja seurantakeskusteluilla, joissa kuitenkin edelleen toteutuvat kehityskeskustelun pääperiaatteet ja perusideat. Kehityskeskusteluista ei siis oikeasti ole luovuttu, vaan sitä on yritetty uudelleen brändätä nimenvaihdoksilla. (Aarnikoivu, 2016, s.17.)

Kehityskeskusteluiden tavoitteena on, että organisaatio saavuttaa tavoitteensa ja menestyy. Organisaation onnistumiseen vaikuttaa vahvasti osaava, motivoitunut ja sitoutunut työntekijä. Kokonaisuus on osiensa summa, joten

esihenkilön ja alaisen välisessä kehityskeskustelussa pääpaino on yksilön työsuorituksessa. Kun kehityskeskusteluprosessi suunnitellaan huolellisesti, luodaan edellytyksen hyvälle keskustelulle, sillä kehityskeskustelu on niin hyödyllinen tai hyödytön kuin millaiseksi keskustelukumppanit sen keskenään tekevät. Aarnikoivun mukaan monissa organisaatioissa kehityskeskustelukäytäntö on edelleen kovin rikkonainen ja epätasalaatuinen, joka vaikuttaa vahvasti kokemuksiin kehityskeskusteluista sekä sen vaikuttavuuteen. Aarnikoivun mukaan ongelman ydin on siinä, ettei kehityskeskusteluita osata tai pystytä käydä oikealla tavalla. (Aarnikoivu, 2016, s.95.)

Henrietta Aarnikoivu kertoo teoksessaan *Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu* (2016) kehityskeskusteluihin liittyvän monenlaisia väärinymmärryksiä. Kehityskeskustelua kuvataan tilanteeksi, jossa olennaisin asia on menneiden asioiden käsittely sekä erilaisten lomakkeiden täyttäminen. Kehityskeskustelua on rajattu koskemaan vain työlle asetettujen tavoitteiden ja tulosten käsittelyä, tai sitten keskustelussa on keskitytty vain työntekijän työhyvinvointiin liittyviin asioihin. Olennaista on erottaa työpaikalla joka päivä tapahtuva keskustelu työntekijän ja esihenkilön välillä perusteellisemmasta, mennyttä ja nykyisyyttä arvioivasta kehityskeskustelusta, joka peilaa asioita myös tulevaisuuteen. (s.16-18). Aarnikoivun mukaan aidosti hyödyllisen kehityskeskustelun syntyminen vaatimuksena on, että esihenkilön ja työntekijän välille on syntynyt luottamussuhde. Luottamussuhde ja sen syntyminen vaatii puolestaan ponnisteluja esihenkilöltä ja tämän pitää panostaa työpaikan arjessa omaan toimintaansa muutenkin kuin varsinaisen kehityskeskustelutilanteen ajan. (Aarnikoivu, 2016, s.189.)

Aarnikoivu käyttää termiä ”kelluva” kuvatessaan kehityskeskustelun linkittymistä organisaation todellisuuteen ja työyhteisöön. Johtaminen heijastuu laajasti kehityskeskustelutilanteeseen ja siinä toteutuvaan vuorovaikutukseen – kehityskeskustelu ikään kuin ”kelluu” organisaation todellisuudessa, ja todellisuus heijastuu siihen. Jos organisaatiossa ei tueta avointa vuorovaikutusta eikä esimies käy muutoinkaan vuoropuhelua työntekijöiden kanssa, ei kehityskeskustelu-tilanteestakaan tule aidosti vuorovaikutteista tilannetta. Toimi-

vassa vuorovaikutteisessa johtamisessa kehityskeskustelua ei voi irrottaa yksittäiseksi toimenpiteeksi ja esimiehen täsmäiskuksi, jolla asiat saadaan kuntoon. Kehityskeskustelu on osa esihenkilötyön prosessia, ja sen laadukas toteutuminen edellyttää esihenkilön ymmärrystä siitä, että aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu ei synny tyhjiössä, vaan siihen vaikuttaa laajemmin se, mitä esihenkilö tekee tai jättää tekemättä arjessa. Esihenkilön panostus kehityskeskusteluun ei riitä, vaan tämän tulee myös arjessa toteuttaa laadukasta esihenkilötyötä. Jotta kehityskeskustelutilanteista saataisiin kaikki mahdollinen hyöty irti, edellyttää se esihenkilöltä arjessa tiivistä vuorovaikutusta ja keskustelua alaistensa kanssa. Myös luottamuksella on tärkeä rooli avoimen vuorovaikutussuhteen syntymisessä, ja jotta luottamussuhde voisi syntyä vaatii se ponnisteluja sekä esihenkilöltä että työntekijältä. Näin syntyy perusta aidosti hyödylliselle kehityskeskustelulle ja laajemmin yhteistyölle. (Aarnikoivu, 2016, s.21-24.)

Ratkaisukeskeisyys ja avoin vuorovaikutus ovat Aarnikoivun mukaan edellytyksenä onnistuneelle kehityskeskustelulle. Ratkaisukeskeisessä lähestymistavassa ovat esillä muun muassa työntekijä- ja tavoitelähtöisyys, tulevaisuussuuntautuneisuus, voimavarakeskeisyys, myönteisyys ja huumori sekä yhteistyö ja kannustus. Ratkaisukeskeistä esihenkilöä ohjaa ymmärrys siitä, että menestyvässä organisaatiossa on otettava huomioon paitsi panostaminen asiakaskokemukseen myös työntekijäkokemukseen. Jos katsotaan kehityskeskustelun näkökulmasta, esihenkilön roolissa työntekijälähtöisyys ilmenee siten, että työntekijä on kehityskeskustelussa pääosassa. Työntekijälähtöisyys näkyy myös siinä, ettei esihenkilö vain sanele alaiselleen tavoitteita, vaan niistä käydään aina keskustelua. Voimavarakeskeisyys näkyy siten, että esihenkilö keskittyy työntekijässä jo oleviin voimavaroihin, osaamiseen ja taitoihin sen sijaan, että painopiste olisi alaisen puutteissa ja heikkouksissa. Vahvuuksien ja olemassa olevien voimavarojen tunnistaminen energisoi ja rohkaisee sekä kannustaa työntekijää aktiiviseen toimintaan. Myönteisyys ja huumori näkyvät keskustelukumppaneiden välisessä suhteessa, joka perustuu positiivisen ihmiskäsitykseen. Esihenkilö, joka osaa hyödyntää keskustelutilanteessa luovuutta ja huumoria, pystyy heittäytymään tilanteisiin, tukemaan innovointia sekä rentouttamaan ilmapiiriä. (Aarnikoivu, 2016, s.162.)

Vaikka vuosien vaihtuessa termit vaihtuvat, pysyy silti kehityskeskustelun ydinperiaatetta käyttävät keskustelumallit pinnalla eri organisaatioissa. Henrietta Aarnikoivu kertoo omassa teoksessaan tarkasti kehityskeskustelun merkityksestä ja sen tarpeellisuudesta työyhteisössä. Aarnikoivu painottaa avoimen keskusteluyhteyden tärkeyttä, myös muutenkin kuin kehityskeskusteluiden aikaan. Esihenkilön on tärkeää käydä vuoropuhelua alaistensa kanssa säännöllisesti normaalissa arjessa. Jos esihenkilön ja alaisen välillä käytävä keskustelu painottuu vain kehityskeskustelussa, on vaikeaa luoda onnistunutta keskustelukokemusta ja luottamusta työpaikalla. Esihenkilöllä on siis suuri vastuu ylläpitää työpaikan arjessa käytävää keskustelukulttuuria, jotta avoin ilmapiiri heijastuisi myös kehityskeskustelukäytäntöön ja tilanteesta saadaan mahdollisimman hedelmällinen molemmille osapuolille. Vaikka esihenkilöllä on suuri paine kehityskeskustelusta, on myös työntekijällä oma vastuunsa sen onnistumisesta. Työntekijällä on samanlainen vastuu valmistautua keskusteluun, sekä hän voi jopa pyytää esihenkilöltä kehityskeskustelua. Tärkeimmäksi seikaksi Aarnikoivun teoksessa kuitenkin muodostui avoimen vuorovaikutuksen luominen työyhteisöön. Avoimessa vuorovaikutuksessa muun muassa palautteen antaminen on erittäin tärkeällä sijalla.

4.2. Veli Matti Autio

Veli Matti Autio kumppaneineen luonnehtii kehityskeskusteluja esimiehen ja työntekijän välisiksi ammatillisiksi keskusteluiksi, joiden avulla työntekijän osaamista tai ammattitaitoa kehitetään organisaatioon sopivaksi. Kehityskeskustelu nähdään organisaation johtamisjärjestelmiin liittyvänä esihenkilön apuvälineenä, joka mahdollistaa työntekijän perustehtävän mukaisen toiminnan työssä. Kehityskeskustelu nähdään myös tilanteena, jossa kummallakin osapuolella on yhtäläinen mahdollisuus tutustua toisiinsa ja kehittää esihenkilöalaisyhteistyötä. Keskustelun toteutukseen liittyy tärkeinä termeinä järjestelmällisyys sekä säännöllisyys. Järjestelmällisyydellä tarkoitetaan tässä kohtaa sitä, että organisaation käytössä on yhteinen keskustelurunko, jota käytetään kaikissa kehityskeskusteluissa. Säännöllisyydellä tarkoitetaan, että keskusteluja

pidetään organisaation oman vuosikellon mukaisesti aina tiettyinä ajankohdina. Kehityskeskustelussa käydään Aution mukaan läpi asioita kokonaisvaltaisesti ja pitkäjänteisesti, eikä keskusteluja kuulu sekoittaa joka päivä tapahtuvaan kanssakäymiseen ja työpaikkakeskusteluun. Keskusteluissa keskitytään paremmin työntekijän suoriutumiseen työssä, ammatilliseen kasvamiseen ja kehittymiseen sekä esihenkilön ja työntekijän väliseen yhteistyöhön. (Autio ym., 2010, s.29.)

Autio korostaa esihenkilön roolia työntekijän ammatillisen kasvun ja kehittymisen tukemisessa. Onnistunut johtaminen tarkoittaa motivoituneita ja itseään innokkaasti kehittäviä työntekijöitä. Kehityskeskustelu omalta osaltaan mahdollistaa esihenkilön ja työntekijän välisen yhteistyösuhteen tarkastelun. Suhde paranee, kun vuorovaikutusta kehitetään yhdessä avoimempaan ja luottavaisempaan suuntaan. Avoimella ja luottavaisella vuorovaikutussuhteella on myönteistä vaikutusta muun muassa motivaation tasoon, oppimiseen, työssä jaksamiseen sekä tehtävien suorittamiseen. Tämän päivän työelämän suhteet tarvitsevat kehittävää ja kasvua edistävää vuorovaikutusta, mutta esihenkilön ja työntekijän välillä tämä ei aina ole itsestään selvä asia. Kehittävä vuorovaikutus koostuu keskinäisestä riippuvuudesta, molemminpuolisuudesta sekä vastavuoroisuudesta ja jokainen työntekijä tarvitsee työssään sellaisia ihmissuhteita, joihin nämä asiat sisältyvät. (Autio ym., 2010, s.30.)

Kehityskeskusteluja pitäisi Aution mukaan käydä aidon kehittymisen hengessä, jotta ne koettaisiin tulevaisuudessakin uskottavina työyhteisön sisällä. Tärkeää on pitää keskusteluissa uutta luova ja tulevaisuuteen luotaava suunta. Keskusteluja ei saisi pitää pelkästään suorituksen johtamisen mittarina vaan niiden pitäisi olla aidosti motivaatiota synnyttäviä keskustelufoorumeita. Aidon dialogin tunnusomaisia piirteitä ovat tasavertaisuus, myönteinen suhtautuminen toiseen ja ajatusten vapaa virta, joihin kehityskeskusteluissa pitäisi pyrkiä. Kun on varma toisen hyväksyvistä suhtautumisesta itseän ja omiin ajatuksiin uudet ideat ja ajatukset uskalletaan päästää ilmoille. Kun molemmat keskustelukumppanit tuntevat olonsa turvalliseksi, voi ajatusten vastavuoroisessa virrassa syntyä uusia näkökulmia asioihin. Jos esihenkilö ja työntekijä

uskaltautuvat puhumaan tulevaisuudesta avoimesti voidaan tällä synnyttää samalla toivoa ja motivaatiota tehdä työtä. Hyvä johtaminen on siis Aution mukaan myös toivoa herättävää vuorovaikutusta. Omista visioistaan rohkeasti ja avoimesti puhuminen synnyttää pitkälle kestäviä ja uutta oppivia organisaatioita. Aution mukaan onkin tärkeää jättää keskusteluissa aina tarpeeksi tilaa innovatiiviselle yhdessä ajattelulle. (Autio ym., 2010, s.33.)

Keskusteluilla on oltava luotuna tietyt edellytykset, jottei keskusteluista tulisi pelkkiä työntekijöiden suoritusten arviointeja, jolloin oppiminen ja muut tavoitteet jäävät saavuttamatta. Autio luettelee teoksessaan viisi kehityskeskustelun edellytystä, jotka vaaditaan onnistuneen keskustelun saavuttamiseksi. Ensimmäisenä edellytyksenä Autio nimeää olevan keskustelun osapuolten riittävä kuva organisaation nykyisestä toiminnasta ja tulevista päämääristä. Toinen edellytys on, että keskusteluun osallistuvilla henkilöillä on todellisuudessa mahdollisuus suunnitella omaa työtään ja osallistua sitä koskevaan päätöksentekoon. Kolmantena edellytyksenä vaaditaan esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutukselta kaksisuuntaisuutta ja molemminpuolista luottamusta. Neljännessä edellytyksessä keskustelujen sisällön tulisi kattaa työn tavoitteet ja niihin liittyvät ongelmat organisaation, työyksikön sekä yksittäisen työntekijän näkökulmasta. Viidennessä ja viimeisessä edellytyksessä kehityskeskustelujen tulisi kuulua organisaation johtamisjärjestelmään. Tällöin organisaatiossa on ymmärrys keskustelevan johtajuuden merkityksestä ja keskusteluita käydään organisaation kaikilla tasoilla. (Autio yms., 2010, s.38.) Nämä edellytykset vaativat onnistuakseen työyhteisöltä aitoa kuuntelemisen taitoa ja demokraattista ilmapiiriä. Jos työntekijöillä ei ole luottamusta siihen, että heitä aidosti kuunnellaan tai he kokevat, ettei heillä ole oikeasti vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä kehityskeskusteluille ei ole sijaa organisaatiossa. Tällä tavalla autoritaarinen johtaja saa pienenkin innostumisen kipinän hiipumaan.

Uusien johtamisnäkemysten on nähty Aution mukaan painottavan keskustelevaa johtamista. Pelkistetysti tämä tarkoittaa vuorovaikutteista tapaa työskennellä. Keskustelevan johtamisen oletuksena on, että työ vaatii jatkuvaa vuorovaikuttamista ihmisten kesken. Vanha johtamisnäkemys on korostanut johdon roolia. Yksilökeskeisyyttä korostavassa näkemyksessä ylempi esihenkilö on

päättänyt, mitä organisaatiossa tehdään ja toimintaa on ohjattu lähinnä määräysten ja ohjeiden avulla. Vanhalla mallilla on juuret syvällä kulttuurissamme, mutta sitä on alettu myös kritisoida ja kyseenalaistaa. Nykyisen näkökulman mukaan johtamiseen ja vaikuttamiseen voivat osallistua kaikki työyhteisön jäsenet. Nykyisin johtaminen nähdään jaettuna ja suhteistettuna asiana, koska yleisen näkemyksen mukaan vallan ja vastuun jakamisella saadaan ihmiset paremmin sitoutumaan yhteisten päämäärien saavuttamiseen. Jaettuun vastuuseen kuuluu keskustelu ryhmän jäsenten välillä, ja jokainen tuo oman panoksensa työskentelyyn ja ongelmanratkaisuun. Keskusteleva johtaminen on siis Aution mukaan yhteistä toimintaa, jossa ryhmään kuuluvat ihmiset tekevät yhteistyötä ja johtavat vuorollaan työn etenemistä oman asiantuntemuksensa kautta. (Autio ym., 2010, s. 59-61.)

Hyvän ja toimivan vuorovaikutuksen saavuttamiseksi pitää organisaation sisällä tehdä paljon ponnisteluja. Hyvän dialogin periaatteet ovat tärkeä opetella, jotta kehityskeskustelulle saadaan luotua hyvä ennakoasetelma. Autio korostaa kehityskeskusteluiden suunnittelua ennakkoon, johon sisältyy käsiteltävien aiheiden pohtiminen valmiiksi. Aution mukaan ennen keskustelun aloittamista on varmistettava, että sille on varattu tarpeeksi aikaa sekä rauhallinen ja häiriötön paikka. Keskustelu on hyvä aloittaa verryttelykeskustelulla, jonka jälkeen siirrytään aihe aiheelta eteenpäin. Jokainen aihe on käytävä loppuun ja aiheen sulkeminen kannattaa toteuttaa yhteenvedon tekemisellä ennen seuraavan aiheen aloittamista. Ennen itse keskustelun aloittamista on Aution mukaan omattava myös sopiva asenne. Pienet ilmeet ja eleet ilmoittavat toiselle heti, onko tulevasta keskustelusta tulossa kummallekin osallistujalle mieleinen kokemus. Keskustelua on hyvä käydä positiivisten ilmaisujen avulla ja myönteisten sanojen, kuten hyvä, osaaminen ja arvostus käyttöä voi harjoitella. Kielteisten sanojen, kuten virhe, epäonnistuminen ja ongelma käyttämistä tulee vastaavasti pyrkiä välttämään, jotta avoin ja vuorovaikutuksellinen ilmapiiri säilyisi. (Autio ym., 2010, s.75-77.)

Kehityskeskustelut antavat esihenkilölle mahdollisuuden auttaa alaista löytämään omat voimavaransa ja käyttämään niitä mahdollisimman hyvin hyväksi.

Aution mukaan uuden näkökulman mukaan työntekijän suoritus ja kehittyminen ovat seurausta tilanteesta ja työpaikalla olevien ihmisten välisistä suhteista, joista esihenkilön ja työntekijän välinen suhde koetaan merkittävimmäksi. Tämä suhde on myös siksi merkittävä, että esihenkilöllä on vaikutusvaltaa tilanteisiin, joissa työntekijä työtään tekee. Toisen henkilön voimavarojen tunnistaminen vaatii esihenkilöltä syvällistä pureutumista työntekijöiden elämäntilanteisiin. Tässä auttaa myös hyvä kahden välinen luottamussuhde. Luottamus saavutetaan Aution mukaan aidolla arvostuksella ja toisen näkökulmien ymmärtämisellä, vaikka niiden kanssa ei olisikaan samaa mieltä. Jos työntekijä kokee esihenkilön olevan hänen puolellaan, pystyy tämä avautumaan työhönsä ja kehittymiseensä liittyvistä hankalista aiheista. Esihenkilön tehtävänä on pyrkiä rakentamaan työntekijän itseluottamusta olemalla hänen puolellaan ja esittämällä kysymyksiä, joiden tehtävänä on kyseenalaistaa toisen uskomuksia sopivalla tavalla. Työntekijän uskomuksia voidaan muuttaa ja itseluottamusta kohentaa, jos esihenkilö pystyy tarkastelemaan aiheita yhdessä työntekijän kanssa. Työntekijöiden itseluottamusta voidaan Aution mukaan lisätä vastuullisuuden ja omatoimisuuden lisäämisellä. Työntekijät, joihin luotetaan ja joille on annettu vastuuta, reagoivat tähän olemalla vastuullisia ja luotettavia. (Autio ym., 2010, s.83-85.)

Kehityskeskustelut edistävät Aution mukaan toisen parhaiden puolien esille saamista. Tätä tukee myös myönteisten sanojen ja ilmaisujen käyttö kielteisten sijaan. Kehityskeskusteluiden lopullisena tavoitteena on auttaa työntekijää kehittyvälle polulle. Esihenkilö voi Aution mukaan siis toimia myös työntekijän mentorina. Mentorilla tarkoitetaan toisen ihmisen ohjaajaa, joka jakaa omaa osaamistaan ja tietoaan toiselle tarkoituksenaan kehittää ja kasvattaa tätä.

Veli Matti Autio painotti teoksessaan hyvän keskustelukulttuurin luomista. Keskustelutaitoja voi ja tulisikin kehittää etenkin kehityskeskusteluiden näkökulmasta, sillä huonolla keskustelulla voi olla kauas kantoisia seurauksia ja vaikutusta työntekijän motivaatioon tehdä työtä. Jo ennen kehityskeskustelun alkamista on monia asioita, jotka esihenkilön on otettava huomioon. Huonojen puitteiden tarjoaminen ja esihenkilön huono valmistautuminen keskustelutilai-

suuteen antaa työntekijälle välinpitämätöntä kuvaa tilanteesta. Jos keskustelun ensimetreillä asenne on huonoa, ei tilanteesta tulla saamaan toivottua lopputulosta. Esihenkilön puhetaidoilla ja ulkoisilla eleillä on suuri merkitys työntekijän osalta tilanteessa reagointiin ja ulosantiin. Rohkaiseva ja keskusteleva ilmapiiri luo vaikuttamismahdollisuuksia sekä parantaa työssä oppimista. Siksi esihenkilön on tärkeää opetella keskustelevan johtamisen piirteitä ja harjoitella vuorovaikutustaitoja. Hyvät käytännöt voi oppia ja niiden avulla mahdollistaa luottamuksellisen, tuotteliaan ja avoimen työilmapiirin. Huonoilla ja kielteisillä käytännöillä voi taas murentaa työntekijän motivaation.

Kehityskeskustelu nähdään Veli Matti Aution teoksessa oivana työvälineenä keskustelevan johtamismallin luomisessa. Teoksesta on selvästi löydettävissä yhteys hyvin valmisteltujen ja toteutettujen kehityskeskusteluiden sekä hyvin voivan, arvostavan ja keskustelevan työilmapiirin välillä. Kirjassa painotetaan esihenkilön vastuuta onnistuneen kehityskeskustelun luomisessa, mutta todellisuudessa tilanne vaatii yhtä paljon sitoutumista myös työntekijältä. Molempien osapuolten panos on yhtä tärkeää kehityskeskustelun onnistumisessa.

4.3. Tommi Lindholm ja Jari Salminen

Tommi Lindholm ja Jari Salminen tuovat kirjassaan *Keskustele ja kehity 2.0* (2014) esille sekä esihenkilön että työntekijän näkökulmaa. He ovat nostaneet esille myös Suomessa tutkittua tietoa kehityskeskusteluista.

Lindholmin ja Salmisen mukaan Suomessa kehityskeskusteluista on tutkittu jo pitkään ja yleisesti tutkimus on painottunut kolmeen osa-alueeseen. Ensimmäinen osa-alue on kehityskeskustelut ja niiden tuoma lisäarvo organisaatiolle. Tutkimussuunta korostaa organisaatiokulttuurin ja strategian merkitystä, kehityskeskusteluprosessin ja käytännön kehittämistä sekä yllä mainittujen yhdistämistä. Toisena osa-alueena on kehityskeskustelukäytäntöjen ja työntekijöiden työtyytyväisyyden suhde toisiinsa. Nämä tutkimukset ovat todenneet työntekijän työtyytyväisyyden liittyvän henkilöiden välisiin suhteisiin, työnteki-

jöiden arviointimenetelmiin ja keskustelutilaisuuksiin. Kolmantena osa-alueena on kehityskeskusteluiden parhaan käytännöt, jossa tutkimus keskittyy suunnittelemaan esihenkilön kehityskeskusteluohjeistusta sekä analysoimaan ja rakentamaan lomakkeita. Tämä kolmas osa-alue keskittyy siis vahvasti vain esihenkilöön. (Lindholm & Salminen, 2014, s.29.)

Tehdyissä tutkimuksissa on todettu yhteys kehityskeskusteluiden sekä työtyytyväisyyden ja toiminnan tehokkuuden välillä. Itse keskusteluista on saatu niukasti tutkimustietoa, koska keskusteluiden sisällöt ovat olleet luottamuksellisia. Lindholm ja Salminen ovat tietoisia yhdestä tutkimuksesta, jossa tutkija on saanut analysoitavaksi videoituja kehityskeskusteluita ja pystyi näin identifioimaan niistä neljä eri kehityskeskustelun puheen muotoa: monologinen keskustelu eli vaatimuspuhe, tavanomainen keskustelu eli epäsuora vihjauspuhe, debatti eli pelikuviopuhe sekä dialoginen keskustelu eli luottamuspuhe. Näistä neljästä tavasta vain dialoginen keskustelu keskittyi esihenkilön ja työntekijän väliseen suhteeseen ja sen kehittämiseen. Dialoginen keskustelu myös rakensi heidän välilleen luottamussuhdetta. Tutkimuksen johtopäätöksenä olikin, että tavoitteena hyvälle kehityskeskustelulle on esihenkilön ja työntekijän välinen dialogisuus eli vuoropuhelu. Juuri dialogin kautta voidaan saada aikaan uutta ajattelua, uusia merkityksiä sekä uutta toimintaa. Muissa kehityskeskustelututkimuksissa esiin nousseita tuloksia Lindholm ja Salminen luettelevat olevan esimerkiksi:

- Suomalaisten esihenkilöiden suurin yksittäinen kehittämiskohde löytyy palautteen antamisesta,
- Kehityskeskusteluiden käyminen ei poista työpaikalla tapahtuvan vapaaehtoisen keskustelun merkitystä,
- Työntekijät pitävät kehityskeskusteluissa tärkeimpinä aiheina työssä onnistumisen arviointia, tehtävään liittyvien odotusten sekä työnteon onnistumisen edellytysten käsittelyä,
- Esihenkilöt pitävät keskusteluiden tärkeimpinä aiheina muun muassa yksikön perustehtävää, kehittämistä ja tavoitteita, palautetta ja työhyvinvointia,
- Työntekijän omalla aktiivisuudella ja valmistautumisella on suuri merkitys keskustelujen onnistumisen kannalta ja

- Kehityskeskusteluihin kannattaa kouluttaa sekä esihenkilöitä että työntekijöitä. (Lindholm & Salminen, 2014, s.30-31.)

Tutkimustuloksista saa selville, että työntekijät ja esihenkilöt kokevat eri asioiden olevan tärkeitä onnistuneessa kehityskeskustelussa. Koska onnistumiseen liittyy eri tahoilta katsottuna eri odotuksia, voi onnistuneen keskustelun pitäminen tuntua haasteelliselta. Työntekijät näyttäisivät olevan enemmän kiinnostuneita saamaan tekemästään työstään arvosanaa kuin tilaisuudesta keskittyä kehittämään tehtävää työtä uuteen suuntaan. Tähän voi liittyä tunnetta siitä, ettei oikeita vaikuttamismahdollisuuksia työssä ole tai työilmapiiriä pidetään huonona uuden luomiselle. Esihenkilöiden listaamia tärkeitä seikkoja löytyi enemmän kuin työntekijöillä ja ne vaikuttaisivat koskevan laajempaa alaa organisaatiossa. Tämän vuoksi on tärkeää saada myös työntekijät kiinnostumaan kehityskeskusteluiden pitämisestä, jotta saataisiin luotua keskustelemaa ja dialogista ilmapiiriä. Tässä avain asemassa saattaa juuri olla yhtenä tutkimustuloksena mainittu kouluttaminen kehityskeskusteluihin.

Lindholmin ja Salmisen mukaan kiireessä pidetyissä kehityskeskusteluissa kehittämisen näkökulma jää konkreettisempien asioiden jalkoihin. Systemaattisen kehittymisen tarpeisiin ei riitä lopuksi pidettävä muutaman minuutin mittainen koulutustarpeen arviointi vaan se vaatii enemmän huomiota. Organisaatioiden vähäinen kiinnostus toiminnan kehittämiseen liittyy havaintoon, että taitojen ja tapojen kehittäminen on osa vain harvojen organisaatioiden toiminta-ajatusta. Samoin vuorovaikutusosaamiseen ei suomalaisissa organisaatioissa paljoa panosteta eikä johtamisviestintää nähdä keskeisenä osana strategista johtamista. Lindholm ja Salminen mainitsevat ruotsalaisen johtamisen mallin, joka eroaa suomalaisesta johtajuuden mallista siinä, että siinä painotetaan toiminnan vuorovaikutteisuutta. (Lindholm & Salminen, 2014, s.35-37.)

Ylemmän johdon ja esihenkilön näkökulman lisäksi Lindholm ja Salminen keskittyvät työntekijän näkökulmaan. Kuten aiemmin kerrottiin, työntekijät yleensä odottavat kehityskeskusteluilta oman suoriutumisen arviointia ja uusien tavoitteiden asettamista seuraavalle toimintajaksolle. Aidot ja hyvin järjestetyt kehityskeskustelut tarjoavat kuitenkin paljon enemmän. Työntekijän kannattaakin

itse edellyttää, että keskustelussa käydään työhön liittyviä aiheita läpi syvästi ja perusteellisesti. Etenkin isoissa organisaatioissa, joissa yksilön ääni hukkuu helposti, on kehityskeskustelu hyvä paikka saada omalle äänelleen vahvistusta. Myös keskusteluissa käytyjen asioiden hyvä kirjaaminen edesauttaa työntekijän asemaa. Tällä hetkellä puhutaan työntekijän vastuusta ja työelämätaidoista, mutta jotta henkilö voi oikeasti ottaa vastuuta ja vaikuttaa organisaatiossa, vaaditaan siltä muun muassa strategista näkemystä, omatoimisuutta sekä kykyä rakentamaan vuorovaikutukseen esihenkilön ja johdon kanssa. (Lindholm & Salminen, 2014, s.93-95.) Vuorovaikutuskanavan avaamisessa kehityskeskustelut ovat hyvä työväline.

Työntekijän näkökulmasta kehityskeskusteluissa on tärkeää muun muassa työssä onnistumisen edellytysten kehittäminen, ammatillinen kehittyminen ja työhyvinvoinnin näkökulma. Työssä onnistuminen ei johdu pelkästään työntekijän ammattitaidosta ja motivaatiosta, vaan siihen liittyy vahvasti myös edellytykset, jotka on asetettu työssä onnistumiselle. Jos edellytykset eivät ole kunnossa, ei mallityöntekijäkään pysty hyviin suorituksiin. Tämän vuoksi on tärkeää, että työntekijällä on mahdollisuus yhdessä esihenkilön kanssa arvioida työssä onnistumisen edellytysten laatua ja pohtia niiden kehittämistä. Onnistumisen edellytysten turvaaminen hyödyttää työntekijän ja esihenkilön lisäksi koko organisaatiota. Ammatillinen kehittyminen on myös tärkeää, jotta työntekijä pysyy työn kehityksen mukana. Oman suoriutumisen arviointia tulee harvoin harrastettua normaalien työtehtävien keskellä, joten kehityskeskustelut antavat Lindholmin ja Salmisen mukaan oivan tilaisuuden myös sen pohtimiseen. Parhaimmillaan kehityskeskustelut auttavat työntekijää hahmottamaan omaa urapolkuaan organisaation ja toimialan pidemmän välin kehitys näkökulmien kautta. Työhön sitoutumisen ja työhyvinvoinnin kannalta onkin tärkeää pystyä vaikuttamaan omaan ammatilliseen kehittymiseen. Kehityskeskusteluissa voidaan tarkastella esimerkiksi työntekijän päämääriä ja omien vahvuuksien ja mielenkiinnon kohteiden hyödyntämistä organisaation sisällä ja näiden pohjalta rakentaa työntekijälle yksilöity ja konkreettinen oppimissuunnitelma. Myös esihenkilö pystyy antamaan keskustelussa oman näkemyksensä siitä, mihin suuntaan työntekijän tekemä työ voi tulevaisuudessa kehittyä. (s. 96-100.)

Työntekijän oma kokemus työhyvinvoinnistaan on hyvä liittämään myös kehityskeskusteluissa käytäviin aihealueisiin. Työhyvinvoinnin ja työkyky voidaan Lindholmin ja Salmisen mukaan jakaa neljään osa-alueeseen, jotka ovat fyysinen sekä henkinen työkyky ja terveys, työtehtävä ja sen sopivuus tekijälleen sekä työyhteisön laatu. Fyysinen ja henkinen työkyky ovat vahvasti työntekijän omalla vastuulla, mutta työnantaja pystyy omalla panostuksellaan lisäämään näitä tarjoamalla henkilöstölleen erilaisia henkilöstöetuja, kuten liikunta- ja kulttuurisetelit. Myös huolehtimalla työlainsäädännössä määritellyistä esihenkilötehtävistä voidaan vaikuttaa työkyvyn säilymiseen. Kahdessa muussa osa-alueessa vastuu näiden toteutumisesta on yhteinen esihenkilön ja työntekijän välillä. Työtehtävät tuottavat sitä enemmän työhyvinvointia, mitä enemmän ne ovat linjassa työntekijän osaamisen ja käytössä oleviin voimavaroihin. Hyvä työyhteisö taas vaikuttaa työntekijään antamalla tälle voimaa ja tukea jaksamiseen, kun taas huono yhteisö pelkääntään kuluttaa työntekijän voimavaroja. Työlainsäädäntöön on myös määritelty työntekijän työturvallisuutta ja tasa-arvoista kohtelua koskevia oikeuksia, jotka toteutuessaan lisäävät työntekijän kokemaa työhyvinvointia. (Lindholm & Salminen, 2014, s.102-104.)

Itsensä johtamisen taidot ovat kaiken tavoitteellisen toiminnan lähtökohta. Näin ollen taitava itsensä johtaminen on rinnastettavissa myös onnistuneeseen kehityskeskusteluun. Itsensä johtaminen perustuu itsetuntemukseen, jota voi syventää kolmen vaiheen kautta:

- Omien syvimpien tunteiden ja ajatusten tarkka havainnointi ja pohdinta
- Ulkopuolisen palautteen kerääminen toimintaympäristöstä
- Sisäisen tarkastelun tuloksen vertaaminen siihen, miten ympärillämme olevat ihmiset kokevat meidät. (Lindholm & Salminen, 2014, s.105.)

Itsensä johtamisen taidot korostuvat stressaavissa tilanteissa, kuten lähestyvässä kehityskeskustelussa. Itseään taidokkaasti johtava henkilö tunnistaa esimerkiksi itsessään liikakuormituksen ja ylivoimaisen sekä haitallisen stressitilan ja pystyy puhumaan siitä avoimesti esihenkilön kanssa. Huonosti itseään johtava ei tunnista omia tuntemuksiaan tarpeeksi hyvin eikä myöskään ota

asioita puheeksi, jolloin vaarana on työuupumus ja burn out. Kehityskeskustelu on hyvä tilaisuus työntekijän keskustellen puhua omista havainnoistaan voimavaroihin ja jaksamiseen liittyen. Samalla työntekijä voi saada esihenkilön toimesta palautetta omista toimistaan, jolloin hän pystyy peilaamaan tätä omaan tekemiseensä ja siinä kehittymiseen.

Lindholm ja Salminen ovat omassa teoksessaan ottaneet kattavasti esille kehityskeskustelua ja sen ulottuvuuksia eri toimijoiden näkökulmista. Tärkeimmäksi johtopäätökseksi mielestäni nousikin näkökulma, että onnistuakseen kehityskeskustelu tarvitsee kaksi motivoitunutta ja keskusteluvalmista osallistujaa, esihenkilön ja työntekijän. Keskustelussa kummankin ääni on tultava esiin ja toista on kuunneltava vuorovaikutuksellisesti. Ilman kummankin panostusta tähän kehityskeskustelun tavoitteet eivät tule täyttymään.

4.4. Irma Meretniemi

Irma Meretniemen kirjassa *Esimiehen opas kehityskeskusteluihin* (Talentum, 2012) käsitellään kehityskeskusteluita tulos- ja tavoitejohtamisen näkökulmasta. Kuitenkaan kehityskeskustelut eivät ole sidoksissa tiettyyn johtamisen tapaan, vaan ne toimivat yhtä hyvin kaikissa ympäristöissä. Tulosjohtamisella on pitkät juuret johtamisen historiassa, jopa 1920-luvulta alkaen. Muut osa-alueet, kuten työn laatu, työrauha ja ihmisten motivaatio alkoivat saada laajemmin huomiota vasta paljon myöhemmin. Vasta 1980-luvun loppupuolella monet yritykset huomasivat yhteyden hyvän työilmapiirin ja esihenkilön ja muun henkilökunnan välisen vuorovaikutuksen sekä tuloksellisuuden ja työssä viihtymisen välillä. (s.19-20.)

Kehityskeskusteluissa tyyli on pysynyt lähes samana vuosikymmenien ajan ja niissä useimmiten käsitellään suunnittelua, tavoitteita ja mittaamista. Nykyään on korostettuna myös hyvä ja avoin vuorovaikutus keskustelijoiden välillä sen positiivisten vaikutusten vuoksi. Jotta tulevaisuuden mukanaan tuomiin haas-

teisiin pystyttäisiin vastaamaan tuloksellisesti, on esiin noussut myös kehityskeskusteluiden rooli ja merkitys henkilöstön kehittämisen suunnittelussa sekä organisaation osaamistarpeiden hahmottamisessa. (s.20.)

Tulosjohtamisella tarkoitetaan perinteisesti koko organisaation tulokseen tähtäävää toimintaprosessia. Tämä ajattelutapa on lähtöisin Peter Druckerista (1909-2005), joka kehitti vahvasti tulosjohtamisajattelua. Kärjistetysti voidaan sanoa, että aikanaan pidettiin organisaatioita kuin koneen osina ja ne voitiin jalostaa ja trimmata optimaaliseen tehokkuuteen. Druckerin mukaan keskeistä tulosjohtamisessa ovat muun muassa;

- Organisaatioiden ja henkilöiden tavoitteet sekä yhteinen hyvä tulee liittää yhteensopiviksi,
- Suunnittelu ja toteutus kuuluu jokaiselle työntekijälle ja jokaiseen tehtävään, ei vain esihenkilöille ja johtajille,
- Yksilölle tulee antaa mahdollisuudet ja oikeus valita toimintatapansa tulosten saavuttamiseen,
- Työntekijöitä kannustetaan ottamaan vastuuta, koska se motivoi ja lisää työstä koettua tyytyväisyyttä sekä
- Jokainen valvoo itse omaa toimintaansa ja tarkkailee tulosten saavuttamista etukäteen sovittujen menetelmien avulla. (s.170-174.)

Tulosjohtamisen keskeisistä teemoista on selvästi huomattavissa yhtäläisyydet kehityskeskusteluiden tavoitteisiin ja toimintamalliin. Tulosjohtamisen tavoitteet voidaan saavuttaa hyvin rakennetulla ja järjestetyillä kehityskeskusteluilla, joissa toimintaa ja työtapoja suunnitellaan ja toteutetaan yhdessä työntekijöiden kanssa ja annetaan tilaa motivoitua ja valvoa omaa toimintaa.

Tulosjohtamisen tavoitteena on jäməköittää organisaation toimintaa esimerkiksi sen analyysillä. Keskittymällä olennaisesti toimintaan vaikuttaviin tekijöihin sekä poistamalla esimerkiksi työntekijän suoriutumiseen heikentävästi vaikuttavia tekijöitä organisaatio hyötyy tulosjohtamisesta. Työntekijän näkökulmasta tulosjohtaminen edesauttaa työn mielekkyyttä, kun organisaation kokonaistavoite ja oman työn merkitys sen kannalta tulevat selkeämmiksi. Tämän

lisäksi muun muassa selkeät henkilökohtaiset tavoitteet ja niiden asettaminen jämäköittävät työntekijän työtettä ja hän ymmärtää paremmin häneltä odotetut asiat. Saatavien hyötyjen kokonaisvaltainen tarkastelu kaikkien osapuolten kannalta osoittaa, että tulosjohtamisajattelu tukee hyvin strategista johtamista sekä antaa välineen tuloksen tekemisen seurantaan ja arviointiin. (s.176-179.)

Tulosjohtamisnäkökulman lisäksi Meretniemi kuvailee teoksessaan esihenkilöä eräänlaisena valmentajana. Moni esihenkilö on ottanut omaan johtamistyylinsä vaikutteita omilta esihenkilöiltään, jotka ovat taas kopioineet omiaan ja niin edelleen. Johtamisen tyyliä on vaikea valita ja tulosta saadaan, kun johdetaan ihmisiä heille parhaiten sopivalla tavalla. Valmentavasta johtajuudesta on puhuttu paljon. Sen onnistumisen edellytyksinä on tietoisuus itsestä, taito innostaa muita, ihmissuhdeosaaminen, joustavuus ja kommunikointikyky. Valmentava johtaja muun muassa arvioi itseään objektiivisesti, toimii roolimallina työntekijöilleen ja inspiroi heitä, käyttää aikaa alaistensa tuntemiseen ja toimii empaattisesti hyvien vuorovaikutustaitojensa avulla. (s.159-165.)

Tulosjohtaminen vaatii esihenkilöltä tulosten maksimoinnin vaatimisen lisäksi hyviä ihmissuhdetaitoja. Organisaation tavoitteisiin sitoutunut esihenkilö näyttää omalla esimerkillään mallia työntekijöilleen ja innostaa heitäkin tulokselliseen työntekoon. Jotta tulosta saadaan, pitää työpaikalla olla selkeästi tiedossa, mitkä ovat työn tavoitteet ja toimintamallit sen saavuttamiseksi. Tätä varten vaaditaan avointa ja osallistavaa työtapaa, jotta kaikki saadaan mukaan tavoittelemaan samaa asiaa. Tulosjohtaminen ei mielestäni toimi kunnolla ilman hyvää kehityskeskustelukäytäntöä. Kehityskeskustelu on oikea ympäristö saada työntekijät mukaan työn suunnitteluun ja tavoitteiden saavuttamiseen, sillä se tarjoaa vuorovaikutteisen ympäristön keskustella asioista. Esihenkilön omaksuessa vielä valmentavan työtteen, saadaan työpaikalle luotua tiivis yhdessä toimiva ryhmä, joka kulkee määrätietoisesti kohti yhdessä sovittua tavoitetta.

4.5. Jaana Puska

Kirjallisuuden lisäksi kehityskeskusteluista on tehty erilaisia jonkinlaista tutkimusta ja kehittämistyötä. Jaana Puska on omassa YAMK-tutkinto-ohjelman lopputyössään tutkinut kehityskeskustelua osaamisen kehittämisen välineenä (2022). Puska tarkasteli kehittämistyössään Satakunnan Ammattikorkeakoulun uudistetun kehityskeskustelumallin toimivuutta työntekijöiden ja esihenkilöiden näkökulmasta. Tietoa kerättiin sekä esihenkilöiden että työntekijöiden osalta kyselyn ja teemahaastattelun avulla.

Puskan suorittamalla kyselyllä tarkasteltiin SAMKin uudistetun kehityskeskustelumallin toimivuutta valittujen tiimien työntekijöiltä. Jokaisesta henkilöstöryhmästä kyselyyn osallistui yksi tiimi, joilla oli kaksi viikkoa aikaa vastata kyselyyn. Kysely lähetettiin 31 henkilölle ja siihen vastasi 15 henkilöä jättäen vastausprosentin 48 %:iin. Kyselyn perusteella tärkeimmiksi tekijöiksi onnistuneen kehityskeskustelun kannalta nousivat Puskan mielestä keskustelun dialogisuus, luottamus ja avoimuus sekä vuorovaikutustaidot. Valmis kehityskeskustelulomake ei juurikaan vaikuta kehityskeskustelun onnistumiseen, mutta keskustelua ennen tehtäväksi annettu ennakkotehtävä koettiin hyödyllisenä. Tulosten mukaan uudella kehityskeskustelumallilla oli saatu luotua toimiva vuorovaikutus esihenkilön ja työntekijän välille. Myös keskusteluissa vallinnut ilmapiiri oli avoin ja luottamuksellinen. Kyselyn perusteella saatiin selville myös, minkälaisia piirteitä työntekijät näkevät onnistuneessa kehityskeskustelussa. Esille nousivat muun muassa rento, avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, tuloksiin johtava keskustelu, joka vaikuttaa tehtävään työhön sekä esihenkilön tietämys työntekijöiden työtehtävistä. Myös esihenkilön aitoa kuuntelemisen taitoa ja henkilöstön osaamisen tarkastelua koko tiimin osaamisprofiilin ja tavoitteiden suhteessa koettiin tärkeiksi. Tasapuolisen palautteen antamisen merkitystä korostettiin sekä hyvää esihenkilöä, jonka kanssa kehittämistä tapahtuu pitkin vuotta. (s.54-64.)

Esihenkilöiden vastauksissa korostui dialogin tärkeys. Esihenkilöiden tavoitteena kehityskeskustelulle oli muun muassa, että työntekijä sai ja uskalsi sa-

noa sanottavansa, sillä keskustelu-aika oli varattu juuri työntekijälle. Vaikka kehityskeskustelu on eräänlainen haastattelu, jossa esihenkilön pitää johtaa keskustelua ja sen etenemistä, ei tämän rooli saa olla kuitenkaan liian ohjaileva. Esihenkilöiden mielestä kehityskeskustelulomake ohjaili myönteisessä mielessä keskustelua ja siitä oli apua, oli kyseessä sitten puhelias tai hiljainen työntekijä. Puskan saamien vastausten mukaan kehityskeskusteluissa toteutui avoimuus ja luottamus, joka näkyi työntekijöiden uskalluksena kertoa asioistaan. Kehityskeskustelun hyödyllisyyteen vaikuttavina tekijöinä löydettiin olevan avoimuus ja luottamus sekä molemmin puolin tapahtuva palautteen antaminen. (s.65-72.)

Puskan saamien tulosten avulla voidaan siis sanoa, että kehityskeskustelukäytäntöjen kehittäminen nähdään organisaatioissa yleensä hyvänä ja tervetulleena asiana. Tätä tukee se, että Puskan kehittämistyöhön vastanneiden kesken oltiin varsin tyytyväisiä uuteen kehityskeskustelumalliin ja se koettiin hyödylliseksi. Osittain tuloksia voidaan kuitenkin myös kritisoida, sillä vastausprosentti oli matala. Alle puolet, jotka osallistuivat tiimeissään kehittämistyöhön, vastasivat lopulta kyselyyn ja osallistuivat haastatteluun. Saatujen tulosten yleistämistä voidaan siis tässä mielessä kyseenalaistaa. Kuitenkin saaduissa tuloksissa näkyi samoja teemoja, kuin mitä muu kirjallisuus on myös nostanut esille, esimerkiksi dialogisuuden merkitys kehityskeskusteluissa. Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri sekä esihenkilötaidot ovat nousseet esille myös muissakin lähteissä, joten tuloksille on olemassa myös kirjallista yhtymäpintaa. Kaiken kaikkiaan Puskan kehittämistyön tuloksena on, että kehityskeskustelukäytäntöjä kannattaa organisaatioissa kehittää, yleensä uusien mallien käyttöönotto on yleisellä tasolla toivottuakin.

4.6. Lotta Salmela

Lotta Salmela on omassa YAMK-opinnäytetyössään tutkinut kehityskeskustelua tavoitteenaan synnyttää uusi kehityskeskustelukäytäntö yhteistyössä olevan organisaation käyttöön. Työn tavoitteena on ollut selvittää, minkälaisessa tilassa kehityskeskustelut ovat organisaatiossa tällä hetkellä, sekä ottaa selvää minkälaisia odotuksia ja tarpeita organisaatiossa on kehityskeskustelulle. Salmela on lopuksi myös luonut uuden kehityskeskustelumallin organisaation ja esihenkilön tueksi. Aihetta on käsitelty sekä esihenkilöiden ja organisaation johdon näkökulmasta. (Salmela, 2022, s.1.)

Opinnäytetyössä tehdyn analyysin kohteeksi on otettu yhteistyöorganisaation, Hämeenkyrön kunnan, henkilöstökertomukset, henkilöstötutkimukset ja henkilötietojärjestelmän kehityskeskusteluosion sähköiset dokumentit. Kyseisiä dokumentteja on analysoitu tutkittavan aiheen, kehityskeskusteluiden, näkökulmasta. Kerätystä aineistosta on saatu muun muassa hyödyllistä vertailutietoa aiemmilta vuosilta, kuin myös nykytilanteesta ja tavoitteista kertovaa tietoa. (Salmela, 2022, s.17.) Toisena tutkimusmenetelmänä dokumenttien analyysin lisäksi on käytetty kyselyä.

Hämeenkyrön kunnan antamien dokumenttien tutkimisen jälkeen tehtiin johtopäätös, että esihenkilöiden saama koulutus vastaa joltakin osin kehityskeskusteluissa tarvittavia taitoja. Kehityskeskusteluja koskevista dokumenteista kävi ilmi myös, että organisaatio oli itse asettanut tavoitteen, jonka mukaan jokaisella työntekijällä olisi oikeus vuosittain käytävään kehityskeskusteluun. Organisaatioon toteutettu henkilöstötutkimus kuitenkin paljasti, että kehityskeskusteluita on käytä vähemmän kuin aiemmin. Henkilöstökertomuksia tutkittaessa oltiin saatu havainto siitä, että kehityskeskusteluja käydään organisaatiossa vähän heidän antamaan tavoitteeseensa nähden. Henkilöstötutkimuksesta saatu tulos vahvisti näin siis henkilöstökertomuksista löydetty havainnot. (Salmela, 2022, s.41.)

Henkilöstötietojärjestelmässä esillä olevasta ja tällä hetkellä käytössä olevasta kehityskeskustelulomakkeesta löydettiin tutkimuksessa puutteita ja epäjohtomukaisuuksia. Lomakkeella oli esimerkiksi useampia kysymyksiä, joilla kysyttiin samaa asiaa eri tavalla muotoiltuna. Tutkimuksissa selvisi myös, että käytössä oleva lomake soveltuu huonosti organisaation käytettäväksi kehityskeskusteluiden tukena, eikä lomakkeella olleet kysymykset täyttäneet laadukkaan kehityskeskustelumallin edellytyksiä. (Salmela, 2022, s.44.)

Opinnäytetyön aikana toteutettiin myös kaksi kyselytutkimusta. Ensimmäinen kysely suunnattiin Hämeenkyrön kunnan esihenkilöille ja toinen kunnan johtoryhmälle. Tutkimuksen piiriin kuuluvia esihenkilöitä oli yhteensä 44 ja heille suunnatusta verkkokyselystä saatiin hyvä vastausprosentti, sillä vastauksia saatiin 28 kappaletta. Vastausten perusteella monella esihenkilöllä on vaikeuksia käydä kehityskeskusteluita kaikkien alaistensa kanssa, koska aika ei riitä. Ajan puute olikin tutkimuksessa eniten esiin noussut syy sille, miksi kehityskeskusteluita ei ole käyty niin, kuin tavoitteisiin on kirjattu. Kehityskeskusteluun valmistautumista käsittelevistä kysymyksistä saatiin tietää, että esihenkilöt ilmoittavat ja sopivat tulevista kehityskeskusteluista monin eri tavoin. Suosittuja väyliä ovat muun muassa henkilöstön kokoukset ja sähköposti. Vähän yli puolet esihenkilöistä olivat pyytäneet työntekijöitään valmistautumaan tulevaan keskusteluun etukäteen täyttämällä kehityskeskustelulomaketta siltä osin, kuin se on mahdollista. Jotkut esihenkilöistä olivat myös kehottaneet työntekijöitään miettimään etukäteen aiheita, joita kehityskeskustelussa voitaisiin nostaa esille. Näitä asioita oli lueteltu olevan muun muassa oman työn ja työtehtävien pohdinta, työyhteisön tila, työssä jaksaminen ja oma kehittyminen. Esihenkilöiltä kerätyistä vastauksista pääteltiin, että esihenkilöt kokevat perusteellisen työntekijän ennalta valmistautumisen tärkeänä osana onnistunutta kehityskeskustelua. Kehityskeskustelussa tapahtuvasta työntekijän ja esihenkilön välisestä dialogista tulee näin paljon sujuvampaa, kun työntekijäkin on miettinyt aihealueita etukäteen ja kirjoittanut ylös omia ajatuksiaan. (Salmela, 2022, s.44-49.)

Salmelan tutkimuksen mukaan esihenkilöt valmistautuvat itse tulevaan keskusteluun pohtimalla ainakin työntekijän tekemään työhön liittyviä seikkoja, kuten tämän työssä suoriutumista, mahdollisia kehitystarpeita, rakentavan palautteen antamista sekä tulevaisuudelle asetettavia tavoitteita. Kuitenkin vain muutama esihenkilö oli kertonut palaavansa aikaisempien vuosien kehityskeskusteluihin ja tarkastavansa sieltä esimerkiksi mitä viimeksi oltiin sovittu tavoitteiksi. Koska organisaatiossa ei ole ollut aiemmin tapana järjestää kehityskeskusteluihin liittyvää seuranta, jossa tavoitteiden toteutumista oltaisiin voitu valvoa, ei edellisinä vuosina sovittuja asioita ole käsitelty missään vaiheessa. (Salmela, 2022, s.49.) Aiempiin kehityskeskusteluihin palaaminen on tärkeä osa kehityskeskusteluita, koska silloin voidaan verrata työntekijän tuntemuksia, oppimista ja työssä kehittymistä vuoden takaiseen tilanteeseen. Jos vanhoihin sovittuihin asioihin ei uudessa keskustelussa palata, jää kehityskeskustelun tavoitteiden saavuttaminen vajavaiseksi.

Kyselyssä otettiin selvää myös kehityskeskustelujen aihepiireistä. Vastausten mukaan esihenkilöt käyvät työntekijöidensä kanssa asioita läpi hyvin monipuolisesti. Useimmissa vastauksissa mainitaan kehityskeskustelulomakkeessa mainitut asiat, joita ovat muun muassa työntekijän tavoitteet, kehittyminen, yhteistyö, toimenkuva, kehityssuunnitelmat ja työssä jaksaminen. Muitakin aiheita käydään läpi, joista esille nousivat muun muassa työympäristö, työsuojelliset asiat sekä kehitysideat. Kuitenkin vain alle puolet vastaajista mainitsi keskustelewansa palautteen antamisesta tai vastaanottamisesta. Yksi esiin noussut seikka oli myös, ettei yhdessäkään annetussa vastauksessa ollut mainintaa organisaation tavoitteista tai strategiasta. Kaikki vastauksissa kerrotut aihepiirit koskivat työntekijää tai työympäristöä. Vastauksista saatiin selville myös, ettei esihenkilöillä ole olemassa kunnon ohjeistusta keskustelujen dokumentoinnista ja keskusteluissa käytyihin aihepiireihin. (Salmela, 2022, s.50-51.)

Esihenkilöiden vastauksista saatiin myös selville, että yhtenä tärkeimpänä kehityskeskustelun kehityskohteena esihenkilöt näkevät kehityskeskustelulomakkeen kehittämisen tai muuttamisen. Toisena kehityskohteena esille nousi

ohjeistuksen parantamisen. Organisaatiolta ei ole tullut tarpeeksi selkeästi tietoa, mitä kehityskeskustelulla tulisi saavuttaa ja miksi keskusteluja käydään. Kolmantena kehittämiskohteena pidettiin esihenkilön keskustelutaidot ja ajankäytön resurssointi keskusteluille. (Salmela, 2022, s.53-54.)

Lotta Salmelan tekemästä kehittämistyöstä nousi esille paljon konkreettisia seikkoja, joilla kehityskeskustelusta saisi kehitettyä paremman työvälineen organisaation käyttöön. Tehty tutkimus auttaa itseänikin siinä mielessä, että se antaa osviittaa siitä, mitä kehityskeskustelulomakkeessa on hyvä olla esillä. Aiheet pitää pystyä rakentamaan johdonmukaisesti, jotta välttyttäisiin epäjohdonmukaisuudelta ja turhalta toistolta. Kehitystyö antaa myös hyvin vastauksia siihen, miten kehityskeskustelut nähdään esihenkilöiden näkökulmasta ja mitä seikkoja he pitävät tärkeänä. Tämä näkökulma on minun myös hyvä muistaa yhteistyöorganisaatiota varten tehtävässä kehityskeskustelulomakkeessa.

Salmelan tekemästä tutkimuksesta nousi esille hyvin myös se, ettei kaikkia kehityskeskustelun päätavoitteita aina pystytä saavuttamaan. Kerättyjen vastausten mukaan esimerkiksi organisaation strategioista ei kehityskeskusteluissa puhuta mitään, eikä vanhoihin keskusteluihin ja niissä sovittuihin asioihin oltu kiinnitetty paljoa huomiota. Tämä voi osaltaan selittyä ajan puutteella, koska kehityskeskusteluun on varattu tietty määrä aikaa, eikä jokaiseen osaluueeseen ole voitu paneutua yhtä tehokkaasti. Siksi onkin tärkeää puitteiden osalta hyvin valmistellun kehityskeskustelutilaisuuden lisäksi keskittyä antamaan keskustelulle tarpeeksi aikaa.

4.7. Pohdintaa kirjallisuuskatsauksesta

Kehityskeskusteluista oli hyvin saatavilla sekä tutkimus- että kirja-aineistoa. Aihetta voidaan kuvata monesta eri näkökulmasta, joten minun oli tärkeää rajata aineistoa sen mukaan, miten se palvelisi parhaiten yhteistyössä olevaa organisaatiota. Näkökulmat rajautuivat tämän vuoksi esihenkilön ja työnteki-

jöiden näkökulmiin. Jotta kehityskeskustelukäytäntö saadaan juurrutettua organisaation työtapoihin, on oleellista ottaa nämä molemmat näkökulmat huomioon kehityskeskustelua tarkasteltaessa.

Kirjallisuudesta saatu tieto nosti monta tärkeää seikkaa, jotka vaikuttavat kehityskeskustelun onnistumiseen. Kaiken pohjana toimii huolellinen suunnittelu, jolla luodaan toimivat puitteet keskustelun aloittamiselle. Onnistunut kehityskeskustelu vaatii, että esihenkilö on saavuttanut hyvän luottamussuhteen alaisiinsa nähden ja organisaatiossa toimii hyvä ja avoin keskustelukulttuuri. Vaikka kehityskeskustelut vaativat esihenkilöltä hyvien keskustelutaitojen lisäksi hyvää perehtymistä ja valmistelua on hyvä myös muistaa, että työntekijällä on ihan yhtä suuri rooli keskustelussa. Esihenkilöiden ja työntekijöiden mielipiteet kehityskeskustelun tärkeistä aiheista ja tavoitteista eroavat toisistaan jonkin verran. Yhdistelemällä molempien esiin nostamia teemoja ja koostamalla niistä toimiva kehityskeskustelukokonaisuus varmistetaan molempien osapuolten motivoitunut osallistuminen ja kehityskeskustelun onnistuminen.

Tutkimusaineisto nosti esille seikkoja, joille löytyi paljon myös kirjallisuudessa vahvistettua näyttöä. Esimerkiksi dialogisuuden ja esihenkilötaitojen tärkeyttä kuvattiin sekä tutkimusaineistossa että kirjoissa. Molemmissa tutkimuksissa nousi esille kehittämisen tarpeellisuus. Kehityskeskustelukäytännöt ovat erilaisia eri organisaatioissa, mutta toimimattomien käytänteiden kehittämiseen suhtauduttiin positiivisesti. Tämä varmasti rohkaisee luopumaan toimimattomista malleista ja keksimään uutta organisaatioissa. Kaiken kaikkiaan kehityskeskustelut pitävät sisällään monia eri teemoja, joihin pitää suhteellisen pienessä ajassa pystyä paneutumaan tehokkaasti. Jotta keskusteluista tulisi hedelmällisiä ja ne koettaisiin hyödyllisiksi työyhteisössä, pitää kehityskeskustelulomakkeen laatimiseen keskittyä huolella ja tarkasti. Hyvällä keskustelulomakkeella voidaan luoda toimiva kokonaisuus, joka ohjaa keskustelemaan organisaatiossa tärkeiksi kokemista asioista jättäen tilaa myös omalle ajatuksen juoksulle ja vapaalle sanalle.

Esitin analysoitavalle aineistolle saman kysymyksen, kuin minkä koko opinäytetyölle; millainen kehityskeskustelukäytäntö tukee henkilöstön työhyvinvointia tehtyjen tutkimusten mukaan? Kirjallisuuskatsauksen analysoinnin jälkeen kysymykseen on saatu vastaus. Kehityskeskustelukäytännön luominen on tarpeellinen edellytys työyhteisön kannalta, jonka keskiössä toimii avoin vuorovaikutus työntekijöiden ja johdon välillä. Apuna onnistuneessa kehityskeskustelussa toimii vuorovaikutuksellinen ja avoin esihenkilö sekä motivoitunut työntekijä.

5. KYSELYTUTKIMUKSESTA SAATU TIETO

5.1. Organisaation esittely

Kehittämistyö on tehty yhteistyössä vakuutuskassa-alalla toimivan yrityksen kanssa. Yrityksen toimipaikka sijaitsee Satakunnassa, mutta yrityksen jäsenistö on levittäytynyt laajasti koko Suomen alalle. Vuonna 2023 yrityksellä oli yhteensä 7547 vakuutettua ja heidän toimintapiiriinsä kuului 88 työnantajaa. Yrityksen tehtävänä on huolehtia kaikista vakuutettujen sairausvakuutus- ja lisäetuuskorvausasioista. Yrityksen organisaatio koostuu työntekijöistä, esihenkilöstä sekä toimintapiiriin kuuluvien työnantajien joukosta muodostettuun hallitukseen. Yrityksen toiminta on valvottua Kansaneläkelaitoksen toimesta.

5.2. Lähtötilanne

Yhteistyössä olevaan organisaatioon toteutettiin vuonna 2023 syksyn aikana työhyvinvointikysely. Kysely toteutettiin verkossa anonymisti Google Forms-muotoisena. Organisaatiossa oli tutkimuksen tekohetkellä töissä yhteensä kuusi työntekijää sekä yksi esihenkilö. Kysely lähetettiin sähköpostilla työntekijöille ja takarajaa vastaamiselle ei annettu.

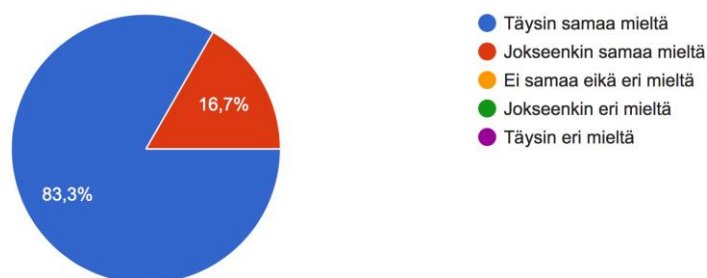
Kyselyssä oli yhteensä kahdeksantoista kysymystä, joissa oltiin käytetty sekä monivalinta- että vapaasti vastattavia kysymyksiä. Kyselyn osallistumisprosentti oli hyvä, sillä jokainen työntekijä kävi vastaamassa kyselyyn. Kyselyn vastaukset esitettiin myös organisaation hallitukselle keväällä 2024. Kyselyn tarkoituksena ei ollut kartoittaa organisaation kehityskeskustelukäytännön kehittämistä, vaan se keskittyi lähinnä saamaan tietoa työntekijöiden hyvinvoinnista työpaikalla. Kyselystä saatuja tuloksia voidaan kuitenkin hyödyntää tässä kehittämistyössä, sillä vastaukset antavat osviittaa työpaikan oloista ja auttavat uuden kehityskeskustelulomakkeen kehittämisessä kertomalla, mitä seikkoja työntekijät pitävät työssään tärkeinä.

5.3. Kyselystä saadut vastaukset

Kyselyn kahdessa ensimmäisessä kysymyksessä kartoitettiin työntekijöiden työssä viihtymistä. Viisi vastaajaa viihtyi työssään hyvin, kun taas yksi vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä. Vapaalla sanalla vastattavaan kysymykseen työntekijät saivat luetella asioita, miten he itse edesauttavat muiden viihtymistä työpaikalla. Vastauksista nousi eniten esiin rennon ja keskustelevan ilmapiirin ylläpitäminen työyhteisössä.

Viihdyn työssäni hyvin.

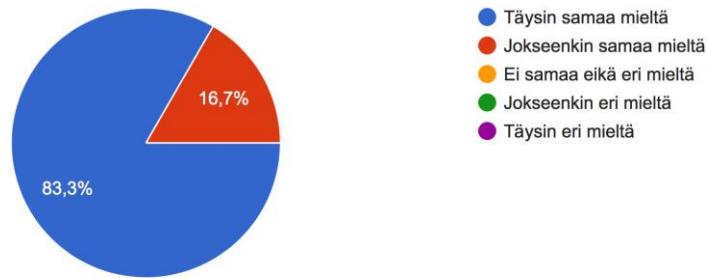
6 vastausta



Kysymykset kolme ja neljä käsittelivät työn mielekkyyttä sekä yhteistyön sujuvuutta työpaikalla. Viisi vastaajaa olivat täysin samaa mieltä väitteen ”Koen tekemäni työn mielekkääksi ja palkitsevaksi” kanssa, kun taas yksi vastaaja oli jokseenkin samaa mieltä. Sata prosenttia vastaajista koki työpaikalla tapahtuvan yhteistyön muiden kanssa onnistuvan hyvin.

Koen tekemäni työn mielekkääksi ja palkitsevaksi.

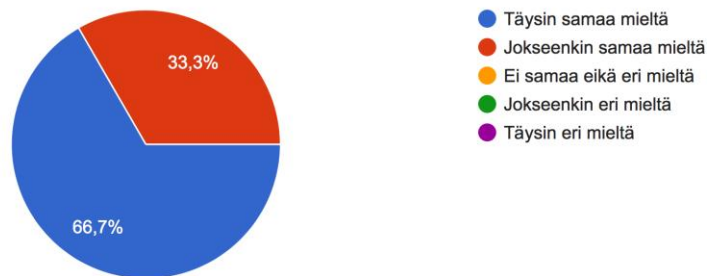
6 vastausta



Kysymykset viisi, kuusi ja seitsemän käsittelivät työtehtäviin liittyviä kysymyksiä. Neljä vastaajaa pitivät omia työtehtäviään mielenkiintoisina ja haastavina. Kaksi vastaajaa olivat asiassa jokseenkin samaa mieltä. Kysyttäessä työntekijöiden osaamisesta puolet vastaajista kokivat, että heillä on tarpeeksi osaamista hoitaa työtehtävänsä hyvin. Toinen puoli vastaajista olivat jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Kysyttäessä vaikuttavuusmahdollisuuksia kolme vastaajaa koki, että he pystyvät vaikuttamaan tarpeeksi omiin työtehtäviinsä. Kolme vastaajaa koki olevansa jokseenkin samaa mieltä.

Työtehtäväni ovat mielenkiintoisia ja haastavia.

6 vastausta

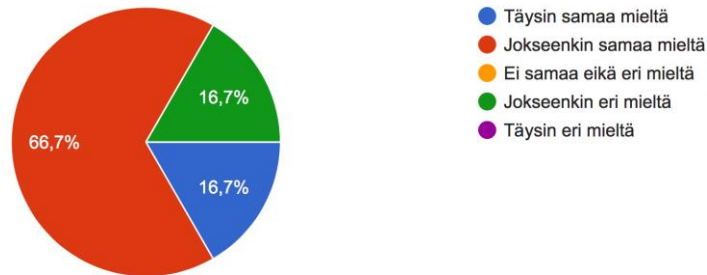


Kysymyksessä kahdeksan kysyttiin, kokevatko vastaajat olevansa tasa-arvoisia ja yhdenvertaisia muiden työpaikalla työskentelevien kanssa. Sata prosenttia vastaajista kokivat olevansa tasa-arvossa muihin verrattuna. Kysymyksissä yhdeksän ja kymmenen taas kysyttiin vaikeiden asioiden käsittelyä sekä työstressiä. Neljä kuudesta vastaajasta koki, että vaikeista asioista pystytään työpaikalla puhumaan avoimesti. Kaksi vastaajaa olivat väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä. Yksi vastaaja koki työnsä olevan stressaavaa, kun taas

neljä oli jokseenkin samaa mieltä ja yksi vastaaja jokseenkin eri mieltä aiheesta. Työn stressaavuuteen liittyviksi asioiksi monivalintakysymyksessä yksitoista vastaajat nimesivät kiireen (100% vastaajista), laitteiden toimimattomuuden (66,7%), asiakkaiden asettamat odotukset (33,3%) ja yhteistyötahojen asettamat odotukset (16,7%).

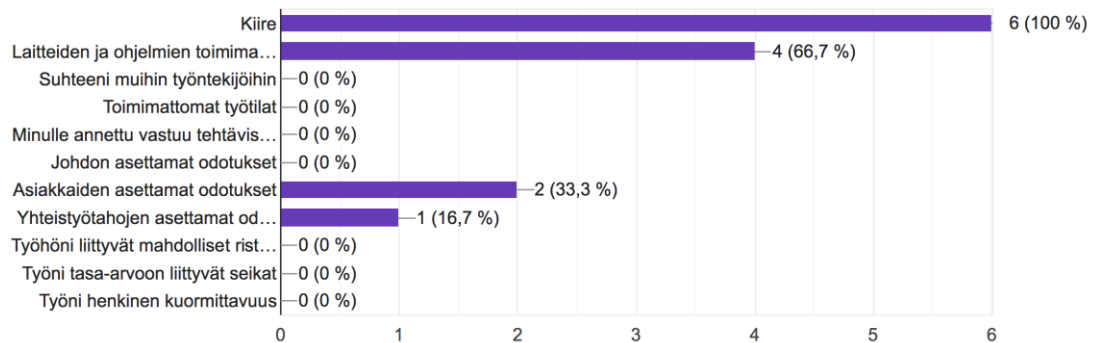
Työni on ajoittain stressaavaa.

6 vastausta



Mitkä seikat vaikuttavat työni stressaavuuteen? Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

6 vastausta



Kysymyksessä kaksitoista vastaajat pystyivät vielä omin sanoin kertomaan, miksi he valitsivat juuri nämä stressiin vaikuttavat tekijät. Vastauksista nousi esille kiireen aiheuttamat paineet, joiden takia myös virheiden määrä työssä kasvaa.

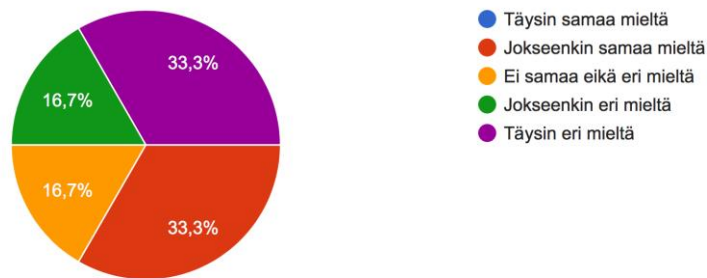
”Kiire saa pelkäämään virheiden tekemistä ja epäilemään omia taitojaan ja kykyä suoriutua omista työtehtävistä. Kiire on ollut onneksi vain hetkellistä.”

”Kiire luo paineita onnistua ja olla nopea.”

Suurin hajonta vastauksissa saatiin työn kuormittavuutta kartoittavassa kysymyksessä. Kaksi kyselyyn vastannutta kokivat työnsä jokseenkin kuormittavana. Yksi vastaaja oli väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä, kun taas kaksi vastaajaa täysin eri mieltä. Yksi vastaaja ei ollut samaa eikä eri mieltä.

Viimeisen vuoden aikana olen tuntenut työni liian kuormittavana.

6 vastausta



Avoimessa kysymyksessä vastaajat kertoivat kuormittavuutta tapahtuvan muun muassa tilanteissa, jolloin työt ovat päässeet kasaantumaan ja niiden kanssa on kiire.

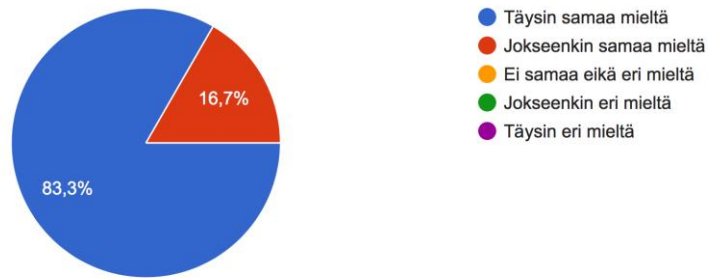
”Töitä on paljon ja haluaisin tehdä työt huolellisesti ja välttää virheitä, enkä nopeasti hutiloiden.”

”Vuodenvaihteen SV-muutokset aiheuttivat päänvaivaa ja muutoksia, ja se, kun olimme vajaamiehityksellä joitain kuukausia ja työt pääsivät kertymään kaappiin eikä sitä saanut koskaan tyhjäksi asti ennen seuraavan kuun postierää.”

Seuraavissa kohdissa, kysymykset viisitoista, kuusitoista ja seitsemäntoista, käsiteltiin syrjintää, sekä esihenkilön asemaa työpaikalla. Syrjintäkysymyksessä selvisi, ettei kukaan kyselyyn vastanneista ollut kokenut syrjintää työpaikallaan. Kaikki vastaajat olivat täysin samaa mieltä väittämän, että esihenkilö on tasapuolinen ja oikeudenmukainen kaikkia kohtaan, kanssa. Kysymyksessä, antaako esihenkilö heille tarpeeksi palautetta, työntekijät olivat täysin samaa mieltä (5 vastaajaa) ja jokseenkin samaa mieltä (1 vastaaja).

Esihenkilöni antaa minulle riittävästi palautetta.

6 vastausta



Lopuksi sana oli vapaa. Vastaajat saivat avata antamiaaan vastauksia tarkemmin tai kertoa lisää, mitkä seikat vaikuttavat omassa työssä jaksamiseen positiivisesti tai negatiivisesti. Vastauksista nousi esille työn yksitoikkoisuus ja toistuvuus, jolla koettiin olevan vaikutusta työssä jaksamiseen. Kuitenkin vastaajat nostivat esille työyhteisössä vallitsevan hyvän ilmapiirin, jonka avulla tylsistä työpäivistä selviydytään hyvin.

”Työ on välillä vähän staattista, kun joka kuukausi on samat apteekit ja laitostilitykset, mutta onneksi on myös poikkeavia tilanteita, jotka tuovat vaihtelua arkeen. Positiivisesti jaksamiseen vaikuttaa valtavasti työkaverit. Ilman näin hyvää ilmapiiriä töihin tuleminen olisi huomattavasti raskaampaa.”

”Työ on jokseenkin pitkäväteistä ja toistaa itseään paljon, mutta tällä työporukalla tämä ei haittaa yhtään! Kiireistä aina selvittäään eikä oteta töitä liian vakavasti. Joka päivä saa myös nauraa maha kippurassa ja on ihanaa tietää tulevansa ystävien luo joka päivä töihin. Koen oloni todella onnekaaksi, kun olen saanut näin hyvät ja ihanat kollegat.”

5.4. Vastausten analysointi

Työhyvinvoinnin kannalta voidaan tehdä johtopäätös, että yhteistyöorganisaatioissa voidaan hyvin. Työssä viihtyminen on hyvällä mallilla ja työ koetaan mielekkääksi sekä palkitsevaksi. Yhteistyö työpaikalla muiden kanssa sujuu aukottomasti. Oli hienoa huomata, että jokaisen kyselyyn vastanneen vastauksista oli luettavissa työpaikalla vallitseva hyvä työilmapiiri. Avoimen ilmapiirin

ansioista työpaikalla voidaan keskustella asioista avoimesti ilman pelkoa torjtuksi tulemisesta. Työssä hyvin viihtymistä voidaan osittain selittää juuri avoimella ja keskustelevalle ilmapiirillä.

Vastauksista voidaan päätellä myös, että työntekijöillä on tarpeeksi mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä sekä työpaikalla on keskitytty ihmisten kouluttamiseen, jotta heillä on tarpeeksi osaamista työtehtävissä selviytymiseen. Työ on ajoittain stressaavaa ja siihen vaikuttavia asioita on pystytty luettelemaan hyvin. Vastauksista huomataan, ettei stressiin vaikuta työpaikan sisäiset asiat, kuten suhteet muihin työntekijöihin, omat vastuutehtävät tai johdon odotukset, vaan stressiin liittyvät seikat ovat yleisesti ulkoisten seikkojen aiheuttamia.

Työn kuormittavuutta koskevassa kysymyksessä saatiin vastauksiin eniten hajontaa. Osa koki tehtävän työn kuormittavaksi, osan mielestä työ taas ei ollut erityisen kuluttavaa. Tämä voi selittyä vastaajien erilaisista työnkuvista organisaatiossa. Vastauksista selvisi, että kaikki työntekijät eivät tee täysin samaa työtä, vaan toisilla on eri vastuualueita muihin nähden ja toiset työtehtävät voivat kuormittaa toisia enemmän.

Esihenkilön näkökulmasta kyselyn tulokset olivat suotuisat. Vaikka kyselyssä ei esihenkilön asemaa painotettu muihin teemoihin verrattuna, voidaan vastauksista silti päätellä organisaation esihenkilön olevan tehtäviensä tasalla tasapuolisuuden ja palautteen antamisen osalta. Oli myös positiivista huomata, että työntekijät eivät ole kokeneet nykyisessä työpaikassaan syrjintää tai työpaikkakiusaamista.

Kuten jo aiemmin kerroin, työhyvinvointikyselyssä ei kartoitettu kehityskeskustelukäytännön toimivuutta organisaatiossa, mutta vastauksia voidaan silti hyödyntää kehityskeskustelulomakkeen tekemisessä. Lomakkeen valmistamisen kannalta oli tärkeää huomata vastauksista, että työpaikalla arvostetaan avointa keskustelua aiheesta kuin aiheesta. Kehityskeskustelulomakkeen ei siis pidä olla liian jäsennelty, vaan myös vapaalle keskustelulle on jätettävä tilaa keskustelutilaisuudessa. Kyselyn tekohetkellä pystyi päättelemään, että

työntekijöiden vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön sekä koulutuksen taso olivat hyvällä mallilla. Nämä teemat on hyvä ottaa mukaan myös uuteen kehityskeskustelulomakkeeseen, jotta niiden tasoa pystyttäisiin jatkossakin valvomaan ja mahdollisesti puuttumaan. Sama koskee myös työn kuormittavuutta. Lomakkeeseen on saatava kohta, jossa esihenkilö pystyy työntekijänsä kanssa keskustelemaan työn kuormittavista tekijöistä. Myös palautteen antamista on käsiteltävä lomakkeella. Jos suullisen palautteen antaminen tuntuu työntekijästä hankalalta, lomakkeessa on hyvä olla kohta, johon palautteen saa muodostaa kirjoittamalla. Palautetta voidaan sitten avata keskustelemalla esihenkilön kanssa.

Työhyvinvointikyselyn päätelmänä organisaatiossa vallitsee hyvä ja avoin yhteishenki, jossa jokaista kohdellaan tasa-arvoisena työyhteisön jäsenenä. Esihenkilö pystyy antamaan työntekijöilleen palautetta ja kannustava ilmapiiri rohkaisee avoimeen keskusteluun työpaikalla. Työhyvinvointikyselystä olisi ollut vielä mielenkiintoista saada tietää, miten työpaikalla palautteen saamiseen reagoidaan, sekä työntekijän että esihenkilön näkökulmasta. Saatujen vastausten perusteella kuitenkin uskon, että kehityskeskustelukäytäntö sekä uusi kehityskeskustelulomake tullaan ottamaan avoimin sylin vastaan.

6.KEHITYSKESKUSTELULOMAKE ORGANISAATIOLLE

Kirjallisuuskatsauksen sekä työhyvinvointikyselyn analysoinnin jälkeen organisaatiolle laadittiin oma kehityskeskustelulomake. Kyselystä saadut vastaukset ja kirjallisuuskatsauksesta kerätty teoreettinen tieto aiheesta loivat pohjan uuden kehityskeskustelulomakkeen luomiselle. Kehityskeskustelulomake laadittiin kaikki osapuolet huomioiden ja sen tarkoituksena on vastata mahdollisimman hyvin sekä organisaation, työntekijöiden että esihenkilön tarpeisiin. Kehityskeskustelulomake on tarkistettu ja hyväksytty organisaation toimesta. Kehityskeskustelulomake on opinnäytetyön liitteenä 1.

Hyvään kehityskeskusteluun ja sen sisältöön liittyvät tietyt peruslainsäädännöt ja kriteerit, joita voidaan pitää kehityskeskustelun laatuksikriteereinä. Kriteereihin kuuluu esimerkiksi, että keskustelut käydään työntekijän ja esihenkilön kesken ja ne toteutetaan säännöllisesti, ajankohta keskustelulle on sovittu ennakoon ja siihen on valmistauduttu etukäteen, sekä keskustelutilanne on rauhoitettu muusta työstä. Kehityskeskustelun sisältö on muodostettu kolmesta eri osa-alueesta: tavoitteet, tulos ja henkilökohtainen kehittyminen, sekä keskustelu tulee dokumentoida, jotta keskustelussa sovittujen asioiden toteutumista voidaan arjessa seurata. Jokaisessa organisaatiossa ei samankaltaiset menettelytavat toimi, joten kehityskeskustelussa on otettava huomioon organisaation erityispiirteet ja räätälöidä kehityskeskusteluiden toteutus niin, että se tukee parhaalla mahdollisella tavalla hyötyjen syntymistä. (Aarnikoivu, 2016, s.107-108.)

Kehityskeskustelulomakkeelle on valittu seuraavat osiot:

1. Nimitiedot
2. Edellisenä vuonna sovittujen tavoitteiden arviointi
3. Työntekijän suoriutumisen ja osaamisen arviointi
4. Työyhteisön arviointi
5. Työntekijän hyvinvoinnin arviointi
6. Esihenkilötyön arviointi
7. Tavoitteet seuraavalle vuodelle
8. Muut muistiinpanot

Kehityskeskustelulomake löytyy esihenkilön työpöydältä word-tiedostona, josta se tulostetaan jokaiselle työntekijälle hyvissä ajoin ennen kehityskeskustelua. Ennen lomakkeen antamista työntekijälle esihenkilö merkitsee lomakkeeseen edellisessä keskustelussa sovitut tavoitteet. Tavoitteiden täyttymistä pohditaan yhdessä esihenkilön kanssa kehityskeskustelun aikana ja niiden toteutuminen ja arviointi kirjataan ylös. Ennen varsinaisen kehityskeskustelun ajankohtaa työntekijän tarkoitus on täyttää lomakkeelle oma arviointinsa. Esihenkilön arviointi tehdään kehityskeskustelun aikana, jolloin tarkoitus on keskustella lomakkeen teemoista ja antaa niistä palautetta.

Kehityskeskustelulomakkeella oleva arviointi tehdään numeerisesti, asteikolla 1-5. Numeroiden avulla tehty arviointi on helpompi vaihtoehto ja vastauksista voidaan keskustella avaavammin ja syväluotaavammin itse kehityskeskustelutilanteessa, jolloin työntekijällä on ollut aikaa pohtia vastauksiaan tarkemmin. Jokaisessa osiossa on annettu mahdollisuus myös avata vastauksiaan kirjallisesti, jos työntekijä niin haluaa. Esihenkilön tehtävä on kiinnittää huomiota etenkin sellaisiin arviointikohtiin, joissa työntekijän oma numero arvioinnissa on selvästi eroava esihenkilön tekemään numeroarvioon. Näissä kohdissa on hyvä saada selville, miksi työntekijä on valinnut kyseisen numeron ja keskustella aiheesta molempien näkökulmasta. Keskustelun lopussa esihenkilö ja työntekijä tarkistavat lomakkeelle dokumentoidut asiat. Tärkeää on tarkastaa etenkin uudelle vuodelle merkityt tavoitteet, jotta ne olisivat linjassa käytyjen keskustelujen kanssa. Tarkistuksen jälkeen lomakkeen molemmat keskustelun osapuolet allekirjoittavat lomakkeen. Allekirjoitus antaa henkilön vahvistuksen sille, että hän on sitoutunut toteuttamaan ylös kirjattuja tavoitteita parhaalla mahdollisella tavalla.

Word-tiedostona oleva kehityskeskustelulomake palvelee hyvin esihenkilön tarpeita. Lomake voidaan täyttää kokonaan sähköisessä muodossa tai niin halutessaan esihenkilö voi tulostaa lomakkeen ja täyttää sitä käsin. Lomakkeella olevat kysymykset on koottu niin, että ne olisivat tarpeeksi yksiselitteisiä ja ne kattaisivat kirjallisuuskatsauksesta esiin tulleet tärkeät osa-alueet. Osiot muodostavat yhdessä loogisen kokonaisuuden, johon on helppo palata myös arviointijakson aikana.

Kirjallisuuskatsauksessa tärkeimmäksi seikaksi nousi avoimen vuorovaikutuksen tärkeys ja palautteen annon merkitys työyhteisön toimivuuden lisäämiseksi. Tekemäni kehityskeskustelulomake tähtää juuri siihen, että valikoitujen teemojen ja aiheiden lisäksi kehityskeskustelussa voitaisiin käydä avointa dialogia. Kun työntekijä arvioi esihenkilön suoriutumista numeroasteikolla, palautteen antaminen voi olla helpompaa, kun kaikkea ei tarvitse heti sanoittaa.

7. POHDINTA

Kehityskeskustelu on tutkimuksen aiheena aika suosittu ja sen vuoksi aiheesta löytyi paljon kirjallisuutta ja tutkimustietoa. Tietoa analysoidessa huomattiin, että kehityskeskusteluiden tutkimuksessa on otettu huomioon kolme eri näkökulmaa; organisaation, esihenkilön ja työntekijän näkökulmat. Tutkimuksissa on tiedostettu, että nämä kolme näkökulmaa ovat kaikki osa kehityskeskustelua jollain tavalla ja jokaisella niistä on omat ajatuksensa, odotuksensa ja velvollisuutensa keskusteluihin liittyen.

Kirjallisuuskatsauksen osalta voidaan tehdä johtopäätös, että kehityskeskustelua pidetään yhtenä tärkeänä osana toimivaa työyhteisön kulttuuria. Kehityskeskusteluun kuuluu monta eri osa-aluetta ja niissä onnistuessaan keskustelut lisäävät työhyvinvointia ja työssä jaksamista organisaatiossa. Toisena johtopäätöksenä voidaan pitää sitä, että kaikilla organisaatiossa toimivilla osapuolilla on oma vastuunsa siinä, että organisaatioon saadaan luotua toimiva kehityskeskustelukäytäntö.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykseksi valikoitui; Millainen kehityskeskustelukäytäntö tukee henkilöstön työhyvinvointia? Kirjallisuuden analysoinnin jälkeen voidaan sanoa, että parhaiten työhyvinvointia tukeva kehityskeskustelukäytäntö on avoimeen keskusteluun tähtäävää, tavoitelähtöistä vuorovaikutusta, johon osallistuu kaksi motivoitunutta keskustelijaa.

Monet lähteet ovat painottaneet esihenkilön velvollisuuksien lisäksi myös työntekijän vastuuta kehityskeskustelun prosessissa. Kehityskeskustelu ei ole tilaisuus, johon mennään kuuntelemaan johdon listaamia epäkohtia omasta työstä, vaan se on mahdollisuus keskustella avoimesti ja luottamuksellisesti kaikkeen työhön liittyvästä. Onnistuessaan kehityskeskustelu antaa esihenkilölle tietoa organisaation ja työntekijöiden tilanteesta sekä siitä, miten työpaikalla voidaan. Kehityskeskustelussa on aikaa puhua asioista, joista ei välttämättä muun työn lomassa tule puhuttua. Tilaisuus antaa esihenkilölle myös mahdollisuuden tutustua työntekijöihinsä paremmin syvemmällä tasolla. Hyvä

tuntemus alaisistaan lisää mielestäni esihenkilön kykyä tehdä esihenkilötyötä ja parantaa työpaikan ilmapiiriä ja yhteishenkeä.

Työntekijälle onnistunut kehityskeskustelu antaa kanavan antaa palautetta organisaation johdolle ja silloin pystyy jakamaan omia kehittämisideoita. Kehityskeskustelu on mahdollisuus kertoa esihenkilölle omia tuntemuksiaan työntekoon liittyvistä asioista. Onnistuneen keskustelun jälkeen molemmat osapuolet kokevat tulleet kuulluksi ja ovat samalla aaltopituudella tulevaisuuden suhteen, kun seuraavan vuoden tavoitteet on mietitty ja asetettu yhdessä.

Kehityskeskustelua voidaankin pitää hyvänä menetelmänä myös työhyvinvoinnin mittaamisessa. Jos työntekijöiden omat arvioinnit vastaavat toisten antamia tuloksia, voidaan tehdä johtopäätöksiä työpaikan hyvinvointiin liittyen. Jos taas vastaukset heittelevät vastaajien välillä paljon, voidaan tästä tehdä johtopäätös, että työpaikalla ei kaikki ole niin kuin pitää ja asiaa voidaan lähteä selvittämään tilanteen parantamiseksi. Riskinä kuitenkin voi olla, että työntekijä ei osallistu oman työnsä arviointiin aiheen vaatimalla panoksella, vaan tekee arvioinnin vähän sinne päin tai niin, että vastauksista syntyy mahdollisimman vähän keskustelua. Tilanteissa, jossa työntekijä ei ole yhtä hyvin motivoitunut keskustelun käymiseen on vaikea pitää onnistunutta kehityskeskustelua. Näissä tilanteissa on myös vaikeaa tehdä johtopäätöksiä keskusteluiden tuloksista, koska annetut vastaukset voivat vääristää sitä, minkälainen tilanne työpaikalla oikeasti on. Työntekijöille olisikin hyvä tiedottaa, mitä varten kehityskeskustelut oikeasti ovat ja painottaa myös keskusteluihin liittyviä mahdollisuuksia työntekijöiden näkökulmasta.

Tärkeimmäksi seikaksi onnistuneessa kehityskeskustelussa nostan molemminpuolisen luottamuksen saavuttamisen. Luottamuksen merkitys avoimessa vuorovaikutuksen syntymisessä on huomattava ja luottamussuhteen syntymiseksi vaaditaan ponnisteluita sekä esihenkilön että työntekijän toimesta. (Aarnikoivu, 2016, s.23.) Luottamus luo pohjan käytävälle keskustelulle sekä sille, miten syvällisesti osapuolet uskaltavat oikeasti keskustella asioista. Kehityskeskustelulomake voi olla todella hyvin koottu ja sen esitäyttämiseen on voitu käyttää aikaa ja vaivaa, mutta jos keskustelijoiden välillä ei ole toimivaa

luottamussuhdetta, ei itse keskusteluun saada tarvittavaa syvyyttä ja keskustelu jää pinnalliseksi arviointien läpikäymiseksi.

Lukiessani kehityskeskusteluista tehtyjä julkaisuja jäin pohtimaan, miten saadaan tehtyä hyvä kehityskeskustelu myös esihenkilölle. Monissa julkaisuissa puhuttiin esihenkilön vastuusta kehityskeskusteluprosessissa ja miten esihenkilön tulee tilaisuuteen valmistautua. Pystytäänkö kaikissa organisaatioissa järjestämään samanlaiset puitteet myös esihenkilön kehityskeskustelulle ja ollaanko organisaatioissa ymmärretty myös esihenkilöiden kehityskeskusteluiden tärkeys? Tässä voisivat monet organisaatiot parantaa, sillä esihenkilön työhyvinvointi on yhtä tärkeässä asemassa kuin työntekijöidenkin.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. (2016). Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. (3., uudistettu painos). Helsingin seudun kauppakamari. [https://kauppakamaritieto-fi.lilukka.samk.fi/ammattikirjasto/teos/aidosti-hyodyllinen-kehityskeskustelu#kohta:1\(\(20\)Tilauksessa\(\(20\)se\(\(20\)aidosti\(\(20\)hy\(\(f6\)dyllinen\(\(20\)kehityskeskustelu](https://kauppakamaritieto-fi.lilukka.samk.fi/ammattikirjasto/teos/aidosti-hyodyllinen-kehityskeskustelu#kohta:1((20)Tilauksessa((20)se((20)aidosti((20)hy((f6)dyllinen((20)kehityskeskustelu)

Autio, V.M., Juuti, P. & Wink, H. (2010). Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. JTO-Palvelut Oy.

Aura, O. & Ahonen, G. (2016). Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Talentum.

Euroopan unioni, Euroopan sosiaalirahasto. (2020-2022.) Fokus työhyvinvoinnin johtamiseen! Vipuvoimaa EU:lta 2014-2020. <https://www.fokukseen.fi/mita-tehdään-kun-johdetaan-työhyvinvointia/>

Ilmarinen. (20.3.2019.) Strateginen työkyvyn johtaminen, Annamari Mäki-Ullakko, työkyypääällikkö, Ilmarinen [video]. SAMK Moodle. <https://moodle3x.samk.fi/course/view.php?id=9391§ion=1#tabs-tree-start>

Kansaneläkelaitos. (7.9.2023.) Työterveyshuollon järjestäminen. <https://www.kela.fi/tyonantajat-tyoterveyshuolto-jarjestaminen>

Lindholm, T. & Salminen, J. (2014). Keskustele ja kehity 2.0. Kehityskeskusteluista vuoden paras työpäivä. (1.painos). J-Impact.

Manka, M-L., (2023). Työhyvinvointi. (3. uudistettu painos). Alma Talent.

Meretniemi, I. (2012). Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Talentum.

Puska, J. (2022). Kehityskeskustelu osaamisen kehittämisen välineenä. [YAMK-opinnäytetyö, Satakunnan Ammattikorkeakoulu]. Theseus.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/789100/Puska_Jaana.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Salmela, L. (2022). Kehityskeskustelumallin luominen organisaation käyttöön. [YAMK-opinnäytetyö, Satakunnan Ammattikorkeakoulu]. Theseus. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/782852/Salmela_Lotta.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Salminen, A. (2011). Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan Yliopisto. https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf

Scribbr. (23.2.2017). Opinnäytetyön rakenne. Katso täältä: miten kirjallisuuskatsaus tehdään? <https://www.scribbr.fi/opinnaytetyon-rakenne/kirjallisuuskatsaus-opinnaytetyo/>

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2023.) Työhyvinvointi. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Syväjärvi, A. & Leinonen, J. (2020.) Strategiatyöllä hyvinvointia? Strategiakäytäntöjen kehittyneisyys kuntien hyvinvoinnin ja terveyden edistämässä. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98078/56026?acceptCookies=1>

Tampereen Yliopisto. (n.d.) Tietoarkisto. Laadullinen tutkimus ja teoria. Haettu 22.2.2024 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mitaon-laadullinen-tutkimus/laadullinen-tutkimus-ja-teoria/>

Työterveyslaitos. (2023.) Työkyvyn varhainen tuki. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoterveys/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/tyokyvyn-varhainen-tuki>

Työterveyslaitos. (2023.) Työn imu. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>

Työturvallisuuskeskus. 2023. Työhyvinvointi. Haettu 14.11.2023 osoitteesta <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/>

Vesterinen, P-L. & Suutarinen, M. (2010). Työhyvinvoinnin johtaminen. Otava.

Vilka, H. (2023). Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina.

Art House Oy. <https://www.ellibslibrary.com>

LIITE 1: KEHITYSKESKUSTELULOMAKE

KEHITYSKESKUSTELU- LOMAKE

Työntekijän nimi:

Esihenkilön nimi:

Työntekijä täyttää oman arviointinsa ennen varsinaista kehityskeskustelua. Esihenkilön arvio täytetään keskustelun aikana. Kommenttikenttää voi täyttää sekä ennakkoon että kehityskeskustelun aikana.

1. EDELLISENÄ VUONNA SOVITTUJEN TAVOITTEIDEN ARVIOINTI:

(Täytetään yhdessä esihenkilön kanssa)

TAVOITE	TOTEUTUMINEN
TAVOITE	TOTEUTUMINEN
TAVOITE	TOTEUTUMINEN

2. TYÖNTEKIJÄN SUORIUTUMISEN JA OSAAMISEN ARVIOINTI

(Arviointiasteikko 1=heikko, 5=kiitettävä)

	Työntekijän arvio	Esihenkilön arvio
Onnistuminen omassa työtehtävässä		
Ammatillisen osaamisen taso perustyössä		
Ammatillisen osaamisen syventävä tietous		
Asiakaspalvelutaidot		
Vuorovaikutustaidot talon ulkopuolisten tahojen kanssa		
Tiimissä työskentelyn taidot		
Kommentit ja ideoita kehittämiselle:		

3. TYÖYHTEISÖN ARVIOINTI

(Arviointiasteikko 1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä)

	Työntekijän arvio	Esihenkilön arvio
Työpaikalla on hyvä ilmapiiri		
Yhteistyö muiden kanssa toimii hyvin		
Työtehtävät ovat jakaantuneet selkeästi ja tasapuolisesti		
Kaikki noudattavat yhteisiä pelisääntöjä		
Epäkohtiin puututaan ja ne pyritään ratkaisemaan tehokkaasti		
Työpaikalla ei syrjitä tai kiusata toisia		
Minkä panoksen olet itse antanut työyhteisön toimivuuteen?		
Kommentit ja ideoita kehittämiselle:		

4. TYÖNTEKIJÄN HYVINVOINNIN ARVIOINTI

(Arviointiasteikko 1=täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä)

	Työntekijän arvio
Tällä hetkellä voin työssäni hyvin	
Koen tekemäni työn mielekkääksi ja palkitsevaksi	
Minulla on tarpeeksi osaamista hoitaa työtehtäväni hyvin	
Voin vaikuttaa omaan työhöni riittävästi	
Työni on ajoittain stressaavaa	
Viimeisen vuoden aikana olen kokenut työni liian kuormittavana	
En ajattele työasioita vapaa-ajallani	
Huolehdin omasta jaksamisestani riittävästi	
Mitä olet itse valmis tekemään parantaaksesi työssä jaksamista?	
Mitkä ovat osaamisesi vahvuudet?	
Mitä osaamisen aluetta haluaisit vahvistaa ja millä keinoin?	
Kuinka olet selviytynyt omista vastuualueistasi ja onko jokin estänyt niiden hoitamista?	
Kommentit ja ideoita kehittämiselle:	

5. ESIHENKILÖTYÖN ARVIOINTI

(Arviointiasteikko 1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä)

	Työntekijän arvio
Esihenkilöni on tasapuolinen ja oikeudenmukainen kaikkia kohtaan	
Esihenkilöni antaa minulle riittävästi palautetta	
Vuorovaikutus esihenkilöni kanssa on avointa	
Esihenkilöni motivoi ja innostaa työntekijöitään	
Kommentit ja ideoita kehittämiseksi:	

6. TAVOITTEET SEURAAVALLE VUODELLE:
(Täytetään yhdessä esihenkilön kanssa)

TAVOITE
TAVOITE
TAVOITE
TAVOITE

7. MUUT MUISTIINPANOT

MUISTIINPANOT

Paikka ja aika: _____

Työntekijän allekirjoitus

Esihenkilön allekirjoitus