



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

# Kehityskeskustelulla työhyvinvointia?

## Kirjallisuuskatsaus

Janina Suoyrjö  
Metropolia Ammattikorkeakoulu  
Toimintaterapeutti (YAMK)  
Opinnäytetyö  
2021

Tekijä(t) Otsikko	Janina Suoyrjö Kehityskeskustelulla työhyvinvointia?
Sivumäärä Aika	34 sivua 16.5.2021
Tutkinto	Toimintaterapeutti YAMK
Tutkinto-ohjelma	Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulu
Suuntautumisvaihtoehto	Sosiaali- ja terveysalan liiketoiminnan sekä palveluiden johtaminen
Ohjaaja(t)	Lehtori Juha Havukumpu

Tämän kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli etsiä tietoa siitä, onko kehityskeskusteluilla todettu olevan vaikutusta koettuun työhyvinvointiin sosiaali- ja terveysalalla ja minkälainen kehityskeskustelu tätä parhaiten tukee. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa esimiestyön ja johtamisen tueksi tietoa siitä, minkälaisella kehityskeskustelulla on mahdollista vaikuttaa työntekijöiden koettuun työhyvinvointiin. Tutkimuskysymyksiä olivat 1. Mitä tutkimuksia on tehty kehityskeskustelujen vaikuttavuudesta työhyvinvointiin? 2. Minkälainen kehityskeskustelu tukee sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden työhyvinvointia?

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kartoittavana scoping-kirjallisuuskatsauksena, sillä se antaa käsityksen aihealueeseen kohdistuneesta tutkimuksen laadusta, tarkastelun näkökulmasta ja määrästä. Kartoittavassa kirjallisuuskatsauksessa aineistoa pyritään keräämään tutkimuskysymysten kannalta oleellisista tietokannoista sekä lehdistä, artikkeleista ja kirjallisuudesta.

Kirjallisuuskatsauksen yhteenvedona voidaan todeta, että työhyvinvointia ja kehityskeskusteluita on kuvattu eri aineistoissa tarkasti ja ne ovat käsitteinä yleisesti tunnettuja. Mainintoja siitä, että kehityskeskusteluilla on vaikuttavuutta työhyvinvointiin, löytyi kirjallisuudesta useita. Kansainvälisissä julkaisuissa esimies-alaiskeskusteluiden teema on tyypillisesti suoriutumisen- ja tavoitesuuntautunut, eikä mainintoja keskusteluiden vaikuttavuudesta työhyvinvointiin sosiaali- ja terveysalalla juurikaan löytynyt. Myös sanojen kääntäminen englanniksi muutti niiden tarkoitusta alkuperäisestä.

Kirjallisuushakuni perusteella en löytänyt kansainvälisistä tietokannoista tutkimuksia tai aineistoa, joka olisi vastannut opinnäytetyöni tutkimuskysymyksiin; minkälaisella kehityskeskustelulla työhyvinvointiin voidaan sosiaali- ja terveysalalla parhaiten vaikuttaa. Kotimaisista julkaisuista löysin muutamia sosiaali- ja terveysalan YAMK-tutkimuksia, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiini. Kehityskeskusteluilla on vaikuttavuutta työhyvinvointiin ja parhaiten tätä tukee keskustelu, jolle on asetettu ennalta tietyt laatutekijät, joita ovat muun muassa dialoginen vuorovaikutus, esimies- ja alaistaidot, kehityskehityskeskustelukoulutus, organisaation keskusteluihin osoittamat resurssit sekä ylemmän johdon tuki.

Avainsanat	työhyvinvointi, kehityskeskustelu, esimiestyö
Author(s) Title	Janina Suoyrjö Do development discussions effect wellbeing at work?
Number of Pages Date	34 pages 16 May 2021
Degree	Master of Health Care
Degree Programme	Master's degree Program on Occupational Therapy
Specialisation option	Social and health care business and service management
Instructor(s)	Juha Havukumpu, Senior Lecturer
<p>The purpose of this literature review was to find information on whether development discussions at the workplace have influence on wellbeing at work in social- and health care services, and which forms of discussion are the most effective ones. The aim was to produce information for social- and health care managers on which forms of development discussions are the most effective ones when it comes to supporting employee's wellbeing at the workplace. The research questions were: 1. What kind of studies have been carried out about employee appraisals effect on job satisfaction? 2. What kind of employee appraisal supports job satisfaction most in the field of social- and healthcare services?</p> <p>This thesis was carried out as a scoping literature review, as it provides knowledge on the quality, perspective, and amount of the research on the topic. To collect the material, the literature is selected from relevant professional journals, publications and research articles.</p> <p>To summarise, job satisfaction and employee appraisal are commonly used in the literature materials and they are well known as concepts. From the literature I found several mentioning's about employee appraisal effecting job satisfaction. In international publications supervisor-employee appraisals are usually interpreted as performance focused, and I did not find the link between job satisfaction and employee appraisals from foreign research to the field of social and healthcare services. I also noticed that when the keywords are translated from Finnish to English, they did change their meaning from originally mentioned.</p> <p>Based on my literature review I did not find foreign research articles that would have answered my research questions. I found a few Finnish MBA-studies that claim it is possible to effect job satisfaction with employee appraisal. The most effective way to do this is to use a set of quality criteria that include for example dialogical interaction, leadership and employee skills, appraisal education, resources given by the organization to perform the appraisals, as well as support from upper administration.</p>	
Keywords	job satisfaction, employee appraisal, leadership

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tutkimuksen teoriatausta	2
	2.1 Kehityskeskustelu	2
	2.2 Työhyvinvointi	5
	2.3 Työhyvinvoinnin johtaminen	8
	2.4 Vuorovaikutus esimiestyössä	9
3	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	11
4	Tutkimuksen toteutus	12
	4.1 Scoping-katsaus tutkimusmenetelmänä	13
	4.2. Scoping-katsauksen metodologinen viitekehys	13
	4.3 Aineiston rajaus	14
	4.3.1 Hakusanat	14
	4.3.2 Tietokannat	15
	4.3.3 Mukaanotto- ja poissulkukriteerit	16
	4.4 Aineiston keruu	17
	4.5.Laadun arviointi	23
	4.6 Sisällön analyysi	23
5	Eettisyys ja luotettavuus	24
6	Tulokset	26
7	Pohdinta	27
8	Johtopäätökset	30
	Lähteet	32

## 1 Johdanto

Työhyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla on noussut viime vuosina entistä aktiivisemmin esille ja on aiheena ajankohtainen. Esimiestyöllä on todettu olevan merkittävä vaikutus koettuun työhyvinvointiin.

Suhde lähiesimieheen on tärkeä jokaiselle työntekijälle. Työstään eroavista kolmasosa kertoo työpaikan vaihdon syyksi lähimmän esimiehensä. Esimiehen työhön kuuluu ohjaaminen selkeiden tavoitteiden asettamisella. Oikeudenmukaisuus vuorovaikutuksessa ja muissa menettelytavoissa lisää työntekijöiden yhteistyöhalukkuutta ja sitoutumista sekä toiminnan tuloksellisuutta. Se myös vähentää sairauspoissaoloja ja sairastavuutta. Esimies tarvitsee palautetta toiminnastaan ja tietoa työntekijöistään voidakseen suunnata toimintansa oikein. Kehityskeskustelut ja työhyvinvointikyselyt ovat kehitetty palautteen välineiksi. (Elo – Ervasti - Kuokkanen 2010: 11.)

Kehityskeskustelu on parhaimmillaan erinomainen johtamisen työkalu. Pahimmillaan se on ajanhukkaa sekä esimiehelle että työntekijälle. Onnistuessaan kehityskeskustelu edistää työntekijän sitoutumista työhön, erinomaisen työsuorituksen syntyä sekä tukee työhyvinvoinnin kasvua. (Aarnikoivu 2010: 11.)

Useissa organisaatioissa kehityskeskusteluita edellytetään pidettäväksi säännöllisin väliajoin. Useassa organisaatiossa niillä on käytäväpuheissa huono maine. Kehityskeskusteluihin käytetään organisaatioissa vuositasolla runsaasti aikaa. Tästä syystä tärkeää olisi, että tuo niihin käytetty aika hyödynnetään niin, että sillä on merkityksellisyyttä ja vaikuttavuutta sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta. Työntekijän tai organisaation näkökulmasta ei siis saisi olla yhdentekevää, miten tuo aika ja siitä syntyvät taloudelliset kustannukset käytetään hyödyksi. Alastalo toteaa tutkimuksessaan (2009), että tutkimustietoa kehityskeskusteluiden työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä on niukasti saatavana. (Alastalo 2009: 6.) Edelleen vuonna 2021 voin todeta samaa.

Tässä opinnäytetyössäni haluan selvittää kehityskeskusteluiden käyttöä johtamisen välineenä sosiaali- ja terveysalalla sekä niiden vaikuttavuutta koettuun työhyvinvointiin. Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa tutkimustietoa esimiestyön tueksi

kehityskeskusteluiden käytöstä sekä sisällön merkityksestä koetulle työhyvinvoinnille sosiaali- ja terveystalalla. Kehityskeskustelu tuottaa parhaimmillaan useita hyötyjä keskustelun molemmille osapuolille. Se on kustannustehokas ja inhimillinen keino lisätä koettua työhyvinvointia ja tätä kautta vähentää sairauspoissaoloja sekä työpaikan vaihdoksia. Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen ja tarpeellinen työhyvinvoinnin, työn kehittämisen sekä johtamisen näkökulmasta. Onnistunut kehityskeskustelu tuottaa suoraa arvoa myös asiakastyön tueksi ja osaltaan lisää asiakastyytyvää.

## 2 Tutkimuksen teoriatausta

### 2.1 Kehityskeskustelu

Hyvä työtulos syntyy siitä, että työntekijät ovat osaavia, sitoutuneita ja motivoituneita. Heidän tulee keskittyä riittävän ajan kanssa työtehtäviin ja niihin liittyviin päämääriin. Hyvälle työskentelylle tulee luoda suotuisat puitteet. Tämä käy parhaiten työntekijän ja esimiehen välisen syvällisen keskustelun, kehityskeskustelun avulla. (Autio - Juuti - Wink 2011: 28.)

Lindholm ja Saarinen toteavat kehityskeskustelulla tarkoitettavan systemaattista prosessia, jonka avulla eri tahot käyvät avointa ja rakentavaa keskustelua organisaation tilasta, tavoitteista ja kehittämistarpeista. Tärkeänä osana kehityskeskusteluprosessia on esimiehen ja työntekijän käymä henkilökohtainen ja luottamuksellinen vuoropuhelu työhön liittyvistä asioista. Lindholm ja Saarinen toteavat, että aidoissa kehityskeskusteluissa arvioidaan ja suunnitellaan työntekoa ja työtapoja sekä työssä onnistumisen edellytyksiä. Tämä pohdinta ei kuitenkaan tapahdu tyhjiössä, vaan pohdinnan ja keskustelun taustalla vaikuttavat koko organisaation linjaukset ja tavoitteet. (Lindholm - Saarinen 2014: 17.)

Esimiestyön kannalta kehityskeskustelujen hyötyjä on käsitelty suhteellisen vähän. Sitäkin vähemmän on pohdittu sitä, miten työntekijä hyötyy kehityskeskustelusta. Tämän hyötynäkökulman sivuuttaminen on useissa organisaatioissa johtanut siihen, että kehityskeskusteluihin ei valmistauduta kunnolla eikä niihin motivoiduta. Kuitenkin onnistuneessa kehityskeskustelussa työntekijä saa mahdollisuuden ottaa puheeksi kaikki omaan työntekoon, muutoksiin, käytäntöihin, kehittämistarpeisiin ja omaan jaksamiseen ja hyvinvointiin liittyvät tarpeet. (Lindholm - Saarinen 2014: 19.)

Esimiehen kannalta kehityskeskusteluista on seuraavia hyötyjä:

- oppii tuntemaan työntekijöitä, miten he näkevät ja kokevat työnsä, mitä he osaavat ja haluavat
- saa mahdollisuuden oman työnsä ja johtamistapansa kehittämiseen ja tarkasteluun
- saa uusia ideoita
- saa mahdollisuuden kiittää hyvistä työsuorituksista ja voi puuttua epätoivottuun kehitykseen

Työntekijän kannalta kehityskeskustelun hyötyjä ovat:

- työntekijä saa tilaisuuden keskustella koko työkentästään kokonaisvaltaisesti
- saa tietoa koko organisaatiosta ja visioista
- saa mahdollisuuden vaikuttaa sekä organisaation että omaan tulevaisuuteen
- saa palautetta omasta työsuorituksestaan
- saa rohkaisua ja kannustusta
- oppii tuntemaan esimiestään paremmin

Esimies ja työntekijä saavat kehityskeskustelussa mahdollisuuden työsuoritusten yhteiseen arviointiin ja siihen vaikuttavien tekijöiden, sekä edistävien että haittaavien, tekijöiden analysointiin. He saavat myös mahdollisuuden ilmapiirin ja yhteisymmärryksen kehittämiseen. Lisäksi kehityskeskustelut antavat hallinnollisen apuvälineen henkilöstösuunnitteluun, henkilöstön kehittämiseen ja toiminnan suunnitteluun. (Autio ym. 2011: 41–42.)

Kehityskeskustelujen, kuin myös kaiken esimiestyön kannalta on tärkeää pitää mielessä työsuhteen työntekijälle ja täten esimiehelle, säädetty yleisvelvoite. Työnantajan ja esimiehen on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin ja tuettava työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Heidän on myös pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työrullallaan etenemiseksi. Kehityskeskusteluissa on olennaista noudattaa yksityisyyden suojaamiseksi säädettyjä normeja ja periaatteita. Työnantajalla on oikeus käsitellä vain välittömästi työntekijän työsuhteen kannalta

tarpeellisia henkilötietoja. On tärkeää, että keskustelun osapuolet sopivat yhteisymmärryksessä erilaisiin rekistereihin kirjattavista tiedoista. Työntekijällä on oikeus tarkistaa hänestä tallennetut tiedot. Työnantajalla on oikeus ja eräissä tapauksissa myös velvollisuus johtaa ja valvoa työtä, sen suoritus tapaa- ja laatua sekä työnteon paikkaa ja aikaa. Työnantajalla on valvontavelvollisuus työturvallisuuskysymyksissä. Työnantajan ja esimiehen on aktiivisesti pyrittävä täyttämään oikeudelliset keskustelu- ja neuvotteluelvoitteet. Näiden laiminlyömiseen liittyy usein oikeudellisia seuraamuksia. Työntekijälle ei lainsäädännössä ole säädetty yleisiä velvoitteita, ainoastaan velvollisuuksia. Normeissa on esitetty tietty perustaso, jota kaikkien tulisi noudattaa. Siitä syystä kehityskeskustelujen yhtenä ydinasiana tulisi muistaa kaikkien velvollisuus huolehtia työhyvinvoinnista, turvallisuudesta sekä hyvästä työilmapiiristä. (Autio ym. 2011: 106–110.)

Kehityskeskusteluille ei ole olemassa oikeaa määrää eikä oikeaa tapaa toteuttaa niitä (Meretniemi 2012: 33). Kehityskeskustelut ovat hyvin toteutettuina erinomainen johtamisen väline. Niissä esimies voi kuulostella työntekijöiden tunteja, asenteita ja toiveita. Samalla hän saa arvokasta tietoa siitä, millä tavalla omaa ja organisaation toimintaa kannattaisi kehittää ja parantaa. (Meretniemi 2012:183.)

Esimiehen rooli on tärkeä työtä koskevien tavoitteiden saavuttamisessa: hänen pitäisi pystyä välittämään uskoa niiden saavutettavuuteen. Oikeudenmukaisuus ja hyödyllisiksi koetut kehityskeskustelut lisäävät tuloksellisuutta osaltaan. Vaikka kehityskeskustelut jakavat mielipiteitä, monet haluavat jopa luopua kehityskeskusteluista, voidaan niitä pitää perusteltuina muun muassa seuraavien seikkojen vuoksi:

- kulttuurin muutos, halutaan lisätä avoimuutta
- jatkuvuuden tunne, yksilön menestys ja yhtiön menestys kulkevat käsi kädessä
- tavoitteet kaikkien tietoon, yhtenen tekemisen ”juoni” on oltava kaikkien tiedossa
- tavoitteiden yhteensovittaminen ja ongelmien ratkaisu, mitä työntekijä odottaa työnantajalta ja mitä työnantaja odottaa työntekijältä?
- työturvallisuuden lisääminen
- työssä jaksamisen ja viihtyvyyden lisääminen
- henkilökohtaisen palautteen antaminen ja saaminen



Kehityskeskustelut saavat kritiikkiä osakseen erityisesti siitä, että niihin ei ole valmistauduttu riittävästi. Toiseksi puutteeksi on mainittu, ettei kehityskeskusteluissa sovittuja asioita viedä arkeen. Mikäli edellä mainitut puutteet pystytään korjaamaan, kasvaa keskustelujen mielekkyys ja vaikuttavuus olennaisesti. (Manka 2016: 144–145.)

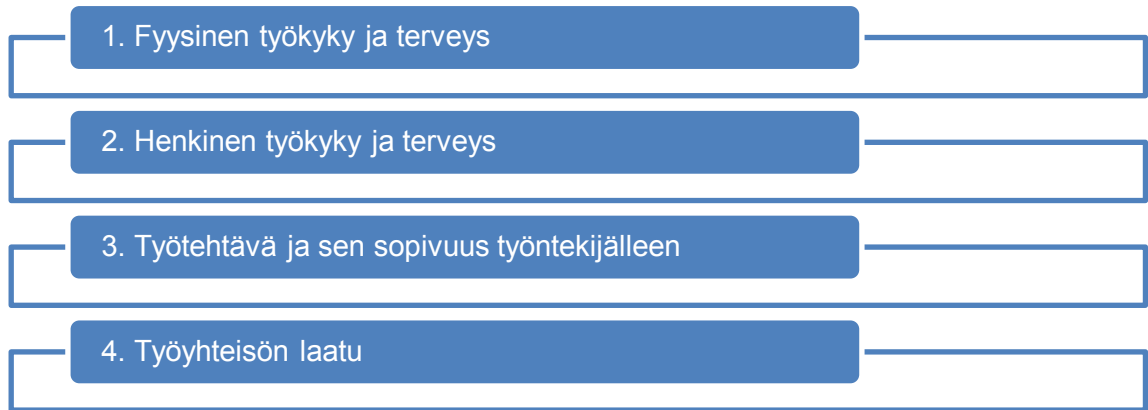
Jos kehityskeskustelu mielletään toiminnan kannalta välttämättömänä eikä niinkään sosiaalisena seurusteluna, on lähes itsestään selvää, että se vaatii niin esimieheltä kuin alaiseltakin valmistautumista keskustelun käymiseen. Tällaista ei käyda kiireen keskellä pikaisesti, vaan molemmat osapuolet varmastikin haluavat, että keskusteluun varataan riittävästi aikaa ja sitä varten on järjestetty rauhallinen tila. (Järvinen 2009: 50.)

## 2.2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi ei synny organisaatiossa itsestään, vaan se vaatii systemaattista johtamista: strategista suunnittelua, toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arviointia. Työhyvinvointia tukevalle työlle voidaan asettaa tavoitteet ja niiden saavuttamista voidaan arvioida osana organisaation tavanomaista strategiatyötä. Hyvinvoivassa organisaatiossa on turvallista toimia, se on tavoitteellinen, rakenteeltaan joustava ja kehittää jatkuvasti itseään. (Manka 2016: 80.)

Työhyvinvointi on kokonaisvaltainen kokemus ja sitä voidaan tarkastella useista eri näkökulmista. Sosiaali- ja terveysministeriön raportissa (2005: 25) työhyvinvointi määritellään työssäkäyvän henkilön kyvyksi selviytyä työtehtävistään. Työhyvinvointiin vaikuttavat fyysinen, henkinen ja sosiaalinen kunto, työyhteisön toimivuus sekä työympäristössä esiintyvät tekijät. Raportissa todetaan lisäksi, että työhyvinvointiin vaikuttavat edellä mainittujen lisäksi useat muut tekijät, kuten työsuhde, palkkaus, työsopimus, yksityis- ja perhe-elämä, taloudellinen ja yleinen elämäntilanne. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005: 25, 4.)

Työhyvinvointi ja työkyvyn kehittäminen voidaan jakaa neljään osa-alueeseen:



Kuvio 2: Työhyvinvoinnin osa-alueet

Työntekijän omalla vastuulla ovat työhyvinvoinnin osa-alueista kohdat 1 ja 2. Työnantaja voi tarjota tukea ja mahdollisuuksia niiden ylläpitämiseen, esimerkiksi tarjoamalla tukea palveluiden ostamiseen. Myös esimiestyöllä voidaan vaikuttaa työkyvyn säilymiseen ja työhyvinvoinnin kokemukseen, erityisesti huolehtimalla työolainsäädännössä määritellyistä esimiestehtävistä. Kohdat 3 ja 4 ovat sekä esimiehen että työntekijän vastuulla. Työtehtävä, joka vastaa hyvin työntekijän voimavaroihin tuottaa enemmän työhyvinvointia. Työtehtävän tulee olla vaatimustasoltaan juuri sopiva; ei liian vaativa tai helppo. Työyhteisöllä on iso merkitys koettuun työhyvinvointiin. Hyvästä yhteisöstä saa energiaa ja tukea omalle työlleen. Huono työyhteisö kuluttaa voimavaroja. Työntekijällä tulisikin olla oikeus vaikuttaa oman työyhteisönsä kehittämiseen. (Lindholm - Saarinen 2014: 103.)

Nykyinen tietämys on osoittanut, että työmotivaation ylläpitämiseksi ja työn mielekkääksi kokemien vaatii työntekijän tarpeisiin ja odotuksiin vastaamista. Näitä ovat:

- jokainen haluaa tietää, mitä tuloksia häneltä odotetaan
- jokainen haluaa tietää, miten hän on suoriutunut tehtävistään ja edistynyt
- useat haluavat lisäksi tietää, mitä heidän tulevaisuutensa varalle on suunniteltu
- jokainen haluaa vaikuttaa omaan työhönsä, kehittää sitä kiinnostavammaksi ja haastavammaksi
- tuntee työnsä turvalliseksi, siten että tietää avun olevan saatavilla haastavissa tilanteissa

- jokaisella tulisi olla oikeus kykyjensä mukaiseen etenemiseen ja palkkioon
- organisaation tulisi ottaa huomioon työntekijän näkemykset omasta urasta, tehtävistä ja eduista
- monet haluavat lisäksi olla mukana luomassa uutta ja visioimassa organisaation tulevaisuutta

Onnistunut kehityskeskustelu toimii hyvänä keinona odotusten täyttämiseksi. (Autio ym. 2011: 42.)

Työhyvinvoinnin portaatt mallin tavoitteena on ollut löytää työhyvinvoinnin taustalla olevia keskeisiä tekijöitä ja toimintamalleja pitkäjänteisen, suunnitelmallisen kehittämistoiminnan tueksi. Se on yksi väline työhyvinvoinnin kokonaisvaltaiseen, kestävään kehittämiseen. Työhyvinvoinnin portaiden perustana ovat ihmisen perustarpeet: psyko-fysiologiset perustarpeet, liittymisen- ja turvallisuuden tarve, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarve. Hyvinvoinnin edellytys on, että nämä perustarpeet tyydyttyvät työssä ja elämässä. Työhyvinvoinnin ydin on työssä. (Rauramo 2009: 2.)

Työhyvinvoinnin portaatt- mallin jokaiselle portaalle on koottu työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä niin organisaation kuin yksilönkin näkökulmasta. Kuvaamalla työhyvinvoinnin kehittämisjärjestelmä systeemiseksi malliksi, on selkiytynyt ne keskeiset prosessit, joihin pyritään vaikuttamaan, kun halutaan saada pitkäaikaisia muutoksia järjestelmään tai sen osiin.



Kuvio 3: Työhyvinvoinnin portaat (Työturvallisuuskeskus. Rauramo)

### 2.3 Työhyvinvoinnin johtaminen

Esimiestyön laadulla ja johtamistyyllillä on vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin. Esimiehellä on useita rooleja työhyvinvoinnin näkökulmasta:

- Työhyvinvointia tukevien työolojen rakentaja
- Työhyvinvointia tukeva johtaja ja vuorovaikuttaja
- Työhyvinvointikulttuuria rakentava esimerkki
- Työhyvinvoinnin asiantuntija
- Työhyvinvoinnin kehittäjä

Esimiehen johtamistyyllillä on vaikutus sekä työpahoin- että hyvinvointiin. Epäoikeudenmukaiseksi koettu, loukkaava ja vastuuta välttelevä johtaminen ovat yhteydessä työpahoinvointiin. Esimies rakentaa työyhteisössä käsitystä siitä, miten tärkeä asia työhyvinvointi työpaikalla on. Tämä tapahtuu pitkälti tekojen ja puheiden kautta. Esimies ei kuitenkaan rakenna työhyvinvointia yksin. Työntekijät vaikuttavat ja

osallistuvat myös. Esimiehen tehtävä on innostaa, kannustaa, keskustella ja antaa palautetta. Esimies on enemmänkin valmentaja ja palvelija kuin määräävä työnjohtaja. (Tampereen yliopisto 2021.)

Suonsivun mukaan työhyvinvointiosaaminen on yksi tärkeimmistä johtamisen ja erityisesti työhyvinvoinnin johtamisen pätevyyksistä. Työhyvinvointiosaamiseen sisältyvät esimiehen ihmis- ja maailmankäsitys, arvomaailma, luottamus alaisiinsa ja itseensä, muiden sekä itsensä kunnioitus, vahva tunneäly sekä viisaus, itsensä johtaminen ja ymmärrys siitä, että myös johto tarvitsee tukea toimintansa kehittämiseen. Työhyvinvointijohtamisen ydin on siinä, että esimiesasemassa olevilla henkilöillä on aito kiinnostus työhyvinvoinnin edistämiseen. (Suonsivu 2015: 167.)

Jokaisella ihmisellä on syvä inhimillinen tarve kuulua joukkoon sekä kokea olevansa merkityksellinen osa tätä joukkoa. Arvostus synnyttää luottamusta, joka saa ihmisen sitoutumaan ja kiinnittymään organisaation tavoitteisiin. Arvostuksen tunne on tärkeimpiä tekijöitä siinä, että työyhteisö saadaan kukoistamaan.

Parhaiten toimivat tiimit ja työyhteisöt, joissa on psykologisen turvallisuuden tunne. Tiimin vuorovaikutus perustuu luottamukselle, joka pohjautuu tasavertaiseen keskusteluun ja kulttuuriin, missä erilaiset tunnetilat ovat hyväksytyjä. Läsnä oleva ja johdonmukainen esimies herättää luottamusta. Esimiehen todellinen tai kuviteltu kiire estää työntekijöiden osaamisen ja mielipiteiden huomioimisen, jolloin työntekijää ei sitouteta osallistavilla johtamiskäytännöillä. Aktiivinen kuuntelu on tehokas tapa osoittaa arvostusta, samoin se, että esimies uskaltaa osoittaa oman vajaavaisuutensa. Johtaja, joka pystyy tuomaan organisaatioonsa ja tiimiinsä tunteen psykologisesta perusturvallisuudesta, arvostetuksi tulemisesta, yhteenkuuluvuudesta, vaikuttamisesta ja reiludesta kasvattaa henkilökuntansa työtyytyväisyyttä, luovuutta, sitoutumista sekä lisää työn imua. Tämä näkyy väistämättä myös organisaation tuloksessa. (Rubanovitsch 2020: 87–89.)

Strategisessa työhyvinvoinnin johtamisessa yksittäiset työhyvinvointia tukevat toiminnot ovat osa suunniteltua kokonaisuutta ja linkittyvät koko organisaation strategisiin tavoitteisiin. Työhyvinvointia tulisikin johtaa osana päivittäistä johtamistyötä niin, että kaikki ylimmästä johdosta lähtien ovat siihen sitoutuneita. Parhaita tuloksia työhyvinvoinnin johtamisessa saadaan silloin, kun

- työhyvinvoinnille asetetaan selkeät tavoitteet
- määritellään resurssit ja toimenpiteet, joilla työhyvinvoinnille asetetut tavoitteet saavutetaan
- valitaan sellaiset mittarit, joilla voidaan arvioida toimenpiteiden ja tavoitteiden toteutumista

Menestyksenkäs työhyvinvoinnin johtaminen näkyy esimerkiksi sairauspoissaolojen vähenemisenä, työn laadussa ja tuloksellisuudessa, henkilöstön motivaatiossa ja sitoutuneisuudessa. Lisäksi työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtiminen on myös kilpailuvaltti työnantajamaiseen ja henkilöstön saatavuuden kannalta. (Kuntatyönantajat verkkojulkaisu.)

#### 2.4 Vuorovaikutus esimiestyössä

Vuorovaikutuksessa keskeisintä on kahdenkeskinen viestintä. Siksi siitä käytetään usein termiä dialoginen vuorovaikutus. Dialogissa viestinnät kohtaavat ja osalliset ovat ainakin periaatteessa tasavertaisia osapuolia, mutta monologisessa viestinnässä viestinnät eivät kohtaa (Puronen-Puronen 2013: 20).

Esimiehen tärkein taito on osata kommunikoida työntekijöidensä kanssa. Johtaminen on viestintää. On osattava kommunikoida, jotta viestin saa perille ja ohjattua ihmisiä eteenpäin sekä kannustaa ja sitouttaa. (Erikson 2019: 31.)

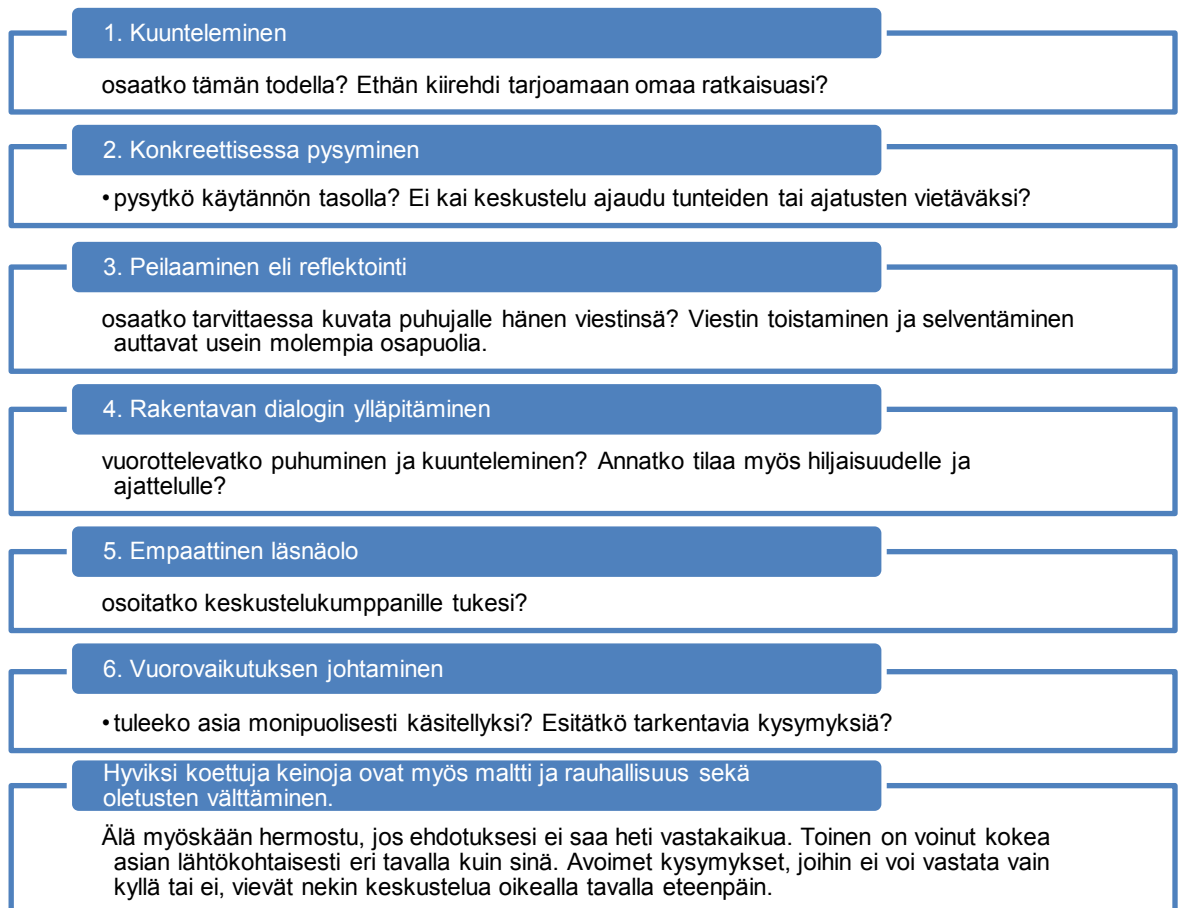
Johtaminen ja viestintä kuuluvat erottamattomasti yhteen. Ilman viestintää ei voi menestyksekkäästi johtaa. Vastuu riittävästä, avoimesta ja ajallisesti viivyttelämättömästä työyhteisöviestinnästä kuuluu esimiehille. Esimiehen tehtävä on esitellä ja taustoittaa strategisia linjauksia, tavoitteita ja toiminnan muutoksia. Hän kertoo henkilöstölle mitä ne käytännössä merkitsevät oman tiimin toiminnassa. Yksikön sisäinen viestintä ja ymmärrys rakentuu myös vuorovaikutukselle ja keskustelulle, johon osallistuvat kaikki työyhteisön jäsenet. Viestinnän tehtävä on tehdä tiedosta ymmärrettävää ja hyväksyttävää. Muuttaa tieto toiminnaksi. Esimiesten ja johdon rooli on merkittävä luottamuksen, motivaationsitoutumisen ja luovuuden syntymisessä. Henkilöstöjohtamisessa viestinnällä on merkittävä rooli. Esimiehet toimivat työnantajan edustajina rakentaen ja välittäen työnantaja mielikuvaa henkilöstölle ja sidosryhmille. (Hagerlund – Kaukopuro-Klemetti 2013: 11).

Assertatiivinen puhe tarkoittaa sitä, että henkilö osaa ilmaista itsensä myönteisesti ja vaikuttavasti, mutta antaa myös muille tilaa toimia samalla tavalla. Assertatiivinen puhe on suoraa, mutta ei hyökkäävää. Se on kuuntelevaa, jotta puhuja ymmärtää myös mitä muut sanovat. Asseratiivinen puhe on myös täsmällistä ja argumentoivaa, jolloin asiat ja merkitykset eivät jää epäselviksi kuulijalle. Se on lisäksi aloitteellista ja vastuuta ottavaa; puhuja on myös itse valmis tarttumaan esittämiinsä tehtäviin sekä suoraa myös siinä mielessä, että siinä käsitellään ensisijaisesti sen henkilön asioita, jota asia koskee.

Oma viestintätyyliimme ja sen vaikutus muihin voi olla itselle tiedostamatonta. Oma puhetyyli voi olla tehoton tai jopa haitallinen esimiestyön kannalta. Haitallisia vuorovaikutustyyliä on esimerkiksi aggressiivinen vuorovaikutustyyli, alistunut vuorovaikutustyyli tai passiivisaggressiivinen vuorovaikutustyyli. (Salminen 2014: 262–264.)

Vuorovaikutustaidoista tärkeimpiä on aktiivisen kuuntelun taito. Mitä paremmin osaamme kuunnella muita, sen helpompi meidän on muokata omaa viestintäämme juuri heidän ajatteluunsa ja ominaisuuksiinsa sopivaksi. Aktiivisen kuuntelun avulla pystymme parantamaan omien viestiemme läpäisykykyä ja vahvistaa omaa johtamisvoimaamme (Salminen 2014: 259).

Hyvin toimiva vuorovaikutus on yhteydessä myös työhyvinvointiin ja tuottavuuteen. Vuorovaikutustaitoja on hyvä opiskella ja harjoitella. Työterveyslaitoksen julkaisussa esitellään kitkattoman vuorovaikutuksen kuusi perustaitoa, mitkä erityisesti esimiesroolissa on hyvä osata:



Kuvio 1. Esimiehen kuusi konstia kitkattomaan kommunikaatioon (Työterveyslaitos verkkojulkaisu).

### 3 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämän kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli etsiä tietoa siitä, onko kehityskeskusteluilla todettu olevan vaikutusta koettuun työhyvinvointiin sosiaali- ja terveysalalla ja minkälainen kehityskeskustelu tätä parhaiten tukee. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa esimiestyön ja johtamisen tueksi tietoa siitä, onko kehityskeskusteluilla todettu olevan vaikuttavuutta koettuun työhyvinvointiin.

Kirjallisuuskatsauksen avulla haetaan vastausta seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitä tutkimuksia sosiaali- ja terveysalalla on tehty kehityskeskustelujen vaikuttavuudesta työhyvinvointiin?



2. Minkälainen kehityskeskustelu tukee työntekijöiden työhyvinvointia sosiaali- ja terveysalalla?

#### 4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin kartoittavana kirjallisuuskatsauksena (scoping review). Se antaa käsityksen aihealueeseen kohdistuneen tutkimuksen laadusta, tarkastelun näkökulmasta ja määrästä. Yleisesti ottaen kartoittava kirjallisuuskatsaus pyrkii nopeasti luomaan ymmärryksen kohteena olevasta käsitteestä ja tutkittavasta ilmiöstä, keskeisistä lähteistä sekä olemassa olevan tiedon luonteesta. Kartoittavia kirjallisuuskatsauksia voidaan tehdä itsenäisinä tutkimuksina, erityisesti silloin, kun tutkimuskohde on monimuotoinen ja monimuotoinen tai aiempaa katsausta kohteesta ei ole lainkaan tehty. Katsauksen heikkoutena voi olla katsaukseen sisällytettyjen alkuperäistutkimusten heikko laatu tai aikaisemman tutkimuksen puute. Kartoittava kirjallisuuskatsaus ei tyypillisesti sisällä katsaukseen liitettävien tutkimusten laadun arviointia. (Stolt - Axelin - Suhonen 2016: 10–11.)

##### 4.1 Scoping- katsaus tutkimusmenetelmänä

Scoping-katsaus kuuluu kuvaileviin menetelmiin. Yleisesti ottaen scoping-katsaus pyrkii nopeasti luomaan ymmärryksen kohteena olevasta käsitteestä ja tutkittavasta ilmiöstä, keskeisistä lähteistä sekä olemassa olevan tiedon luonteesta. Scoping-katsauksia voidaan tehdä itsenäisinä tutkimuksina, erityisesti silloin, kun tutkimuskohde on monimuotoinen ja monimutkainen tai aikaisempaa katsausta kohteesta ei ole lainkaan tehty (Stolt - Axelin - Suhonen 2016: 11).

Scoping-katsaus antaa tutkijoille käsityksen aihealueeseen kohdistuneen tutkimuksen määrästä, laadusta ja tarkastelun näkökulmasta. Scoping-katsaus pyrkii tarkastelemaan kaikkea aihealueesta olemassa olevaa tutkimusdataa, huolimatta käytetyistä tutkimusasetelmista. Scoping-katsaus ei tyypillisesti sisällä alkuperäisten, katsaukseen liitettävien tutkimusten laadun arviointia. Hyödynnettävänä voi myös olla käynnissä oleva, vielä raportoimaton tutkimus. Scoping-katsauksessa pulmallista voi olla se, että johtopäätöksiä tehdään tutkimusten määrän ja tarkastelunäkökulman perusteella. Vähemmälle tarkastelulle jäävät alkuperäistutkimusten laadun arviointi sekä tutkimusmenetelmät. (Stolt - Axelin - Suhonen 2016: 10.)

Scoping-katsauksen heikkoutena voi olla katsaukseen sisällytettyjen tutkimusten heikko laatu tai aikaisemman tutkimuksen puute (Stolt - Axelin - Suhonen 2016: 11).

#### 4.2 Scoping-katsauksen metodologinen viitekehys

Scoping-katsauksen toteuttamisen metodologinen viitekehys on kuvattu Levacin ja kumppaneiden julkaisussa (2010, 3-7). Viitekehys sisältää iteratiivisesti etenevän, kuusivaiheisen prosessin.

**Vaihe 1:** Määritellään tutkittavan ilmiön kannalta selkeät, relevantit ja hallitun laajat tutkimuskysymykset.

**Vaihe 2:** Tunnistetaan relevantit tutkimukset. Luodaan hakustrategia, jossa määritellään miten ja mistä tutkimusaineistoa haetaan. Määritellään käytettävät sähköiset tietokannat, tiedonhaun asia- ja hakusanat ja niiden yhdistelmät, poissulku- ja sisäänottokriteerit ja mahdolliset rajaukset.

**Vaihe 3:** Valitaan tutkimusaineisto hyödyntäen ennalta määritettyjä poissulku- ja sisäänottokriteereitä. Valintaprosessi tulee dokumentoida niin tarkasti, että se on toistettavissa.

**Vaihe 4:** Esitellään katsaukseen valitut tutkimukset. Tämän tarkoitus on lisätä katsauksen luotettavuutta ja yleistettävyyttä sekä helpottaa aineiston vertailua. Tutkimusten esittelyn perusteena on vankka sidos ennalta määriteltyihin tutkimuskysymyksiin sekä tutkimuksen tarkoitukseen.

**Vaihe 5:** Tulosten raportointi ja pohdinta. Esitellään yleiskuvaus tutkimustuloksista, tarkoitus ei ole tehdä tuloksista synteesiä. Välineenä Levac ja kumppanit suosittelvat käytettävän laadullista sisällönanalyysiä, teemoitteluanalyysiä ja kuvailevaa numeerista analyysiä.

**Vaihe 6:** Konsultaatio, jonka käyttäminen on vapaaehtoista. Tarkoitus on lisätä katsauksen validiteettia, hyödynnettävyyttä ja relevanttiutta hyödyntämällä sidosryhmien asiantuntemusta. (Levac ym. 9-19.)

### 4.3 Aineiston rajaus

Kirjallisuuskatsausta tehtäessä toteutettiin järjestelmällinen tiedonhaku, joka on pitkä prosessi. Tiedonhaku alkaa aiheen ja toivotun tiedon pohtimisesta. Ensimmäiset hakukokeilut eivät ole lopullisia hakulausekkeita, vaan niiden tarkoitus on testata, millä sanoilla aihetta kannattaa hakea. Hakujen testailua voi joutua tekemään useampaan otteeseen. Oikeiden termien ja sanojen yhdistelmien löytyttyä, haku alkaa muodostua. (Stolt ym. 2016: 35-36.)

#### 4.3.1 Hakusanat

Hakusanojen ideointi alkaa hakukokonaisuuksien selvittyä. Aihe käännetään ensin englanniksi, jonka jälkeen mietitään millä sanoilla lähdetään aihetta hakemaan. Apuna sanojen ideointiin kannattaa käyttää mitä tahansa lähdettä, josta saa aiheeseen liittyviä sanoja. Tietokannoissa voi tehdä kokeiluhakuja, joista saa selville mitä termejä aiheesta on jo käytetty esimerkiksi tiivistelmässä (Stolt ym. 2016: 37.)

Opinnäytetyössäni pohdin ensin hakusanoja suomeksi, jonka jälkeen käänsin ne englanniksi, käyttäen apuna Suomalaista asiasanasto- ja ontologia palvelua sekä MOT sanakirjastoa. Lopulliset hakusanat muotoutuivat koehakujen jälkeen. Käytetyt hakusanat esitetään taulukossa 2. Hakusanojen sekä haun tarkoituksenmukaistamisessa käännyin myös Metropolia Ammattikorkeakoulun kirjaston henkilökunnan puoleen. Keskustelu vahvisti itselleni syntyneitä käsityksiä siitä, että kehityskeskustelun termiä ei sellaisenaan mitenkään Suomessa tulkitsemme, käytetä kansainvälisesti. Hakujen edetessä päädyin tekemään myös hakuja sosiaali- ja terveysalan ulkopuolelta, mutta tämäkään ei tuottanut relevanttia tutkimustietoa asettamaani tutkimuskysymykseen.

Suomenkieliset hakusanat	Englanninkieliset hakusanat

työhyvinvointi, kehityskeskustelu, sosiaali- ja terveysala, esimiesalaiseskustelu	job satisfaction, performance appraisal, well-being at work, development discussion, social and health care, employee well-being, employee appraisal
---	--

Taulukko 2. Käytetyt hakusanat

Boolean operaattorit on mahdollista ottaa avuksi, kun yhtä hakusanaa käyttämällä hakutuloksissa on liikaa viitteitä, jolloin olennaisen tiedon etsiminen muodostuu erittäin työlääksi. Boolean operaattoreita on pääasiassa kolme AND, OR ja NOT. Boolean operaattoreilla on mahdollista yhdistää useampia hakusanoja. AND-operaattori yhdistää eri hakukokonaisuudet toisiinsa, ja sen käyttö kaventaa hakutulosta. OR-operaattori yhdistää vaihtoehtoisia käsitteitä, eli se laajentaa hakutuloksia. Kolmatta Boolean operaattoria, NOT, käytetään harvoin. Se kieltää tietyn sanaryhmän, sanan tai muun merkin hakutuloksissa. Muita perustyökaluja tiedonhaussa ovat muun muassa fraasit, sulkeet ja sanakatkaisut. (Stolt ym. 2016: 38-41.)

#### 4.3.2 Tietokannat

Kun hakusanat ja perushakulauseke on muodostettu, valitaan käytettävät tietokannat. Tietokantojen valintaan vaikuttaa työn toteutustapa ja aihe. Tietoa on haettava useammasta tietokannasta, jotta tutkittavasta aiheesta saa mahdollisimman kattavasti tietoa. Tietokantojen toimivuuksissa on eroja, minkä vuoksi perushakulauseke onkin muokattava jokaiseen tietokantaan sopivaksi. Suurimmat erot ovat fraasien haussa. Hakuja raportoitaessa on syytä kertoa, mitä tietokantaa on käyttänyt ja millä käyttöliittymällä. (Stolt ym. 2016: 42-46.)

Tässä kirjallisuuskatsauksessa käytettiin seuraavia tietokantoja; Melinda, Medic, CINAHL, PubMed, Finna ja Google Scholar. Valitut tietokannat on esitetty taulukossa 3.

Tietokanta	Sisältö
------------	---------

Medic	Viitteitä artikkeleista, väitöskirjoista ja opinnäytetöistä. Kotimainen terveystieteiden tietokanta.
Melinda	Kirjastoaineistojen metatietojen kansallinen koontipaikka, sisältää osin myös opinnäytetöitä ja elektronisia aineistoja.
Pubmed	Artikkeleita lääke- ja terveystietoon liittyen. Medline tietokannan ilmaisversio.
Cinhal	Hoitotieteen ja lähialojen viitteitä.
Finna	Verkossa saatavilla olevaa kotimaista aineistoa.
Google Scholar	Maksuton hakupalvelu, verkossa saatavilla olevaa aineistoa. Ilmaisia ja maksullisia lähteitä.

Taulukko 3. Valitut tietokannat

#### 4.3.3 Mukaanotto- ja poissulkukriteerit

Hakuja edeltävästi on mietittävä hakujen rajaamista. Rajausten on suositeltavaa olla samantapaiset jokaisessa tietokannassa. Tämä mahdollistaa sen, että haut pysyvät mahdollisimman samanlaisena. Yleisesti käytettyjä rajauksia ovat abstraktien saatavuus, aika- tai kielirajaus. Kirjallisuuskatsaukseen sisällytettävälle alkuperäistutkimuksille määritellään tarkat sisäänottokriteerit. Kirjallisuuskatsaukseen hyväksyttävien ja poissuljettavien tutkimusten valinta perustuu siihen, vastaavatko hauissa saadut tutkimukset asetettuja sisäänottokriteereitä. Poissulku- ja mukaanottokriteereiden tavoitteena on keskittää tiedonhakuja ja tuottaa tutkimusaiheesta tietoa. (Stolt ym. 2016: 51, 58; Johansson ym. 2007: 58–59.)

Tämän kirjallisuuskatsauksen tutkimusten **mukaanottokriteerit** olivat seuraavat:

- **Kohdejoukko** Sosiaali- ja terveysala
- **Käsittelyaihe** Kehityskeskustelu ja työhyvinvointi
- **Konteksti** Esimiestyön kehittäminen
- **Tutkimuksen julkaisuvuosi** 2010 ja 2020- luku
- **Kieli** Suomi ja Englanti
- **Laatu ja luotettavuus** Julkaistu tieteellisessä julkaisussa
- **Ammattiala** Sosiaali- ja terveysala
- **Maksullisuus** Saatavissa maksutta
- **Julkaisumuoto** Koko teksti

#### 4.4 Aineiston keruu

Systemaattinen tiedonhaku aloitettiin mukaanotto- sekä poissulkukriteerit ja ennalta määritetyt hakusanat huomioiden Medic-tietokannasta. Haku aloitettiin yhdistämällä työhyvinvointi AND kehityskeskustelu. Tällä yhdistelmällä ei löytynyt yhtään osumaa. Yhdistelmällä työhyvinvointi OR kehityskeskustelu AND sosiaali- ja terveysala löytyi 32 osumaa. Otsikon perusteella valittiin osumasta 2 lähempään tarkasteluun, joista lopulliseen valintaan ei kumpaakaan. Seuraavaksi Medic-tietokannasta suoritettiin haku myös englanniksi hakusanoilla well-being at work AND development discussion, tällä yhdistelmällä tuli 116 osumaa, joita ei lähdetty tarkastelemaan lähemmin. Well-being at work AND development discussion AND social and health care hakusanayhdistelmällä tuli 19 osumaa, joista 3 otettiin lähempään tarkasteluun otsikon perusteella. Poissulkukriteerit sekä asiasisältö huomioiden, yksikään artikkeleista ei tullut lopullisesti valituksi. Kehityskeskustelu OR development discussion hakusanayhdistelmällä osumia tuli 587, joita ei otettu lähempään tarkasteluun. Development AND discussion yhdistelmällä tuli 4 osumaa, joista 1 otsikon perusteella valittiin tarkasteluun, joka ei tullut valituksi lopullisesti. Koska osumia edellä mainituilla hakusanayhdistelmillä tuli niukasti, päätin lisätä hakusanoiksi employee appraisal AND well-being at work OR employee well-being, joiden kanssa osumia tuli 19. Lopulliseen valintaan näistä ei päätyntä yksikään. Medicistä viimeiseksi tehtiin haku yhdistelmällä "employee appraisal" OR "performance appraisal" AND "job satisfaction". Tällä saatiin 20 tulosta, joista lähemmin tarkasteltiin yhtä, joka ei tullut valituksi lopulliseen aineistoon sillä se ei liittynyt

sosiaali- ja terveysalaan eikä siinä työhyvinvoinnin ja kehityskeskusteluiden vaikuttavuutta ollut tutkittu.

Taulukko 4. Medic-haut

Hakusanat	Osumat	Otsikon perusteella valitut	Lopullinen valinta
työhyvinvoint* AND kehityskeskustel*	0	0	0
työhyvinvointi OR kehityskeskustelu AND sosiaali- ja terveysala	32	2	0
well-being at work AND development discussion	116	0	0
well-being at work AND development discussion AND social- and healthcare	19	3	0
kehityskeskustelu OR development discussion	587	0	0
development AND discussion	4	1	0
kehityskeskustelu*	0		
“employee appraisal” OR “performance appraisal” AND “job satisfaction”	20	1	0

Melindassa hakuja suoritettiin sekä suomen- että englanninkielisillä sanayhdistelmillä. Melindassa on runsaasti myös opinnäytetöitä, jotka on rajattu pois kirjallisuuskatsauksesta poissulkukriteerein. Melindan osumista ei tullut valituksi lopullisesti yksikään osuma. Otsikoiden perusteella lähempään tarkasteluun päätyi 4 aineistoa, joista kahteen aineistoon ei verkkoaineistoa ollut saatavilla ja kahdessa muussa ei tarkasteltu kehityskeskusteluiden vaikuttavuutta koettuun työhyvinvointiin.

Taulukko 5. Melinda-haut

Hakusanat	Osumat	Otsikon perusteella valitut	Lopullinen valinta
työhyvinvointi AND kehityskeskustelu	65	2	0
well-being at work AND development discussion	14	0	0
employee appraisal AND well-being at work	147	4	0
job satisfact* AND employee appraisa*	4	0	0
job satisfact* AND performance appraisa*	4	0	0

Pubmed hauissa hakusanalla employee appraisal tuli 8411 osumaa. Employee appraisal AND well-being at work OR employee well-being saatiin yksi osuma, joka ei tullut valituksi lopullisesti, sillä artikkelin sisältö ei vastannut tutkimuskysymykseen. Lopuksi haettiin yhdistelmällä performance appraisa\* AND job satisfact\*, jolla saatiin 7 osumaa, joista yksi otettiin lähempään tarkasteluun, joka ei tullut valituksi lopulliseen aineistoon sillä aineisto ei vastannut asetettuun tutkimuskysymykseen.



Taulukko 6. Pubmed-haut

Hakusanat	Osumat	Otsikon perusteella valitut	Lopullinen valinta
well-being at work AND development discussion	22 421	0	0
development-discussion	114	0	0
performance appraisa* AND job satisfact*	7	1	0
employee appraisal AND well-being at work	1	1	0

Cinhal hauissa hakuyhdistelmällä employee appraisal AND well-being at work tuli 5 osumaa, joista kaksi valittiin lähempään tarkasteluun, joista kumpikaan ei tullut lopullisesti valituksi, sillä tutkimusten sisältö ei vastannut asetettuun tutkimuskysymykseen. Lisäksi hakuja suoritettiin yhdistelmillä job satisfaction OR work satisfaction OR employee satisfaction AND development discussion sekä development discussion AND employee well-being OR job satisfaction. Lopuksi Cinhalissa suoritettiin haku hakuyhdistelmällä job satisfact\* AND performance apprais\*, jolla saatiin 31 osumaa, joista 3 otettiin lähempään tarkasteluun, joista yksikään ei tullut lopullisesti valituksi, sillä ne eivät vastanneet alkuperäiseen tutkimuskysymykseen.

Taulukko 7. Cinhal-haut

Hakusanat	Osumat	Otsikon perusteella valitut	Lopullinen valinta
well-being at work AND development discussion	2	1	0 (aineisto ei saatavilla ja oli vuodelta 2007)
job satisfaction OR work satisfaction OR employee satisfaction AND development discussion	7	0	0
development discussions AND employee well-being OR job satisfaction	2	0	0
job satisfact* AND performance apprais*	31	1	0

Finna hauissa käytettiin seuraavia hakusanoja; työhyvinvointi (575 osumaa), kehityskeskustelu (390 osumaa), työhyvinvoin\* AND kehityskeskust\* (1 osuma), työhyvinvointi AND kehityskeskustelu (33 osumaa) ja job satisfact\* AND performance apprais\*, jolla tuli 1 osuma, joka otettiin lähempään tarkasteluun. Lopulliseen valintaan tämäkään artikkeli ei kuitenkaan valikoitunut, sillä sisältö ei vastannut asetettuun tutkimuskysymykseen.

Taulukko 8. Finna haut

Hakusanat	Osumat	Otsikon perusteella valitut	Lopullinen valinta
työhyvinvointi	575	0	0
kehityskeskustelu	390	0	0
työhyvin* AND kehityskeskust*	1	0	0
työhyvinvointi AND kehityskeskustelu	33	1	0
job satisfact* AND performance apprais*	1	1	0

Edellisten hakujen ollessa tuloksettomia, päädyin lopulta tekemään hakuja Google Scholarissa, jossa suoritin hakuja suomen kielellä. Hakusanalla työtyvinvointi osumia tuli 15 800, joista otsikon perusteella tarkastelin lähemmin viittä hakutulosta. Lopulliseen valintaan näistä ei päätenyt yksikään. Hakusanalla kehityskeskustelu, osumia tuli 5060, joista otsikon perusteella valitsin 10 tarkempaan tarkasteluun, joista lopulliseen valintaan ei päätenyt yksikään. Yhdistelmällä kehityskeskustelu AND työhyvinvointi osumia tuli 5410. Otsikon perustella valitsin tarkempaan analyysiin. Lopulliseen valintaan osaksi opinnäytetyöni tuloksia päätyi 4 tekstiä, joista kolme ylemmän ammattikorkeakoulun tutkimusta ja yksi pro gradu tutkielma.

Taulukko 9. Google Scholar haut

Hakusanat	Osumat	Otsikon perusteella valitut	Lopullinen valinta
työhyvinvointi	15 800	5	0
kehityskeskustelu	5060	10	0
kehityskeskustelu AND työhyvinvointi	5410	7	4

#### 4.5. Laadun arviointi

Kirjallisuuskatsaukseen mukaan valittujen alkuperäisten tutkimusartikkeleiden tulee olla laadultaan ja luotettavuudeltaan arvioituja. Laadun arvioinnilla pyritään määrittelemään ja kuvaamaan artikkeleissa esitettyjen tulosten luotettavuutta. Laadun arvioinnin tarkoituksena on, riippumatta valitusta arviointikriteeristöstä, tutkimusartikkeleiden pätevyyden sekä siinä esitettyjen tilastojen yleistettävyyden ja merkittävyyden arviointi. (Stolt ym. 2016: 67.) Tässä kirjallisuuskatsauksessa oli määrä käyttää Hotuksen suomentamia (Hoitotyön tutkimussäätiö) JBI-katsauksissa (Joanna Briggs Institute) käytettyjä arviointikriteereitä soveltuvuuden mukaan. Koska yhtään soveltuvaa artikkelia, joka olisi vastannut esitettyyn tutkimuskysymykseen ja ollut täysin mukaanottokriteereiden mukainen, ei kirjallisuuskatsauksessa löytynyt, ei laadun arviointia tehty.

#### 4.6 Sisällön analyysi

Kirjallisuuskatsauksen aineisto tulisi analysoida systemaattisesti käyttämällä työkaluna esimerkiksi aineistolähtöistä sisällön analyysiä. Tämän avulla aineistosta laaditaan luokittelurunko, jonka perusteella esitetään tiivistys. Sisällönanalyysin tarkoitus on tuottaa tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty ja yleisessä muodossa oleva kuvaus. (Tuomi, Sarajärvi 2009: 103.)

Aineistolähtöinen laadullinen sisällönanalyysi on prosessina kolmivaiheinen. Se koostuu aineiston pelkistämisestä (redusoinnista), aineiston ryhmittelystä (klusteroinnista) ja teoreettisten käsitteiden luomisesta (abstrahoinnista). Valittua aineistoa pelkistetään litteroimalla tai koodaamalla. Raportointi on aineistolähtöistä. (Tuomi-Sarajärvi 2009: 108-109. Kankkunen-Vehviläinen-Julkunen 2009: 135.)

Aineiston pelkistämisessä siitä karsitaan kaikki tutkimukselle epäolennainen. Tutkimustehtävä ohjaa aineiston pelkistämistä. Tietoa voidaan pilkkoa osiin tai tiivistää. Aineiston ryhmittelyssä (klusteroinnissa) käydään läpi koodatut alkuperäisilmaisut etsien käsitteitä, jotka ilmaisevat samankaltaisuuksia ja/eroavaisuuksia. Samankaltaisuudet yhdistetään ja ryhmitellään luokaksi, joka nimetään sisältöä kuvaavalla termillä. Klusterointi on osa abstrahoinnin prosessia. Aineiston teoreettisten käsitteiden luomisessa (abstrahoinnissa) erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja valikoidun tiedon perusteella luodaan teoreettisia käsitteitä. Abstrahoinnissa eli käsitteellistämässä edetään alkuperäisinformaation kielellisistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja päätelmiin ja tätä käsitteellistämistä jatketaan niin kauan, kuin aineiston sisältä sen mahdollistaa. (Tuomi – Sarajärvi 2002: 111-114.)

Koska yhtään soveltuvaa artikkelia, joka olisi täysin vastannut esitettyyn tutkimuskysymykseen ja ollut mukaanottokriteereiden mukainen, ei kirjallisuuskatsauksessa löytynyt, ei sisällön analyysia tehty.

## 5. Eettisyys ja luotettavuus

Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset perustuvat lainsäädäntöön sekä tiedeyhteisön kansainvälisiin ja kansallisiin tutkimuseettisiin periaatteisiin, linjauksiin ja suosituksiin. Ammattikorkeakoulut ovat sitoutuneet noudattamaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa- ohjetta. (TENK 2012, 4.3.2020.)

Kirjallisuuskatsauksessa on erittäin tärkeää varmistaa huolellinen ja tarkka lähdeviittaustekniikka tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi (Coughlan - Cronin - Ryan 2013, 119). Kirjallisuuskatsauksessa tulee pysyä artikkeleista saadussa tiedossa ja varottava ilman perustetta tehtyjen johtopäätösten tekemistä. Kirjallisuuskatsauksen jokaiseen vaiheeseen liittyy luotettavuuspohdinta. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida tutkimuksen toistettavuuden (reliabiliteetin) ja pätevyyden (validiteetin) avulla.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkimusvaiheiden huolellinen ja tarkka kuvaaminen, joka osaltaan lisää myös tutkimuksen arvioitavuutta. (Hirsjärvi ym. 2010, 231–232; Kananen 2008, 123–124.)

Opinnäytetyössäni ei ole toimeksiantajaa eikä siten tarvetta tehdä opinnäytetyösopimusta. Tutkimuksessa ei käsitellä henkilötietoja tai tietosuojan alaisia tietoja. Tutkimuslupaa tai eettisen toimikunnan lupaa ei tarvita, sillä kyseessä on kirjallisuuskatsaus.

Opinnäytetyön aineistona käytetään toisten omistamia aineistoja ja tuloksia. Aineistossa mainitaan niiden tekijät, lähteet ja alkuperän hyvän tutkimustavan mukaisesti ja lainsäädäntöä noudattaen. Tutkimuksen luotettavuutta lisäisi kahden tutkijan osallisuus tutkimusmateriaalin haussa sekä laadun arvioinnissa, mutta se ei ollut mahdollista tämän opinnäytetyön kohdalla. Allekirjoittanut on sitoutunut eettiseen ja rehelliseen toimintaan sekä noudattamaan opinnäytetyssä hyvää tieteellistä käytäntöä. (Arene 23.2.2020.)

Tiedonhakuni perusteella en löytänyt yhtään tutkimusta, joka olisi täysin vastannut tutkimuksen mukaanottokriteereihini. Kirjallisuuskatsaukseni tulokset ovat peräisin ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetöistä, joita ei ole julkaistu tieteellisissä julkaisuissa eivätkä ne ole tutkimusotokseltaan laajoja. Kyseessä ollen opinnäytetyöt tieteellisten artikkeleiden / tutkimusten sijaan, aineistoa ei ole analysoitu tai luokiteltu. Luotettavuutta lisää se, että kirjallisuuskatsauksessa käytetyt opinnäytetyöt ovat kirjoitettu suomeksi, joka on allekirjoittaneen äidinkieli. Todettakoon vielä, että scoping-katsauksen laatua ja luotettavuutta yleisesti voi heikentää se, että johtopäätöksiä tehdään ilman laadun arviointia ja johtopäätöksiä tehdään aiemman tutkimuksen heikon laadun perusteella eikä aikaisempaa tutkimusta aiheesta ole juurikaan tehty.

## 6. Tulokset

Tein tutkimukseen tiedonhakua aluksi suomalaisista tietokannoista. Huomattuani, ettei aiheesta löytynyt suomalaista sosiaali- ja terveysalalla tehtyä tutkimusta, jossa kohtaisivat sekä tutkimuskysymykseni että tutkimuksen mukaanottokriteerini, laajenisin hakuani kansainvälisiin tietokantoihin sekä myös sosiaali- ja terveysalantutkimuksen ulkopuolelle. Huomasin, että kehityskeskustelu suoraan englanniksi käännettynä (developmental discussion) on kansainvälisesti hyvin harvoin käytetty termi. Kansainvälisessä kirjallisuudessa esimies-alaiskeskusteluista käytetään termejä, joiden

näkökulma ja painotus poikkeaa suomessa yleisesti käytössä olevasta, painottaen työssä suoriutumista sekä tavoitteellisuutta (performance appraisal). Työhyvinvoinnin näkökulmaa on kansainvälisissä tutkimuksissa selvitykseni perusteella huomioitu vain niukasti, eikä se suoranaisesti ole ollut tutkimuskohteena esimies-alaiskeskusteluiden saralla. Kirjallisuudesta löytyi kuitenkin useita mainintoja siitä, että kehityskeskusteluissa on mahdollista ja hyödyllistä huomioida myös työhyvinvoinnin näkökulma työssä suoriutumisen lisäksi.

Suomessa sosiaali- ja terveysalalla tutkimusta kehityskeskusteluiden vaikuttavuudesta työhyvinvointiin on tehty selvitykseni perusteella niukasti. Yksikään kirjallisuuskatsauksessa löytämistäni aineistoista, joka olisi ollut tutkimukseni mukaanottokriteereideni mukainen, ei vastannut tutkimuskysymykseeni, onko kehityskeskusteluilla todettu olevan vaikutusta koettuun työhyvinvointiin ja minkälainen kehityskeskustelu tätä parhaiten tukee. Lopulta laajensin haluani Google Scholar -hakupalveluun, josta löysin yhden vuonna 2009 tehdyn ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön, jossa käsiteltiin sosiaali- ja terveysalalla tehtyjä kehityskeskusteluja ja niiden vaikuttavuutta työhyvinvointiin (Alastalo, Tarja). Päätin ottaa opinnäytetyön mukaan kirjallisuuskatsaukseeni, sillä se poikkeaa vain niukasti kahdesta mukaanottokriteereistäni seuraavilta osin: tutkimus tehty 2010–2020 - luvulla sekä julkaisu tieteellisessä julkaisussa. Lisäksi löysin kaksi ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä, jotka poikkeavat mukaanottokriteereistä siltä osin, ettei niitä ole julkaistu tieteellisissä julkaisuissa (Hildén Miia, Haapala Hannemari). Korpijaakko ja Silvonen ovat tehneet aikuiskasvatustieteen pro gradu tutkielman työhyvinvoinnin tekijöiden esiintymisestä ICT-alan työntekijöiden kehityskeskusteluissa.

Selvitykseni perusteella totean, että kehityskeskusteluja ja työhyvinvointia on tutkittu niin suomessa kuin kansainvälisestikin, mutta kehityskeskustelua työhyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta vain niukasti. Kehityskeskustelulla on todettu voivan vaikuttaa työhyvinvointiin sosiaali- ja terveysalalla. Parhaiten tämä onnistuu määrittelemällä keskustelulle ennalta tietyt laatuvaatimukset, joita ovat muun muassa dialoginen vuorovaikutus, esimies- ja alaihaidot, kehityskeskustelukoulutus sekä organisaation keskusteluihin osoittamat resurssit sekä ylemmän johdon tuki.

## 7. Pohdinta

Alastalo Tarja toteaa vuonna 2009 tekemässään ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössään, jossa on tutkinut kehityskeskustelua työhyvinvoinnin edistäjänä, löytäneensä niukasti aiempaa tutkimustietoa aiheesta. Alastalo on toteuttanut laadullisen tutkimuksen, jonka kiinnostuksen kohteena oli millaisiksi kehityskeskusteluja käyneet työntekijät kokivat työhyvinvointia tukevat kehityskeskustelut.

Alastalon tutkimuksen tulosten mukaan työhyvinvointia edistävällä kehityskeskustelulla on laatutekijöitä, jotka muodostuvat kehityskeskusteluprosessin teknisistä elementeistä ja niiden hallinnasta, dialogisesta vuorovaikutuksesta, hyvinvointijohtajuuden elementeistä, esimies- ja alaistaistoista sekä psykologisesta sopimuksesta, kehityskeskustelukoulutuksesta sekä organisaation keskusteluihin osoittamista muista resursseista. Myös organisaation ylimmän johdon omalla toiminnallaan antamalla esimerkillä sekä tuella oli merkitystä. Edellä mainittujen laatutekijöiden toteutuminen tuottaa yksilöille hyvinvointivaikutuksia. Näitä ovat: motivoituneisuus, hallinnan tunne omassa elämässä ja työssä, työtyytyväisyys, voimavaraistuminen sekä sairausloma-työuupumus- ja masennusriskien väheneminen. Voidaankin todeta, että kehityskeskustelun synnyttämällä työhyvinvointivaikutuksilla on merkittäviä kansantaloudellisia seurauksia. Alastalo toteaa, että kehityskeskustelun hyvinvointivaikutusten varmistamiseksi tulisi kehityskeskustelulle laatia laatuvaatimukset. (Alastalo 2009: 68.)

Tutkimustulosten mukaan työhyvinvointia tukeva kehityskeskustelu on prosessi, johon osallistuvan yksilön tavoitteena on aina jonkinlainen työhyvinvointia edistävä muutos, inhimillinen sekä ammatillinen kasvu. (Alastalo 2009: 70.) Työhyvinvointia edistävien kehityskeskustelujen käyminen edellyttää sallivaa, arvostavaa, työntekijää kunnioittavaa ja hänen kehittymistään tukevaa toimintatapaa. Organisaation johto luo kehityskeskusteluiden puitteet ja perustan omalla esimerkillään ja kehityskeskusteluihin kannustavalla toiminnallaan. Johdon tulisi antaa riittävät resurssit kehityskeskusteluiden käymiseen sekä niissä yhteisesti sovittujen asioiden toteuttamiseen. (Alastalo 2009: 89.)

Alastalon tutkimus osoittaa, että työhyvinvointia tukeva kehityskeskustelu ei ole esimieskeskeinen, vaan alaisen näkökulmasta asioita tarkasteleva ja etenkin hänen ammatilliseen kehittymiseensä keskittyvä. Myös Wink (2007) ja Rajaneva (2002) ovat tutkimuksissaan päätyneet samaan tulokseen. He toteavat, että esimiesten tulisi



kehityskeskustelussa puhua vähemmän muita työntekijöitä koskevista asioista, omista asioistaan ja itsestään. (Alastalo 2009: 73.) Kehityskeskusteluiden voidaan todeta perinteisesti olevan liian esimiesjohtoisia- ja lähtöisiä.

Myös alaisella on vastuuta kehityskeskustelun onnistumisesta. Alastalo toteaa tutkimuksessaan, että yhtenä käytäntönä esimiesjohtoisuuden vähentämiseksi ja näin työhyvinvointia lisääväksi, voisi alaitaitoihin liittyen antaa alaiselle huomattavasti yleistä käytäntöä enemmän vastuuta kehityskeskustelun sisällön etukäteisvalmistelusta ja kehityskeskustelun koolle kutumisesta. Myös itse keskustelusta voisi antaa enemmän vastuuta alaisille. Näin olisi mahdollista vähentää esimiehen roolia ja esimiesjohtoisuutta keskusteluissa. Molemmille osapuolille jakautuva vastuu mahdollistaisi tasavertaisuuden kokemusta varsinaisessa keskustelutilanteessa. (Alastalo 2009: 86.)

Alastalo toteaa epäsäännöllisten tai haitallisilla tavoilla käytyjen kehityskeskusteluiden lisäävän kielteistä kokemusta kehityskeskusteluista. Myös keskustelussa sovittujen asioiden laiminlyönti tai ajanpuute keskustelussa tai toteuttaa se vaikuttaa kielteisesti kokemukseen kehityskeskusteluista. Alastalo ehdottaakin kielteisten kokemusten välttämiseksi organisaation kehityskeskusteluvuosikelloa esimerkiksi talousvuosikellon tavoin (Alastalo 2009: 86.)

Hildén Miia on ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössään (2019) kehittänyt kehityskeskustelumallin työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta. Hän toteaa tutkimustuloksiansa perusteella työhyvinvoinnin johtamisessa kehityskeskusteluilla olevan suuri merkitys. Kehityskeskusteluilla on mahdollisuus luoda pohja esimies-alaisuuteelle ja siinä vallitsevalle luottamukselle.

Hildén toteaa kehittämishankkeessa kerätyn aineiston pohjalta, että esimiestason työhyvinvoinnin johtamista voidaan kehittää kehityskeskusteluprosessia kehittämällä sekä ottamalla kehityskeskustelut aktiivisesti käyttöön työhyvinvoinnin johtamisessa (Hildén 2019: 55).

Haapala Hannemari toteaa ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyönsä tutkimustuloksissa (2021), että henkilöstön ajantasainen osaaminen työssään on perusedellytys työhyvinvoinnille. Työhyvinvointi ja jaksaminen ovat edellytyksiä tuottavuudelle sekä luovuudelle. Haapala toteaa tuloksissaan, että organisaatioiden sekä johtajien keskeinen haaste on ammatillisen osaamisen kehittäminen sekä

työhyvinvoinnin ylläpitäminen. (Haapala 2021: 36). Tomi Hussi toteaa väitöskirjassaan (2005: 46–50) työhyvinvoinnin pitävän sisällään osaamisen, terveyden, työyhteisön sekä työympäristön. Nämä teemat ovat mahdollista sekä syytä ottaa mukaan säännöllisiin työhyvinvointia tukeviin kehityskeskusteluihin.

Korpijaakko ja Silvonen toteavat aikuiskasvatustieteen pro gradu tutkielmassaan (2020) työhyvinvoinnin tekijöiden esiintyvän ICT-alan työntekijöiden kehityskeskusteluissa. Kyseessä oli laadullinen tutkimus. He toteavat, että kehityskeskustelut ovat yksi väline työhyvinvoinnin tukemiseen ja esimiesten olevan tärkeässä asemassa työyhteisön työhyvinvoinnin mahdollistajana. Tutkimuksen tulokset osoittavat kehityskeskusteluiden tarjoavan monipuolisen toimintakentän hyvinvoinnin tukemiselle ja sen mahdollistamiselle. Eri näkökulmien esiin tuominen kehityskeskusteluissa edistää työhyvinvointia ja mahdollistaa työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteitä. Työhyvinvoinnin tuleminen on merkityksellistä etenkin muuttuvassa työelämässä ja sen positiiviset vaikutukset näkyvät niin organisaation menestyksen kuin yksilön hyvinvoinnin tasoilla. (Korpijaakko - Silvonen 2020: 2.)

Korpijaakko ja Silvonen toteavat tutkimuksensa perusteella työhyvinvointiin vaikuttavia kehityskeskusteluissa esiintyneitä tekijöitä olevan: työyhteisökulttuuri, oikeudenmukainen ja kannustava johtaminen sekä toimiva työympäristö Työhyvinvointia tukeviin kehityskeskusteluihin kuuluu tiettyjä sisällöllisiä elementtejä sekä yhteneviä käytänteitä. (Korpijaakko - Silvonen 2020: 53.) Kehityskeskusteluissa keskitytään usein työsuorituksen sekä työn arviointiin, mutta myös työhyvinvointiin keskittyminen on keskusteluissa merkityksellistä. Kehityskeskustelut ovat toimiva ympäristö keskustella myös kuormitusta sekä työpahoinvointia aiheuttavista tekijöistä sekä yksilön hyvinvointiin kohdistuvista tekijöistä. (Korpijaakko – Silvonen 2020: 55).

## 8. Johtopäätökset

Kehityskeskusteluiden todetaan olevan tilaisuus, jossa vuorovaikutuksen keinoilla pystytään vaikuttamaan työyhteisön sisäiseen toimintaan ja tätä kautta koettuun työhyvinvointiin. Hyvinvointitutkimusten mukaan henkilöstön hyvinvoinnin kannalta työyhteisöissä vähäiset vaikutusmahdollisuudet sekä kova työkuormitus ovat huonoin yhdistelmä henkilöstön hyvinvoinnin kannalta. (Kivimäki - Elovainio – Vahtera - Sutinen 2002: 9.)

Ruoranen toteaa väitöskirjassaan, että työssä jaksaminen ja työhyvinvointi nostettiin usein esille kehityskeskusteluiden teemana. Tämä korostaa kehityskeskusteluja työkyky- ja hyvinvointikeskusteluina. Väitöskirjassaan Ruoranen toteaa lisäksi muodostaneensa kuvan, jossa kehityskeskustelut ovat myös esimiesten näkökulmasta merkittävä henkilöstöjohtamisen foorumi, sillä ne tarjoavat mahdollisuuden käsitellä yksittäisen työntekijän työhyvinvointia.

Kehityskeskusteluiden vakiintuneisuudella vaikuttaa olevan yhteys siihen, miten hyödylliseksi ne koetaan. Huolellinen valmistautuminen, kuunteleminen, ilmapiirin avoimuus sekä säännöllisyys ovat kehityskeskustelun kannalta keskeisiä tekijöitä. Ruoranen toteaa, että terveydenhuollossa olisi linjattava kehityskeskusteluiden vakiinnuttamista koskevia ratkaisuja, pitäisikö niiden sisältöön liittyviä odotuksia ja tavoitteita täsmentää?

Kehityskeskustelun laatua voisi kehittää tarkkailemalla kunkin organisaation kehityskeskusteluohjeita sekä parantamalla työntekijöiden ja esimiesten keskustelutaitoja ja valmiuksia. Keskeistä on, miten keskusteluissa saadaan esille työssä tai työhön vaikuttavat asiat ja työongelmat. Keskusteluissa palautteen käsittelyn tulisi olla suurimmaksi osaksi vain osin vapaamuotoista ja painottua strukturoituun menetelmään. Välittömän palautteen tulisi kuulua jokapäiväiseen arkeen työssä. Esimiestä ja työntekijää voitaisiin ohjata sekä kouluttaa kohti parempia palautetaitoja. Tällä voisi parantaa osaltaan myös esimiehen ja työntekijän välistä vuorovaikutusta. Alastalo toteaa tutkimuksessaan tiettyjen laatuksiteereiden vaikuttavan siihen, miten kehityskeskustelulla on vaikuttavuutta koettuun työhyvinvointiin. Kritiikkiä saa erityisesti ajanpuute, keskustelun esimiesjohtoisuus sekä se, että kehityskeskustelussa sovittuja asioita ei viedä arkeen.

Suhde lähiesimieheen on tärkeä jokaiselle työntekijälle. Työstään eroavista kolmasosa kertoo työpaikan vaihdon syyksi lähimmän esimiehensä. Sosiaali- ja terveysalan ongelmista on puhuttu julkisuudessa jo pitkään. Ala koetaan heikosti palkatuksi ja arvostetuksi sekä kuormittavaksi. Henkilöstön vaihtuvuus on julkisen keskustelun perusteella suurta ja sitoutuneisuus voi olla heikkoa.

Mielestäni sosiaali- ja terveysalalla tulisi ottaa kaikki käytössä olevat kustannustehokkaat keinot käyttöön, jotta henkilöstön työhyvinvointia ja sitä kautta työhön sitoutuneisuutta sekä työssä jaksamista voidaan tukea. Kehityskeskustelukäytännön muokkaaminen ja sen arvostuksen nostaminen niin työntekijän kuin esimiehen keskustelusta saamia hyötyjä korostamalla olisi mielestäni suotavaa ja tutkimustiedon lisääntyminen aiheesta tärkeää. Organisaation johdon esimerkillä sekä kehityskeskusteluille osoitetulla resurssilla on merkitystä niiden koettuun merkityksellisyyteen sekä vaikuttavuuteen.

Kehityskeskustelut ovat parhaimmillaan tehokas ja vaikuttava väline henkilöstön sitouttamiseen, motivoimiseen sekä työhyvinvoinnin kasvattamiseen. Kehityskeskustelukoulutus sekä sille asetetut laatukriteerit voisivat olla hyviä keinoja keskustelun vaikuttavuuden lisäämiseen. Myös keskustelun nimeämisessä on tullut uusia tapoja, joissain organisaatioissa keskustelut ovat nimetty esimerkiksi onnistumiskeskusteluksi. Mikä vaikutus tällä on keskusteluiden käymisen asenteisiin? Tutkimustuloksia kaivataan lisää, jotta työnantajien vakuuttuneisuus kehityskeskusteluiden hyödyllisyydestä lisääntyisi ja sille osoitettaisiin riittävä ajallinen ja taloudellinen resurssi. Organisaation jokaisella portaalla on sitouduttava työhyvinvoinnin tukemiseen sekä kehittämiseen.

## Lähteet

Aarnikoivu, Henrietta 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Edita Prima Oy.

Alastalo, Tarja 2009. Kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. YAMK opinnäytetyö. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu.

Arene. <<http://www.arene.fi/julkaisut/raportit/opinnaytetoiden-eettiset-suositukset/>> Verkkodokumentti. Luettu 23.2.2020.

Autio, Veli Matti - Juuti, Pauli - Wink, Heini 2011. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Vantaa: Hansaprint.

Coughlan, Michale - Cronin, Patricia - Ryan, Frances 2013. Doing a Literature Review in Nursing, Health and Social Care. London: SAGE Publications Ltd.

Elo, Anna-Liisa - Ervasti, Jenni - Kuokkanen, Anna 2010. Hyvinvointi ja tuloksellisuus julkisen sektorin organisaatiossa. Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa. Työterveyslaitos. Helsinki: Tammerprint.

Erikson, Thomas 2020. Kehnot pomot ympärilläni. Miksi hyvä johtaminen on niin vaikeaa. Painettu EU:ssa. Atena Kustannus Oy.

Haapala, Hannemari 2021. Kehityskeskustelut terveydenhoitajan ammatillisen kehityksen ja työhyvinvoinnin tukena. Opinnäytetyö YAMK. Laurea-ammattikorkeakoulu.

Hagerlund, Tony - Kaukopuro-Klemetti, Hanna 2013. Työyhteisö viestii jotta olisi olemassa. Kunta-alan työyhteisöviestinnän opas. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Verkkojulkaisu. <  
[https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/tyoyhteiso\\_viestii\\_ebook.pdf](https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/tyoyhteiso_viestii_ebook.pdf)>  
Luettu 3.5.2021.

Hildén, Miia 2019. Kehityskeskustelumallin kehittäminen työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tradenomi YAMK. Lahden Ammattikorkeakoulu.

Hirsjärvi, Sirkka - Remes, Pirkko - Sajavaara, Paula 2010. Tutki ja kirjoita. 15.–16. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Johansson, Kirsi - Axelin, Anna - Stolt, Minna - Ääri Riitta-Liisa (toim.) 2007. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turku: Digipaino-Turun yliopisto.

Järvinen, Pekka 2009. Onnistu esimiehenä. Juva: WS Bookwell Oy.

Järvinen, Pekka 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kankkunen, Päivi - Vehviläinen - Julkunen, Katri 2009. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: WSOY pro Oy.

Kananen, Jorma 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 93. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kuntatyönantajat. < <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/tyosuojelu/tyohyvinvointi>> Verkkojulkaisu. Luettu 3.5.2021.

Korpijaakko, Anna-Sofia – Silvonen, Anna-Reetta 2020. Työhyvinvoinnin tekijöiden esiintyminen ICT-alan yritysten kehityskeskusteluissa. Pro gradu-tutkielma. Kasvatustieteiden laitos. Jyväskylän yliopisto.

Lindholm, Tommi - Salminen, Jari 2014. Keskustele ja kehity 2.0- kehityskeskusteluista vuoden paras työpäivä. Helsinki: Multiprint.

Levac, Danielle - Colquhoun, Heather - O'Brien, Kelly 2010. Scoping Studies: advancing the methodology. Implementation Science 5, 69, 1-11. Verkkodokumentti. < <https://implementationscience.biomedcentral.com/track/pdf/10.1186/1748-5908-5-69> > Luettu 20.7.2020.

Manka, Marja-Liisa - Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Liettua: Balto.

Meretniemi, Irma 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Liettua: Balto.

Niitamo, Petteri 2003. Henkilöarviointimenetelmät työelämässä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Puronen, Liisa - Puronen, Pertti 2013. Myötäelämällä rakentavaan vuorovaikutukseen. Tallinna. Printon Trükikoda As.

Rajaneva, A-M. 2002. Suomalainen kehityskeskustelu johtamisvälineenä. Helsingin teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden osasto. Työpsykologian laboratorio. Lisensiaatintyö.

Rauramo, Päivi 2009. Työhyvinvoinnin portaat- työkirja. Työturvallisuuskeskus TTK. Edita Prima Oy.

Rubanovitsch, Mika 2020. Modernin johtajan käsikirja. Hämeen Kirjapaino Oy.

Ruoranan, Raija 2011. Miten strategia kiteytetään 90 minuuttiin: Tutkimus kehityskeskusteluista. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.

Salminen, Jari 2014. Uuden esimiehen kirja- Tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: Kopioniini Oy.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2005. Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 25. Helsinki: Yliopistopaino.

Stolt, Minna - Axelin, Anna - Suhonen, Riitta. (toim) 2015. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turku: Juvenes Print.

Suonsivu, Kaija. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Painettu EU:ssa: UNIpress.

Tampereen yliopisto. < <https://sites.tuni.fi/kehitytyohyvinvointia/johtaminen-tyohyvinvointi/>> Verkkójulkaisu. Luettu 3.5.2021.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012 - 2014. Hyvä tieteellinen käytäntö. Verkkodokumentti. <<https://www.tenk.fi>> Verkkójulkaisu. Luettu 4.3.2020.

Tuomi, Jouni - Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomi, Jouni - Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tyopiste/esimiehen-kuusi-konstia-kitkattomaan-kommunikaatioon/> Verkkójulkaisu. Luettu 3.5.2021.

Työturvallisuuskeskus.  
<[https://ttk.fi/koulutukset/tilaa\\_koulutus\\_tyopaikalle/tyohyvinvoinnin\\_portaat](https://ttk.fi/koulutukset/tilaa_koulutus_tyopaikalle/tyohyvinvoinnin_portaat)>  
Verkkójulkaisu. Luettu 3.5.2021.

Wink, Heini. 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatioissa. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1238.