

Heidi Rankinen

Opinnäytetyö

Kehityskeskustelu ja osaamisen kehittäminen osana työhyvinvointia

- Tapaustutkimus: Yritys X

Opinnäytetyö

Tradenomi YAMK

Liiketoiminnan johtaminen ja
kehittäminen

Syksy 2021



**KAMK • University
of Applied Sciences**

Tiivistelmä

Tekijä: Rankinen Heidi

Työn nimi: Kehityskeskustelu ja osaamisen kehittäminen osana työhyvinvointia

Tutkintonimike: Tradenomi YAMK, liiketoiminnan johtaminen ja kehittäminen

Asiasanat: Työhyvinvointi, johtaminen, kehityskeskustelu, osaamisen kehittäminen

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää työhyvinvointia edistävä malli kehityskeskusteluprosessille ja osaamisen kehittämiselle. Opinnäytetyössä selvitettiin toimeksiantajan kehityskeskusteluprosessin ja osaamisen kehittämisen nykytilaa. Lisäksi selvitettiin miten kehityskeskusteluilla ja osaamisen kehittämisellä voidaan edistää työntekijän työhyvinvointia. Tutkimus toteutettiin toimeksiantajan esihenkilöiden näkökulmasta. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostui työhyvinvointiin, johtamiseen, kehityskeskusteluihin ja osaamisen kehittämiseen liittyvään kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin.

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, joka toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Opinnäytetyön tutkimusstrategiana oli tapaustutkimus. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluita, joissa haastateltiin toimeksiantajan neljää esihenkilöä. Teemahaastatteluiden avulla kartoitettiin kehityskeskusteluiden ja osaamisen kehittämisen nykytilaa, sekä kehitysehdotuksia työntekijöiden kehittämiseen liittyvissä tekijöissä. Tutkimusaineistoa kerättiin myös toimeksiantajan sisäisistä dokumenteista, jotka koostuivat aikaisemmin toteutetusta työhyvinvointikyselystä ja esihenkilöille laadituista toimintaohjeista.

Tulokset osoittavat, että kehityskeskustelut ja osaamisen kehittäminen koetaan tärkeänä osana johtamista ja työhyvinvoinnin kokonaisuutta. Nykytilan kartoituksessa nousi esille tarve kehityskeskusteluprosessin ja osaamisen kehittämisen säännölliselle toteuttamiselle organisaation kaikilla tasoilla. Tutkimuksessa kävi ilmi, että työntekijän tavoitteiden asetanta ja osaamisen kehittäminen ovat heikosti kytköksissä organisaation strategiaan tavoitteisiin. Työntekijöiden osaamisen kehittämisen tulisi olla säännöllistä, strategialähtöistä ja tulevaisuuden osaamistarpeisiin suuntaavaa.

Opinnäytetyön tulosten perusteella laadittiin kehittämissuunnitelma. Suunnitelma sisältää toimenpiteet, joiden mukaan kehityskeskustelut ja osaamisen kehittäminen tulevat osaksi strategista johtamista ja työhyvinvoinnin edistämistä. Kehittämissuunnitelma sisältää konkreettisenä työkaluna vuosikellon, joka ohjaa ja tukee esihenkilöiden toimintaa työntekijöiden ja tiimien kehittämisessä. Kehittämissuunnitelman hyödyn voidaan katsoa olevan kaksijakoinen, sillä se tukee työntekijän työhyvinvoinnin lisäksi myös toimeksiantajan tuloksellisuutta. Tämän opinnäytetyön tuotoksena syntynyt kehittämissuunnitelma vastaa toimeksiantajan työhyvinvointikyselyssä nousseisiin kehittämistarpeisiin.

Abstract

Author: Rankinen Heidi

Title of the Publication: Development discussion and competence development as a part of well-being at work

Degree Title: Master of Business administration

Keywords: well-being at work, management, development discussion, competence development

The aim of this thesis was to develop a model for a development discussion process and competence development that promotes well-being at work. The thesis investigates the current state of the client's development discussion process and competence development. This study explores how development discussions, and the competence development can promote employees' well-being at work. The research was carried out from the perspective of the client's supervisors. The theoretical framework of this thesis consisted of literature and previous research related to well-being at work, management, development discussions and competence development.

This thesis is a research development work as well as a qualitative research study. The research strategy of the thesis is a case study in which thematic interviews were used as a data collection method. Four supervisors employed by the client were interviewed. Thematic interviews were used to map the current status of development discussions and competence development, as well as development suggestions in factors related to employee development. Research material was also collected from the client's internal documents, which consisted of a previously conducted occupational well-being survey and guidelines for supervisors.

The results show that development discussions and competence development are perceived as an essential part of management and well-being at work. The survey of the current situation highlighted the need for regular implementation of the development discussion process and competence development at all levels of the organization. The study showed that setting employee goals and developing competencies are weakly correlated with the organization's strategic objectives. The development of employees' skills should be regular, strategy-oriented, and oriented to future skills needs.

Based on the results of this thesis, a development plan was made. The plan includes measures to make development discussions and competence development part of strategic management and the promotion of well-being at work. As a concrete tool, the development plan contains an annual clock that guides and supports the activities of supervisors in the development of employees and teams. The benefits of a development plan can be considered to be twofold, as it supports not only the employee's well-being at work but also the client's performance. The development plan created as a result of this thesis corresponds to the development needs identified in the client's occupational well-being survey.

Sisällys

1	Johdanto	2
2	Työhyvinvointi	4
2.1	Työhyvinvoinnin osa-alueet	5
2.1.1	Yksilö	6
2.1.2	Osaaminen	8
2.1.3	Työyhteisö ja työolot.....	8
2.1.4	Johtaminen.....	10
2.2	Työhyvinvoinnin vaikutukset.....	13
2.3	Työhyvinvointi osana strategiaa.....	14
3	Kehityskeskustelu osana työhyvinvoinnin johtamista.....	15
3.1	Kehityskeskusteluprosessin vaiheet.....	16
3.2	Ryhmäkeskustelut	18
3.3	Henkilökohtaiset keskustelut	20
3.4	Osaamisen kehittäminen.....	21
4	Tutkimusstrategia sekä tutkimus- ja kehittämismenetelmät.....	25
4.1	Tutkimusstrategiana tapaustutkimus.....	25
4.2	Aineiston keruumenetelmät	26
4.3	Aineiston käsittely- ja analyysi	27
5	Tutkimustulokset ja kehittämissuunnitelma	29
5.1	Toimeksiantajan lähtötilanne.....	29
5.2	Kehityskeskusteluprosessin ja osaamisen kehittämisen nykytila	31
5.3	Minkälainen kehityskeskusteluprosessi tukee henkilöstön työhyvinvointia	35
5.4	Minkälainen osaamisen kehittämisen malli tukee henkilöstön työhyvinvointia	35
5.5	Kehittämissuunnitelma	37
6	Johtopäätökset	41
7	Pohdinta	44
7.1	Tutkimuksen luotettavuus.....	45
7.2	Oman osaamisen kehittyminen	47
	Lähteet	48

Liitteet

1 Johdanto

Työelämä on murroksessa ja yritysten toimintaympäristön muutokset haastavat yrityksiä jatkuvaan kehittymiseen. Elinikäinen oppiminen korostuu, ja työntekijöiltä vaaditaan jatkuvaa osaamisen kehittämistä. (Sitra 2019.) Yritysten tulee panostaa entistä enemmän työhyvinvointiin, jotta yrityksen tärkeimmät resurssit eli työntekijät saadaan sitoutettua yritykseen, ja työntekijät säilyisivät työkykyisinä pitkään. Juutin ja Vuorelan (2015, 74–75) mukaan työyhteisöä on jatkuvasti kehitettävä, jotta se olisi tuloksellinen ja hyvinvoiva.

Osaamisen kehittäminen on tärkeää yksilön työmotivaation ja sitoutumisen kannalta, sillä ne edistävät yksilön hyvää suoriutumista ja johtavat työnantajan näkökulmasta suosiolliseen lopputulokseen. Edistämällä henkilöstölle tärkeitä asioita työnantaja parantaa samalla koko yrityksen tilannetta ja tulevaisuuden näkymiä. (Helsilä & Salojärvi 2013, 156.) Yrityksen henkilöstön osaaminen tukee yrityksen visiota ja strategiaa. Yrityksen tulee rakentaa vision ja strategian tuntevista koko henkilöstön keskuudessa. Kun henkilöstö ymmärtää yrityksen strategian, se voi kehittää toimintaansa haluttuun suuntaan. (Österberg 2015, 143.)

Useissa tutkimuksissa on todennettu hyvän johtamisen merkitystä työhyvinvoinnin kokemuksiin. Hyvän johtamisen ansiosta työntekijät sitoutuvat paremmin ja pitävät heidät organisaatiossa. (Kauhanen 2016, 92.) Johtaminen on tärkeä osa työhyvinvoinnin kehittämistä, ja siitä on muodostunut keskeisin organisaation kilpailutekijä (Juuti & Vuorela 2015, 8). Työn tuottavuuteen vaikuttaa hyvän johtamisen, ihmisten motivaation ja työn hallinnan sekä organisaation ilmapiirin aiheuttama tehokkuuden lisääminen. (Aura & Ahonen 2016, 19.)

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on suomalainen rakennusalalla toimiva yritys. Yritys on toiminut rakennusalalla pitkään ja yrityksen liiketoiminta on vakaata. Yrityksen tulevaisuuden näkymät ovat hyvät. Yrityksessä työhyvinvointiin on panostettu, mutta toimenpiteitä työhyvinvoinnin edistämiseksi halutaan tehostaa. Yrityksessä on tehty hiljattain työhyvinvointikysely, josta on noussut esille työntekijöiden toiveita kiinnittää työhyvinvointiin enemmän huomiota. Työhyvinvointikyselyssä työntekijät nostivat kehittämiskohteiksi erityisesti kehityskeskustelut ja osaamisen kehittämisen. Yrityksen työhyvinvoinnin kehittäminen koetaan yrityksessä tärkeäksi ja erityisesti esihenkilöille toivotaan toimivia työvälineitä päivittäiseen johtamiseen.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia yrityksen kehityskeskusteluprosessin ja osaamisen kehittämisen nykytilaa esihenkilöiden näkökulmasta. Toisena tarkoituksena on muodostaa kokonais käsitys, miten kehityskeskusteluilla ja osaamisen kehittämisellä voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin. Opinnäytetyön tavoitteena on löytää kehityskohteet ja luoda niiden pohjalta kehittämissuunnitelma kehityskeskusteluille ja osaamisen kehittämiselle, jotka edistävät työntekijöiden työhyvinvointia.

Osa työhyvinvoinnin osa-alueista rajataan varsinaisen kehittämistyön ulkopuolelle. Työhyvinvointikyselyssä nousi vahvasti esille kehityskeskusteluiden ja osaamisen kehittämisen tarpeet, joten tässä kehittämistyössä keskitytään kehityskeskusteluihin ja osaamisen kehittämiseen, jotka kuuluvat keskeisesti esihenkilötyöhön.

Tutkimuskysymykset:

- Mikä on toimeksiantajan kehityskeskusteluprosessin ja osaamisen kehittämisen nykytila?
- Minkälainen kehityskeskusteluprosessi tukee toimeksiantajan henkilöstön työhyvinvointia?
- Minkälainen osaamisen kehittämisen malli tukee toimeksiantajan henkilöstön työhyvinvointia?

2 Työhyvinvointi

Työterveyslaitoksen (2021, B) mukaan työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät organisaatiossa, jota johdetaan hyvin. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, joka tukee heidän elämänhallintaansa. Sosiaali- ja terveysministeriö (2021) kuvaa työhyvinvointia kokonaisuudeksi, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Hyvä johtaminen, työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito lisäävät työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin kasvu näkyy työn tuottavuuden ja työhön sitoutumisen kasvuna sekä sairauspoissaolojen määrän laskuna.

Keskeinen työhyvinvointiin vaikuttava tekijä on henkilöstön työkyky. Hyvä työkyky syntyy, kun henkilöstön osaaminen on riittävällä tasolla työn vaatimuksiin nähden, työterveyspalvelut ovat riittävät, ja työtilat sekä välineet ovat oikein kohdistettuja. Työpaikalla on huomioitava yksilön vapaa-ajan tarpeet, jotka liittyvät muun muassa omiin harrastuksiin sekä lasten ja omaisten hoitoon. Tärkeää työhyvinvoinnin kannalta on se, että työ ja vapaa-aika tukevat toinen toisiaan. (Aura & Ahonen 2016, 22.)

Työhyvinvointi vähentää yrityksen sairauspoissaoloista ja ennenaikaisesta eläköitymisestä aiheutuvia kustannuksia. Työhyvinvointi vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden motivoitumiseen, tyytyväisyyteen ja työntekijöiden sitoutumiseen. Työntekijöiden sitoutumisesta seuraa työn tuottavuus ja laadun parantuminen. Työhyvinvointi lisää myös innovatiivisuutta ja tuottavuutta. (Kauhanen 2016, 17–18.) Sosiaali- ja terveysministeriön (2019, 9) mukaan työympäristön ja työhyvinvoinnin tavoitteena on pidentää työuria, ja että ihmiset jatkaisivat työssään nykyistä kauemmin. Työurien ei saa päättyä ennenaikaiseen työkyvyttömyyteen, eikä työkyvyttömyyden johdosta saisi syntyä pitkiä katkoksia. Myös nuorten siirtyminen työelämään tulisi tapahtua saumattomasti. Tästä johtuen ihmisten kykyä, halua ja mahdollisuuksia tehdä työtä on parannettava, jotka ovat tärkeitä edellytyksiä työurien pitenemiselle.

Työhyvinvoinnin edistäminen on organisaation eri tahojen omaksuma kokonaisvaltainen toimintatapa, joka on sisäistynyt osaksi jokapäiväistä työntekoa. Se ei ole erikseen suunniteltavaa työkyvyn ylläpitotoimintaa, vaan se on toimintaa, joka näkyy ja tuntuu jokapäiväisessä työnteossa. Työpaikan johdon, esihenkilöiden, henkilöstöammattilaisten ja henkilöstön itsensä tehtävänä on huolehtia yhdessä työhyvinvoinnin edistämisestä. (Helsilä & Sarajärvi 2013, 270.) Työhyvinvointi

pitää nähdä normaalina osana organisaation johtamista ja integroida se organisaation strategiaan ja sen toteuttamiseen. Työhyvinvointia ei pidä nähdä muusta johtamisesta irrallisena, koska työhyvinvoinnin kehittäminen kytkeytyy moneen asiaan. (Kauhanen 2016, 12.)

2.1 Työhyvinvoinnin osa-alueet

Työhyvinvointi on käsitteenä laaja. Tässä opinnäytetyössä työhyvinvoinnin osa-alueiden teoreettisen näkökulman muodostaa Työterveyslaitoksen työkykytalo, jossa työkykyyn vaikuttavat osa-alueet on kuvattu siten, että osa-alueiden riippuvuudet toisiinsa on helppo ymmärtää. Työkykytalon jokainen kerros on tärkeä osa hyvinvointia, ja tässä opinnäytetyössä avataan jokaista kerrosta teoreettisesta näkökulmasta.

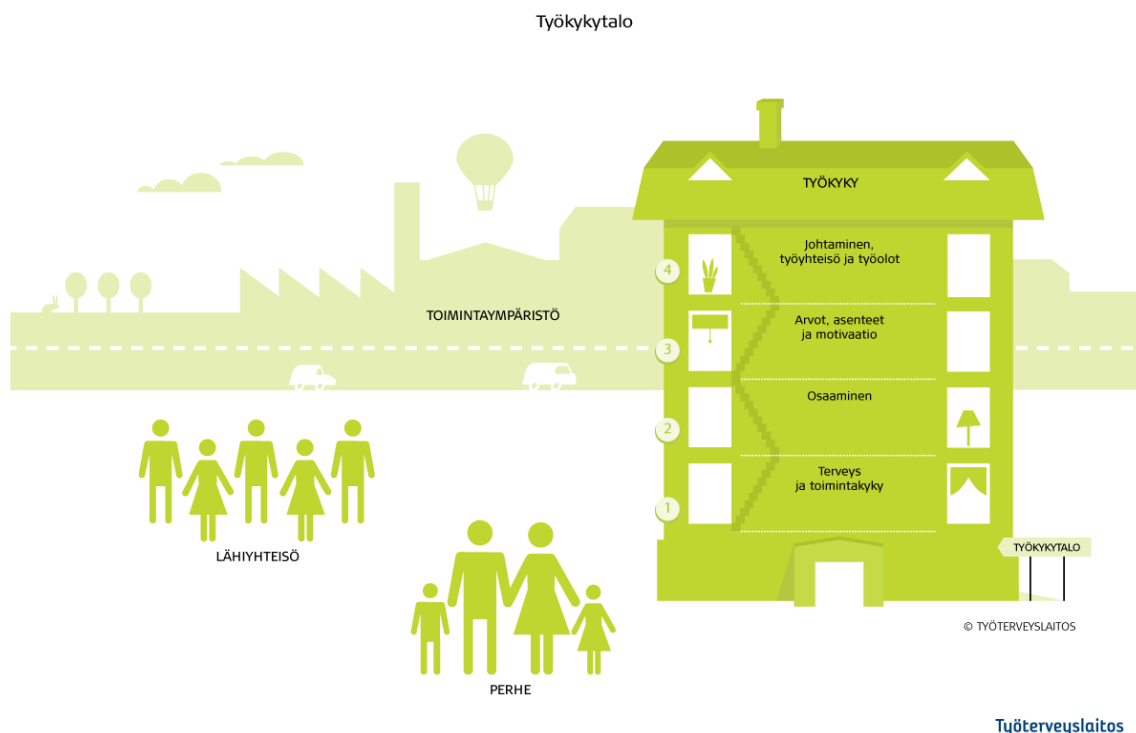
Kuvassa 1 on esitetty työkykytalon eri osa-alueet ja niiden yhteydet toisiinsa. Kuvassa työkykyä kuvataan nelikerroksisena talona. Perustana on työntekijän terveys- ja toimintakyky, joka muodostuu fyysisestä toimintakyvystä, psyykkisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä sekä terveydestä.

Työkykytalon toisen kerroksen muodostaa osaaminen. Työntekijältä vaaditaan jatkuvaa tietojen ja taitojen päivittämistä. Elinikäinen oppiminen korostuu, sillä uusia työkykyvaatimuksia ja osaamisen alueita syntyy jatkuvasti kaikilla toimialoilla.

Kolmantena kerroksena työkykytaloa ovat arvot, asenteet ja motivaatio, jotka kuvaavat työntekijän omia työnteekoon merkittävästi vaikuttavia asenteita. Työkyky vahvistuu, jos työntekijä kokee työn haasteellisena ja mielekkäänä.

Neljäs kerros kuvaa konkreettista työpaikkaa, johon kuuluvat työ ja työolot, työyhteisö ja organisaatio. Tähän kerrokseen kuuluu keskeisesti esihenkilötyö ja johtaminen, sillä heillä on vastuu ja velvollisuus organisoida ja kehittää työpaikan työkykytoimintaa.

Työkykytalo pysyy pystyssä, kun kaikki kerrokset tukevat toisiaan. Työkykytaloa ympäröi perheen, sukulaisten ja ystävien verkostot. Yhteiskunnan rakenteilla ja säännöillä on myös vaikutuksia yksilön työkykyyn. Vastuu yksilön työkyvystä jakaantuu yksilön, yrityksen sekä yhteiskunnan kesken. (Työterveyslaitos 2021, C.)



Kuva 1. Työkykytalo (Työterveyslaitos 2021)

2.1.1 Yksilö

Yksilöä koskevia osa-alueita ovat terveys, toimintakyky, arvot, asenteet ja motivaatio. Kauhasen (2016, 88) mukaan yksilötason seikkoja ovat oikea asenne itseensä ja muihin, ajantasaiset tiedot ja taidot, työn ja muun elämän yhteensovittaminen, liikunta ja rentoutuminen, terveelliset elämäntavat ja positiivinen asenne työyhteisön kehittämiseen.

Ihmisen arvoilla, asenteilla ja motivaatiolla on suuri merkitys työhyvinvoinnin muodostumisessa. Mankan ja Mankan (2016, 164) mukaan ihmisen ajattelutapa lisää onnistumisen tai epäonnistumisen todennäköisyyttä. Kauhasen (2016, 88) mukaan oikea asenne itseä ja muita kohtaan on sitä, että henkilö tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa ja suhtautuu avoimesti muihin työtovereihinsa. Ihmisen positiivinen elämänsenue edistää tutkitusti työhyvinvointia.

Ihminen on sisäisesti motivoitunut silloin, kun hänellä on hyvä itseluottamus. Itseluottamus on uskoa omiin motivoitumiskykyihin, tiedollisiin resursseihin ja tehtävän suorittamiseen menestyksellisesti. Motivoivia tilanteita ovat ne, joissa ihminen pystyy hallitsemaan tapahtumia, jotka ovat seuraamuksiltaan tärkeitä tai lisäävät hänen kykyjään. (Manka & Manka 2016, 161.) Työhön liittyvä sisäinen motivaatio nousee, kun ihminen tekee työtä, jonka hän kokee omakseen. Pitkäkestoisen työmotivaation perusta on työ, joka sopii ihmiselle ja vastaa hänen kiinnostuksen kohteitaan. (Juuti & Vuorela 2015, 80.) Yksilö päättää itse motivoitumisestaan, ja organisaatio voi vain pyrkiä luomaan ympäristön, jossa työntekijät motivoituisivat toivotulla tavalla (Luukka 2019, 145).

Liikunta ja sen rooli työ- ja toimintakykyä uhkaavien tai heikentävien sairauksien ennaltaehkäisyssä ja hoidossa on keskeinen. Hyvä toimintakyky ja kunto suhteessa työn vaatimuksiin, on tärkeää työkyvyn kannalta. Tämä korostuu etenkin fyysisesti kuormittavissa töissä. Kun ihminen on hyväkuntoinen, hän kestää paremmin kuormitusta ja myös palautuminen on nopeampaa kuin huonokuntoisella. (Työterveyslaitos 2021, B.) Vaikka liikunta ensisijaisesti liitetään fyysisen kuntoon, on sillä myönteisiä vaikutuksia myös sosiaalisiin suhteisiin ja ihmisen psyykkiseen olotilaan. Liikunnan tuottama mielihyvä ja onnistumisen tunne auttaa myönteisen itsearvostuksen synty-miseen, joka heijastuu myös muille elämänalueille. (Juuti & Vuorela 2015, 88.)

Kun ihminen näkee työn päämäärät tavoiteltavina ja hyvinä asioina, antaa työn päämäärien tavoittelu ihmiselle energiaa. Tämä johtaa työnimuun ja tarjoaa perustan henkilön mielekkäälle olemassaololle. (Juuti & Vuorela 2015, 80.) Työn imu motivoi sitoutumiseen ja aktiiviseen toimintaan työssä. Työn imun alueella on kolme ominaisuutta; tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuus ilmenee energisyytenä ja työhön panostamisen haluna. Omistautunut ihminen kokee työn merkitykselliseksi, innostuu siitä ja tuntee ammattiylpeyttä. Uppoutuminen on työhön paneutumista ja voimakasta keskittymistä. (Manka & Manka 2016, 109.)

Työn, perhe-elämän ja muun vapaa-ajan yhteensovittaminen vaikuttaa työhyvinvointiin. Saadaksesen voimavaroja työhönsä perheestä ja vapaa-ajasta, työn ei saisi kuormittaa liikaa, sillä liiallinen kuormitus heijastuu helposti muuhun elämään. (Juuti & Vuorela 2015, 15.) Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön (2019, 16) mukaan työpaikan toimet työn ja muun elämän yhteensovittamisen parantamiseksi vaikuttavat myönteisesti työntekijän hyvinvointiin. Henkilöstön hyvinvointia voidaan parantaa työaikaan liittyvillä järjestelyillä ja työntekijän omia selviytymiskeinoja vahvistamalla.

2.1.2 Osaaminen

Osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista. Osaaminen näkyy toiminnan kautta, kyvyssä toimia tehokkaasti tietyissä tilanteissa. Osaamisen siirtäminen toimintaan on tärkeää, sillä kun sovelletaan jotakin käytäntöön, voidaan puhua todellisesta osaamisesta. Hyvä osaaminen johtaa hyviin tuloksiin, jotka tuottavat onnistumisen kokemuksia. (Sydänmaanlakka 2015, 152–153.) Osaaminen ei ole vain tutkinnoilla tai koulutuksilla saavutettua tietovaltaista osaamista, tai työnopastuksella saavutettua käytännön osaamista. Kaiken ydin on osaamisen soveltaminen käytäntöön. Tarvittava osaaminen voi olla työntekijällä jo aloittaessaan työtä ja osaamisesta hankitaan työn tekemisen yhteydessä. (Kupias, Peltola, Pirinen 2014, 50–51.)

Hyvää työhyvinvointia rakentaa myös moniammatillinen yhteistyö. Moniammatillisessa yhteistyössä tärkeää on tietojen, taitojen, tehtävien ja kokemusten jakamisella saavuttaakseen yhteisiä päämääriä. (Suonsivu 2011, 60.) Oppiva työyhteisö on erilaisuutta hyödyntävä yhteisö, jossa henkilöt yhdessä etsivät ilmaisuja syvällisille työkokemuksilleen ja jakavat jotakin omasta sisimmistään toiselle. Oppivassa työyhteisössä toisen ihmisen kokemusten sanoittaminen auttaa muita näkemään hänen näkökulmaansa ja siihen liittyvää viisautta. (Juuti & Vuorela 2015, 70.) Työhyvinvoinnin yksi perustekijöistä on se, että ihminen kokee osaavansa työnsä. Vahva ammatillisuus vahvistaa työntekijän itsetuntoa. (Suonsivu 2011, 48–49.)

2.1.3 Työyhteisö ja työolot

Työturvallisuuskeskuksen (2021, A) mukaan tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, toimiva vuorovaikutus, sopivasti kuormittavat työtehtävät ja kannustava ilmapiiri ovat hyvän työyhteisön piirteitä. Työn johtaminen sekä organisointi toimivat ja tavoitteet ovat selkeä. Työntekijä tuntee olevansa tervetullut, kun ilmapiiri on vapautunut ja luottamusta herättävä. Hyvässä työyhteisössä sen jäsenet tukevat toisiaan, ja osaamista jaetaan yhteiseen käyttöön.

Työntekijän kokemus hyvinvoivasta työyhteisöstä lisää työntekijöiden motivaatiota, työhön sitoutumista, luottamuksen syntyä, terveyden ja stressin hallinnan sekä työtyytyväisyyden kasvua. Nämä tekijät luovat edellytyksiä työsuorituksen parantumiseen, työssä jaksamiseen ja työssä jat-

kamiseen pidempään. Työyhteisöjen työhyvinvoinnin perustana ovat terveet ja tasa-arvoiset työyhteisöt. (Suonsivu 2011, 58–59.) Työntekijäkokemuksen kannalta tärkeitä osa-alueita ovat yhteisöllisyys, suhteet työkavereihin, asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin, työpaikan sosiaaliset tapahtumat ja työpaikan yhteisöfoorumit. (Huhta & Myllyntaus 2021, 182.)

Yhteisöllisyys ja yhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus synnyttävät sosiaalista pääomaa vahvistuen yhteisön toimintaa edistävää luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista. Vähäisissä sosiaalisen pääoman omaavissa työyhteisöissä terveyden heikkenemisen riski oli 1,3-kertainen keskimääräiseen verrattuna ja masennusoireiden riski 30–50 prosenttia. Vähäisen sosiaalisen pääoman omaavilla ihmisillä sairastumisriski on 1,8-kertainen. (Manka & Manka 2016, 132.) Työtyytyväisyystutkimuksissa tärkeimmäksi työtyytyväisyyden lähteeksi nousee usein hyvät suhteet kollegoihin, joiden ansiosta työntekijät viihtyvät työnantajallaan pidempään. Yhteisöllisyyden tunne on tärkeä ja sen konkreettisella tavalla tuovat esiin esimerkiksi yhteiset tapahtumat. (Huhta & Myllyntaus 2021, 183.)

Työntekijää voivat kuormittaa liian suuri työmäärä tai liian vaikeat tehtävät, jotka voivat johtaa jaksamisen ja motivaation haasteisiin. Myös tyhjäkäynti on haitallista, jos työtä on liian vähän tai sen on yksilön kykyihin nähden liian helppoa. Tällöin työ voi kyllästyttää ja tuntua merkityksettömältä ja työntekijä arvottomalta. (Huhta & Myllyntaus 2021, 185.)

Organisaation tuki lisää työntekijöiden sitoutumista työhön ja organisaatioon. Kun työntekijät havaitsevat organisaation tuen, heidän tunteensa organisaatioon kuulumisesta vahvistuu. Työntekijän hyvinvointi vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen ja parantaa sitoutumista työhön ja organisaatioon. Sitoutunut työntekijä on tasapainoinen ja liittyy emotionaalisesti organisaation missioon ja visioon. Sitoutunut työntekijä osallistuu myös organisaation tavoitteisiin. (Rasool, Wang, Tang, Saeed, Iqbal 2021, 1, 13.) Hyvinvoivassa työyhteisössä on korkea organisaatioon sitoutuminen ja työtyytyväisyys. Tällaisessa työyhteisössä myös poissaolot ja henkilöstön vaihtuvuus ovat alle organisaation keskitasoa. (Suonsivu 2011, 59.)

Työturvallisuudella tarkoitetaan tilannetta, jossa työhön vaikuttavan kokonaisuuden, esimerkiksi työorganisaation, työyhteisön, rakennuksen, koneen tai muun teknisen järjestelmän, työprosessin tai työmenetelmän riskin katsotaan olevan hyväksyttävällä tasolla. Puutteet työturvallisuudessa näkyvät muun muassa työtapaturmina, työmatkatapaturmina, virheinä, vaaratilanteina ja materiaalivahinkoina. Myös fyysiset, kemialliset ja biologiset altisteet, raskaat fyysiset kuormitukset, ja työasentojen ja työliikkeiden ergonomian puutteet aiheuttavat ammattitautteja ja

muita työperäisiä sairauksia. (Tarkkonen 2012, 59.) Tavoitteena on, että työolot ovat turvallisia ja terveellisiä toimialasta tai yrityksen koosta riippumatta. Työkuolemien poistamiseen ja muiden työtaturmien, ammattitautien ja työperäisten sairauksien vähentämiseen on panostettava. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 15.)

2.1.4 Johtaminen

Työhyvinvointi on osa toimintaa, joka toteutuu ja näkyy jokapäiväisessä työnteossa. Tämän määrityksen mukaan työhyvinvoinnin edistäminen on olennainen osa johtamista. (Helsilä & Salojärvi 2013, 270.) Työhyvinvoinnin luonti, ylläpito ja parantaminen vaativat valtaa, aktiivisuutta ja johtamisosaamista yleisjohtamisen ja esihenkilöjohtamisen alueilla. Johtamisella vaikutetaan kaikkiin työyhteisön osiin. Johtamisen yksi tehtävä on huolehtia ihmisistä ja heidän hyvinvoinnistaan. (Tirkkonen 2012, 74–75.)

Vuorovaikutuksen onnistuminen on johtamisessa tärkeä asia työhyvinvoinnin kannalta. Onnistunut vuorovaikutus tuottaa ja ylläpitää työhyvinvointia. (Tarkkonen 2012, 86.) Tehokkain tapa vaikuttaa työntekijöihin on kyseleminen ja kuunteleminen, joilla esihenkilö voi auttaa työntekijöitä oivaltamaan asioita. Taitavalla vaikuttamisella esihenkilö voi ansaita johtajuutensa. Tällaisiin johtajiin luotetaan myös vaikeissa tilanteissa. (Surakka & Laine 2011, 140.)

Esihenkilön sanoilla ja teoilla on vaikutusta työntekijöihinsä. Esittämällä asiat tai toimimalla esimerkillisesti, työntekijät voivat toimia toivotulla tavalla. Esihenkilön toiminta tehtävässään vaikuttaa työntekijöiden toimimisiin heidän tehtävissään. Esihenkilön stressi vaikuttaa koko työyhteisöön, jonka vuoksi myös esihenkilön on pidettävä huolta omasta hyvinvoinnistaan. (Surakka & Laine 2011, 140–142.) Hyvinvoiva ja työkykyinen johtaja jaksaa tehdä vaativaa työtä tuloksellisesti (Tarkkonen 2012, 77).

Esihenkilö voi toiminnallaan parantaa sosiaalisten tilanteiden sujumista työyhteisössä varmistamalla, että tiimin jäsenet tuntevat olonsa ryhmässä luontevaksi ja turvalliseksi. Kun työntekijä tuntee olevansa tärkeä osa työyhteisöä, hän alkaa suosimaan ryhmäänsä ja tekemään valintoja oman ryhmänsä eduksi. (Kuusela 2013, 71, 104.) Esihenkilön tulee jatkuvasti työskennellä työyhteisön yhteishengen vaalimiseksi luomalla luottamusta ja avoimuutta ihmisten välille. Esihenkilön

tehtävänä on kertoa aidosti ja rehellisesti työpaikan tapahtumista, joka luo luottamusta työntekijöihin päin. (Juuti & Vuorela 2015, 48.) Tavalla, jolla työntekijöitä johdetaan työssä, on merkittävä vaikutus heidän hyvinvointiinsa. Työntekijöiden sitoutumiseen liittyvässä tutkimuksessa esihenkilöä pidetään luotettavimpana tiedonlähteenä työpaikalla. (Litchfield, Cooper, Hancock, Watt 2016.)

Monet tutkijat pitävät ristiriitojen hallintaa keskeisenä tehtävänä esihenkilötyössä. Jännitetiloja syntyy, kun tiimin johtamisessa tasapainoillaan henkilöstön hyvinvointi- ja organisaation tuotantokohdan välillä. Tästä johtuen esihenkilöllä tulee olla konfliktin sietokykyä. (Juuti & Vuorela 2016, 134–135.) Olennaista on ongelmien varhainen tunnistaminen ja päättäväinen toiminta ongelmanratkaisemiseksi. Esihenkilön tulee käyttää toimivaltaansa nopeisiin ongelmanratkaisuihin. (Tarkkonen 2012, 88.) Konfliktit eivät ole pelkästään negatiivisia asioita työyhteisöissä, sillä konflikteilla on myös positiivisia vaikutuksia, jos niihin osataan suhtautua myönteisesti. Konfliktit voidaan kääntää niin, että ne nähdään työyhteisölle välttämättömänä kehityksen ja muutoksen aloittajana. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 24.)

Ihmisten välinen luottamus, avoimuus ja avuliaisuus ovat perusteita hyvän työpaikan ilmapiirille. Työyhteisön ilmapiirin parantamiseksi on opittava puhumaan asioista avoimesti. (Juuti & Vuorela 2015, 52.) Esihenkilö voi toiminnallaan kannustaa ihmisiä kertomaan näkemyksistään toisilleen sekä jakamaan tietoaan ja osaamistaan toisille. Jotta johtamista voidaan toteuttaa, tarvitaan erilaisia foorumeita. Tällaisia ovat työn lomassa käytävät erilaiset palaverit ja päivittäiset keskustelut, jotka tarjoavat mahdollisuuksia hyvän ilmapiirin rakentamiselle. Esihenkilön tulee rakentaa luottamusta, joka edellyttää sitä, että esihenkilö tekee mitä on luvannut. Luottamuksellisia suhteita rakentavan esihenkilön on oltava esittämiensä asioiden takana. Näin esihenkilön sanat ja teot ovat sopusoinnussa keskenään. (Helsilä & Salojärvi 2013, 107.)

Hyviä johtamisen työvälineitä ovat säännöllisesti pidettävät palaverit, jotka ovat yhteisiä foorumeita asioiden käsittelemisille ja yhteisten toimintalinjojen etsimiselle. Hyvässä palaverissa kaikki osallistujat voivat tuntea tulleensa kuulluksi ja arvostetuksi. (Juuti & Vuorela 2015, 102.) Palaverissa seurataan tavoitteiden toteutumista ja keskustellaan ajankohtaisista asioista. Kokoukset tukevat ihmisten motivaatiota ja tuovat esiin osaamisen uusia haasteita. Tämä edellyttää kuitenkin avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä. (Aura & Ahonen 2016, 135.) Tiimin yhteiset palaverit ovat paikkoja, joissa voidaan vaihtaa ajatuksia ja oppia toinen toisiltaan. Esihenkilö voi järjestää

tiimille kehittämisen ja kehittymisen paikkoja myös tiimin yhteisten kehittämispäivien muodossa. (Kupias ym. 2014, 80.)

Tuloksellinen johtaminen pohjautuu johtajan ihmistuntemukseen ja itsetuntemukseen. Ihmistuntemus antaa näkemystä ja keinoja erilaisten ihmisten johtamiselle, jota voidaan kutsua moninaisuuden johtamiseksi. (Ajanko, 2016, 8.) Henkilökohtaisen ja kulttuurisen monimuotoisuuden kunnioittaminen johtaa yrityksen menestykseen. Johtavassa asemassa olevat henkilöt kohtaavat yhä enemmän erilaisia työntekijöitä eri alkuperällä, sukupuolella ja iällä. Monimuotoisuuden hallinta on johtamista, joka vaikuttaa koko organisaatiokulttuuriin. (Sukalova & Ceniga 2020, 1–7.) Monimuotoisessa johtamisessa kaikki tulevat kuulluksi ja huomioiduksi, riippumatta esimerkiksi iästä, sukupuolesta, uskonnosta tai osatyökykyisyydestä. Vastuu monimuotoisuuden johtamisella on esihenkilöllä. Avoin keskustelu edistää luottamuksellista ilmapiiriä ja vähentää ennakkoluuloja. (Työterveyslaitos, 2021 D.)

Esihenkilön tulee antaa kannustavaa ja rakentavaa palautetta työntekijöilleen. Juutin ja Vuorelan (2015, 81–82) mukaan palautteen saaminen auttaa korjaamaan omaa työskentelyä ja opettaa tarkastelemaan työtä uudella tavalla. Myönteinen palaute työskentelystä antaa lisää voimavaroja. Palautteen antaminen edellyttää sitä, että esihenkilön on tunnettava alaisen ja hänen tekemänsä työn aikaansaannokset. Esihenkilö voi pyrkiä luomaan sellaisia tehtäviä, joista saa palautetta prosessien kuluessa. Esimerkiksi asiakassuhteita lisäämällä voi saada aikaan enemmän palautetta. Myös tiimitoiminnan tai ryhmässä työskentelyn lisääminen on keino lisätä palautteen saantia työstä. Aarnikoivun (2016, 35) mukaan palautteen saaminen suoriutumisenesta johtaa alaisen systemaattiseen pyrkimykseen saavuttaa tavoitteet.

Johtaminen ja esihenkilötyö ovat tärkeimmät yksittäiset toiminnot henkilöstön työhyvinvoinnin koko alueeseen vaikuttaessa (Tarkkonen 2012, 21). Johtajuuden keskiössä on arvostava kohtaaminen, mahdollistaminen sekä tuen antaminen kysymysten ja kuuntelun avulla. Työntekijöille annetaan tilaa omaa työtä koskevien valintojen tekemiseen, jolloin työntekijät kokevat suurempaa omistajuutta työstään. Kysymysten ja kuuntelun kautta hyödynnetään työntekijöissä oleva osaaminen ja potentiaali. Kun työntekijä hyödyntää osaamistaan, heidän ajattelunsa kehittyy ja he kokevat tulleen kuulluksi. Arvostava kohtaaminen antaa kokemuksen aidosta kiinnostuksesta työntekijöiden hyvinvointia ja tarpeita kohtaan. (Soback 2021, 11.)

2.2 Työhyvinvoinnin vaikutukset

Suomessa tehtyjen tutkimusten mukaan henkilöstön hyvinvointi vaikuttaa organisaation tuottavuuteen, kilpailukykyyn, tulokseen ja myös maineeseen. Tästä johtuen panostukset työhyvinvointiin maksavat itsensä takaisin moninkertaisesti. Henkilöstön hyvinvointi pienentää organisaation kustannuksia ja lisää tuottavuutta. Työhyvinvointi vähentää sairauspoissaoloista ja ennenaikaisista eläköitymisistä aiheutuvia kustannuksia. Työn tuottavuus ja laatu paranee, kun työntekijä on motivoitunut, tyytyväinen ja sitoutunut työhönsä. (Kauhanen 2016, 17.) Töiden sujuvuus ja häiriöttömyys ovat yhteydessä työhyvinvoinnin kokemuksiin yksilötasolla. Suurin osa työn keskeytyksistä johtuu työhyvinvoinnin puutteista välittömästi tai välillisesti. Työn keskeytykset vähentävät tuloksellisuutta, tarpeettomien keskeytysten vähentyminen puolestaan parantaa tuloksellisuutta (Tarkkonen 2012, 56–57).

Työntekijöiden terveys ja hyvinvointi ovat tulleet yhä tärkeämmäksi yrityksille. Useimmat yritykset eivät kuitenkaan näe suoraa yhteyttä hyvinvointiin tehtyjen investointien sekä työn tuotoksen ja työntekijöidensä työn laadun välillä. Työntekijät, joiden työhyvinvoinnissa on puutteita, voivat heikentää yrityksen tehokkuutta. (Bialowolski & McNeely & VanderWeele & Weziak-Bialowolska 2020.) Sairauspoissaolojen, työkyvyn heikkenemisen ja työkyvyttömyyseläkkeiden vuoksi yritykselle aiheutuu tekemättömistä töistä huomattavia kustannuksia. (Alahautala & Huhta 2018, 79.) Työhyvinvoinnin ansiosta kustannukset pienentyvät vähentyvien sairauspoissaolojen, työtapaturmien ja ennenaikaisen eläköitymisen vähenemisen johdosta. Työnantaja selviää pienemmillä maksuilla mitä vähemmän työkyvyttömyys- ja työttömyyseläketapauksia tapahtuu. (Manka & Manka 2016, 57.)

Epäpätevä henkilöstöjohtaminen saattaa aiheuttaa osaavien henkilöiden siirtymistä toisen työnantajan palvelukseen, jolla voi olla suuri taloudellinen ja tuloksellinen vaikutus työorganisaatiolle. Organisaatioissa, joissa on johtamisongelmia, on usein nähtävissä osaavan henkilöstön vuotoa muualle. Työnantajaimago voi kärsiä, ja organisaatiolla voi olla vaikeuksia täyttää avoimia vakansseja. (Tarkkonen 2012, 72–73.) Työhyvinvoinnin kehittämisen ansiosta työtyytyväisyys, motivaatio, työilmapiiri ja asiakaspalvelu paranevat. Henkilöstön sitoutumisen lisääntymisellä on myönteisiä vaikutuksia työn laatuun. Myös työpaikan houkuttelevuus kasvaa, jonka ansiosta yrityksen on helpompi saada uusia työntekijöitä. (Manka & Manka 2016, 62.)

2.3 Työhyvinvointi osana strategiaa

Hyvinvoiva organisaatio on tavoitteellinen, jolla on selkeä visio tulevaisuudesta sekä strateginen toimintasuunnitelma sen toteuttamiseksi. Työhyvinvointi vaatii systemaattista johtamista; strategista suunnittelua, toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arviointia. (Manka & Manka 2016, 80.) Organisaation henkilöstöstrategian tulisi sisältää tavoitteet ja suunnitelmat työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja edistämiseen. Hyvin toteutettu henkilöstöjohtaminen on myös hyvin toteutettua työhyvinvoinnin johtamista. (Helsilä & Salojärvi 2013, 274.)

Yrityksen ylin johto vastaa yrityksen strategiasta. Esihenkilöillä on suuri vastuu strategian toteuttamiseen; osaamisen kehittämisen panostamiseen, toiminnan organisoimiseen, työkokonaisuuksien muotoiluun sekä henkilöstön motivoimiseen tavoitteiden mukaisiin suorituksiin. (Helsilä & Salojärvi 2013, 78.) Johdon lisäksi henkilöstön olisi syytä osallistua strategiatyöhön liittyviin tavoitteiden luomiseen, jolloin myös luotuihin käsitteisiin tulee sisältöä. Mitä enemmän työntekijöitä on mukana luomassa tavoitteita, sitä kiinnostuneempia he ovat toimimaan arjessa tavoitteiden mukaisesti. (Manka & Manka 2016, 80–81.)

Usein työhyvinvoinnista ei ole yrityksen strategia-asiakirjassa mainintaa. Työhyvinvointistrategia voi olla pelkistetyimmillään sellainen, että yrityksen yleisessä strategiassa on todettu henkilöstön työhyvinvoinnin olevan tärkeä. Kyseessä on lähinnä arvopohjainen strategia, joka ei määrittele sitä, miten asia ratkaistaan. Seurauksena todennäköisesti on se, että henkilöstön hyvinvoinnin luomiselle, ylläpidolle ja kehittämiselle ei synny toimivaa ratkaisumallia. (Tarkkonen 2012, 34–35.) Työpaikan johdon, esihenkilöiden, henkilöstöammattilaisten ja henkilöstön tehtävänä on huolehtia yhdessä työhyvinvoinnin edistämisestä (Helsilä & Sarajärvi 2013, 270–271).

Menestyksellinen henkilöstöjohtaminen edellyttää toimijoiltaan toimintatapojen ja yrityksen liiketoiminnan ymmärrystä, strategista ajattelua ja psykologista ymmärrystä. Henkilöstöjohtamisen toimijoiksi organisaation sisällä tunnustetaan yleensä johto, esihenkilöt ja HR-asiantuntija. Lisäksi on tunnistettava myös henkilöstö, joka alastaidoillaan osallistuu henkilöstöjohtamiseen ja on omassa organisaatiossaan luomassa henkilöstöjohtamisen kulttuuria. Myös henkilöstöä edustavilla luottamusmiehillä on erityinen rooli henkilöstöjohtamisessa. Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ja järjestelmien luomisessa ja kehittämisessä henkilöstöammattilaisen rooli on tärkeä. (Helsilä & Salojärvi 2013, 77, 275.)

3 Kehityskeskustelu osana työhyvinvoinnin johtamista

Työhyvinvoinnin keskeisiä tekijöitä työyhteisössä on keskusteleva esihenkilötyö, joka vaikuttaa myönteisesti työyhteisön hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen (Juuti & Vuorela 2015, 6). Kehityskeskustelu on tärkein työhyvinvoinnin henkilöstöjohtamisen käytännön muoto (Tarkkonen 2012, 82). Kehityskeskustelu on työkalu, joka parhaimmillaan edistää työntekijän sitoutumista, kehittymistä ja suoriutumista (Aarnikoivu, 2016, 89). Kehityskeskustelun rooli työhyvinvoinnin edistäjänä on kaksiosainen. Kehityskeskustelu tukee ihmisen työtä ja motiiveja. Kehityskeskusteluissa voi olla erikseen aihealueena työhyvinvointi tai ihmisen omat resurssit, jolloin työhyvinvointia tarkistellaan syvällisemmin. (Aura & Ahonen 2016, 77.)

Kehityskeskusteluilla tarkoitetaan systemaattista prosessia, jossa organisaation tahot käyvät avointa ja rakentavaa keskustelua organisaation tilasta, tavoitteista ja kehittämistarpeista. (Lindholm & Salminen 2014, 17.) Kehityskeskustelussa arvioidaan mennyttä kautta ja määritellään tulevan kauden tavoitteet. Kehityskeskustelun tarkoitus on kehittää työsuoritusta, johon liittyy olennaisesti henkilökohtainen kehittyminen. (Aarnikoivu, 2016, 89). Kehityskeskusteluiden sisällöt tukevat työhyvinvointia laajasti. Sisältöinä työtehtävien vaatima osaaminen, osaamisen kehittäminen, motivaatio työhön, työuran eteneminen, jaksaminen, voimavarojen kartoittaminen ja työn tuloksellisuus ovat tärkeitä alueita. Kehityskeskusteluissa esiin tulleet yhteiset tulkinnat ja jatkotoimenpiteet kirjataan ylös, asetetaan aikataulut ja sovitaan tarkistuspisteet. Kehityskeskustelun edellytykset ovat säännöllisyys, luottamuksellisuus, hyvä valmistautuminen ja jatkohoito. (Aura & Ahonen 2016, 136.)

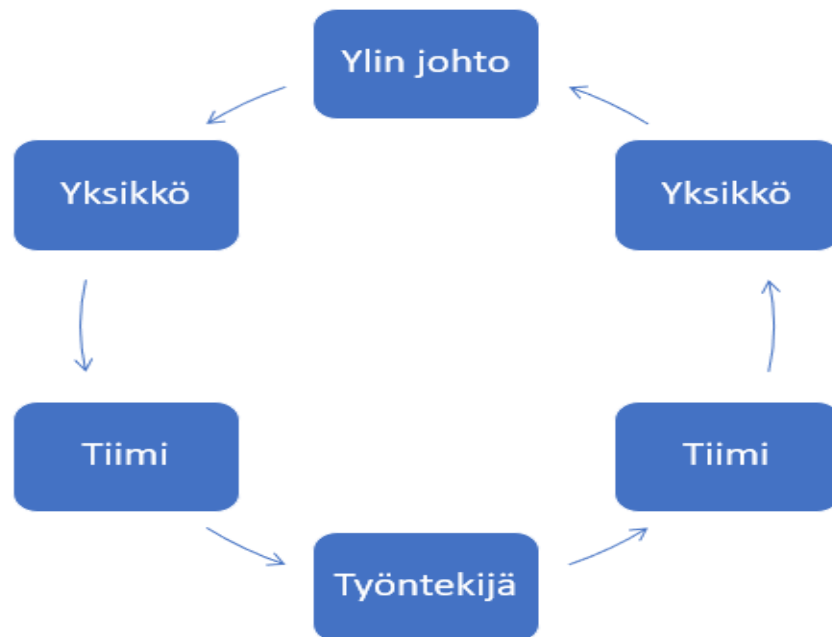
Kehityskeskustelussa organisaation tavoitteet, visio, strategia ja arvot ovat keskustelun ytimessä, jotka liitetään kehityskeskustelussa päivittäiseen työhön. Näin saadaan luotua työntekijän työlle merkityksiä, joka on yksi kehityskeskustelun tärkeistä tavoitteista. (Aarnikoivu, 2016, 92). Kehityskeskusteluista tulee tarkastella laajemmin organisaation strategisesta näkökulmasta, sillä kehityskeskusteluiden tulee keskittyä organisaation päämäärien toteuttamiseen. Kehityskeskusteluista hyötyvät keskijohdon ja työntekijöiden lisäksi myös ylin johto, saadakseen strategiset suunnitelmansa toteutettua organisaation arjessa. Hyvin järjestetty kehityskeskusteluprosessi tarjoaa erinomaisen välineen strategiselle johtamiselle (Lindholm & Salminen 2014, 18).

3.1 Kehityskeskusteluprosessin vaiheet

Tässä opinnäytetyössä kehityskeskusteluprosessin vaiheita esitetään Lindholmin ja Salmisen (2014) kuvaamien vaiheiden mukaisesti. Ylimmän johdon tulee laatia keskusteluiden pohjaksi kuvaus organisaation strategian painopisteistä ja muutostavoitteista sekä palaute edellisen kauden toiminnasta ja organisaation suoriutumisesta. Tämä helpottaa esihenkilöiden työtä kiinnittäessään oman osaston toimintaa laajempaan kokonaisuuteen. (Lindholm & Salminen 2014, 117.)

Onnistunut kehityskeskusteluprosessi edellyttää kattavaa ohjeistusta kaikille prosessiin osallistuville. Ohjeistuksen tulisi muistuttaa koko henkilöstöä kehityskeskustelulle asetetuista tavoitteista ja niiden merkityksestä organisaatiolle. On tärkeä kertoa, miten kehityskeskusteluiden pitämisestä raportoidaan ylemmälle johdolle ja miten kehityskeskusteluprosessia toteutetaan ja laatua seurataan. (Lindholm & Salminen 2014, 119–120.)

Kehityskeskustelut tarvitsevat tuekseen huolellisesti laaditun lomakkeen, jonka avulla kehityskeskusteluille varattu aika saadaan käytettyä tehokkaasti ja tärkeät asiat ehditään käsitellä riittävästi. Lomakkeet tukevat keskusteluihin valmistautumista ja helpottavat keskusteluissa esiin nousseiden ajatusten kirjaamista. Lomakkeeseen keskusteluiden aikana kirjatut ideat ja päätöstarpeet helpottavat muistamista ja käsittelyä keskusteluiden jälkeen. Lomakkeissa huomioidaan organisaation moninainen kirjo, joten erilaisiin työtehtäviin kannattaa sisällyttää räätälöityjä kohtia, joilla voidaan jättää osa painetun lomakkeen kohdista esihenkilön ja työntekijöiden täytettäväksi. On myös huomioitava, että esihenkilö voi vaihtua, joten hyvin suunniteltu lomake toimii hyödyllisenä tiedon siirtäjänä esihenkilöltä toiselle. On muistettava, että lomakkeen tiedot ovat luottamuksellisia, joten tietojen luovuttamiselle tulee olla työntekijän suostumus. (Lindholm & Salminen 2014, 122–124.)



Kuva 2. Kehityskeskusteluprosessin etenemismalli (Lindholm & Salminen 2014, 125)

Kuvassa 2 on esitetty kehityskeskusteluprosessin eteneminen. Ensimmäisessä vaiheessa toimitusjohtaja käy kehityskeskustelut johtoryhmän jäsenten kanssa, jolloin johtoryhmän jäsenille syntyy yhdenmukainen käsitys organisaation edellisen kauden saavutuksista, strategian sisällöstä ja muutostavoitteista. On tärkeää varmistaa, että jokaisen yksikön johtaja on sitoutunut kehityskeskusteluihin, ja ymmärtää niiden merkityksen ja yhteisen etenemismallin yhdenmukaisella tavalla.

Toisessa vaiheessa jokainen johtoryhmän jäsen käynnistää omissa yksikössään kehityskeskusteluprosessin toimitusjohtajan kanssa käydyin kehityskeskusteluiden esimerkin mukaisesti. Keskustelu alkaa ryhmäkeskustelulla yksikön suoriutumista, tulevan kauden tavoitteista ja kehitystarpeista. Tämän jälkeen yksikön johtaja käy henkilökohtaiset keskustelut hänelle suoraan raportoitavien henkilöiden kanssa.

Seuraava vaihe sisältää osasto- eli tiimitasot, joissa käydään ryhmäkeskustelut, jonka jälkeen siirrytään työntekijöiden kanssa käytäviin henkilökohtaisiin keskusteluihin. Mikäli organisaatiossa ei ole osastotasoa, siirtyy prosessi suoraan johtoryhmästä tiimitasolle. Työntekijöiden kanssa käytävien henkilökohtaisten keskusteluiden jälkeen prosessin suunta vaihtuu toiseen suuntaan.

Tiimin toisessa ryhmäkeskustelussa kootaan yhteen työntekijöiden henkilökohtaisten keskusteluiden aikana nousseet ideat ja kehittämistarpeet sekä resurssi- ja oppimistarpeet. Osa esiin nousseista asioista saattaa edellyttää yksikötason käsittelyä, joihin tiimi toivoo yksikötason päätöstä.

Toisen ryhmäkeskustelun jälkeen esihenkilö käy keskustelut oman esihenkilönsä kanssa, joissa esihenkilöt saavat tukea ja ohjeita kehityskeskusteluissa esiin nousseiden asioiden ratkaisemisessa.

Keskustelu päättyy toimitusjohtajaan, joka vastaa siitä, että kehityskeskusteluissa esiin nousseet ajatuksen hyödynnetään organisaation kehittämisessä ja että päätökset toteutetaan organisaation taito- ja resurssien mukaisesti. Sopivan ajan mukaisesti käynnistyy uusi keskusteluprosessi, jossa hyödynnetään edellisen keskustelukierroksen tuloksia. (Lindholm & Salminen 2014, 125–128.)

3.2 Ryhmäkeskustelut

Ryhmäkeskustelun tavoitteena on vahvistaa ryhmän jäsenten yhteistä näkemystä organisaation ja oman ryhmän arvoista, visioista, strategiasta, tavoitteista ja pelisäännöistä. Keskustelut auttavat ryhmän jäseniä liittämään oman työnsä suurempaan kokonaisuuteen sekä tarkastelemaan työn tekemisen tapoja sekä ryhmän jäsenten osaamista ryhmän kokonaistavoitteiden kannalta. Ryhmäkeskustelut vahvistavat tietoisuutta muiden ryhmän jäsenten tehtävistä, vastuista ja vahvuuksista. (Lindholm & Salminen 2014, 131.) Ryhmän toimintaa tuetaan ryhmäkeskusteluilla, sillä töitä tehdään ryhmässä ja ryhmän onnistuminen on kokonaisuuden kannalta ratkaisevaa. Ryhmän kehityskeskustelu on oikeutettua työelämässä, jossa peräänkuulutetaan me-henkeä ja yhteen hiileen puhaltamista. Ryhmän kehityskeskusteluissa kirkastetaan sitä, että jokaisen ryhmän jäsenen tekeminen heijastuu koko ryhmään. (Aarnikoivu 2016, 141–144.)

Ryhmäkeskustelut voidaan jakaa kahteen osaan, joista ensimmäinen käydään ennen henkilökohtaisia keskusteluita ja toinen henkilökohtaisten keskusteluiden jälkeen. Ryhmäkeskustelut voi tarvittaessa yhdistää viikko- tai kuukausikokouksiin siten, että niissä pidetään esillä myös kehittämisen näkökulma ja kehityskeskusteluprosessiin sisältyvät asiat. Näin ryhmäkehityskeskustelut voidaan liittää osaksi päivittäistä toimintaa ja saadaan säästettyä aikaa, mikäli esihenkilöt kokevat

erilliset ryhmäkeskustelut ylimääräisinä tehtävinä. Kehityskeskustelut eivät tällöin ole kerran vuodessa pidettävä irrallinen tapahtuma, vaan osa ryhmän toimintaa. Tällä tavalla työntekijän oppimista ja sitoutumista kehittämiseen saadaan vahvistettua. (Lindholm & Salminen 2014, 131–166.)

Ensimmäisessä ryhmäkeskustelussa annetaan riittävät tiedot ryhmän kokonaistilanteesta, joka helpottaa henkilökohtaisiin keskusteluihin valmistautumista. Esihenkilön kannattaa käydä läpi ryhmäkeskusteluissa asioita, joilla säästää henkilökohtaisten keskusteluiden aikaa. Tällaisia asioita voivat olla esimerkiksi strategian esittely. Ryhmälle asetetut tulostavoitteet on hyvä käydä ennen henkilökohtaisten tavoitteiden asettamista. (Lindholm & Salminen 2014, 132.)

Toisessa ryhmäkeskustelussa keskustellaan henkilökohtaisissa keskusteluissa esiin tulleet koko ryhmää koskevat kehitysideat. Osa esiin tulleista asioista voidaan ratkaista ryhmäkeskustelussa, osa päätöstarpeista tai muutosehdotuksista on koostettava perusteluineen ylimmälle johdolle. Toisessa ryhmätyökeskustelussa kannattaa koota yhteen ryhmän jäsenten koulutus- ja resurssitarpeet sekä kehittämissuhteet ylimmälle johdolle. Näin aikaan saadaan koko ryhmän tuki ja painoarvo on suurempi kuin yksittäisen työntekijän tekemä ehdotus. Osa asioista ryhmä voi ratkaista ja tehdä itse. Ylimmällä johdolla ei välttämättä ole kykyä arvioida yksittäisen asiantuntijatiimin kehityskeskustelussa nousseita ideoita, joten ryhmäkeskustelumalli hyödyntää organisaatiota ideoiden suodattimena. (Lindholm & Salminen 2014, 163.)

Ongelmat ja päätöstarpeet, joita ryhmäkeskusteluissa ei pystytä ratkaisemaan, tulee viedä omalle esihenkilölle tai viime kädessä johtoryhmälle ratkaistavaksi. Koko ryhmän nimissä tehty ja hyvin muotoiltu sekä perusteltu päätösehdotus auttaa johtoa suhtautumaan vakavammin kehittämissuhteisiin. Tämä vahvistaa työntekijöiden kokemusta siitä, että heitä kuunnellaan ja heidän panoksensa huomioidaan koko organisaation toiminnan kehittämiseen. Toisen ryhmäkeskustelun jälkeen esihenkilön tehtävänä on raportoida kehityskeskusteluissa esiin nousseet ajatukset ja kehittämistarpeet omalle esihenkilölleen, joka kokoaa oman organisaation palautteista raportin toimitusjohtajalle ja organisaation johtoryhmälle käsiteltäväksi. (Lindholm & Salminen 2014, 165.)

3.3 Henkilökohtaiset keskustelut

Kehityskeskusteluiden onnistumisen kannalta olennaista on kehityskeskusteluihin valmistautuminen (Juuti & Vuorela 2015, 98). Kehityskeskusteluista on yleisesti kritisoitu sitä, että keskusteluihin ei valmistauduta ja kehityskeskusteluissa sovittuja asioita ei viedä arkeen. Näiden puutteiden korjaaminen kasvattaa keskustelujen mielekkyyttä olennaisesti. (Manka & Manka 2106, 144.) Molemmat osapuolet valmistautuvat keskusteluun, joka edellyttää sitä, että esihenkilö antaa alaiselleen kehityskeskustelulomakkeen täytettäväksi ennen sovittua keskustelua. (Kupias ym. 2014, 91.)

Kehityskeskusteluissa kuunteleminen on kaiken alku eli esihenkilö on kehityskeskusteluissa kuin tutkija, jota kiinnostaa se mitä toinen esittää (Juuti & Vuorela 2015, 99–100). Organisaation tulokset ja oman yksikön numeeriset saavutukset on hyvä käydä aluksi läpi, jotta työntekijälle muodostuu käsitys, miten organisaatio on menestynyt edellisellä kaudella. Tämän jälkeen on luontevaa tarkastella työntekijän omien tavoitteiden toteutumista. (Lindholm & Salminen 2014, 147–148.)

Työtuloksia voidaan kehittää vaikuttamalla työn tekemisen laatuun. Laadullisille tekijöille kannattaa asettaa tavoitteita ja niitä arvioidaan numeeristen tavoitteiden rinnalla. Laadullisia tavoitteita voivat olla esimerkiksi asiakastuntemus työtehtävään verrattuna, asiakaslähtöisyys ja asiakaspalvelutaito, luovuus, ongelmanratkaisukyky, vuorovaikutustaidot, aikataulujen pitävyys, tiimityötaidot, osallistuminen toiminnan ja työyhteisön kehittämiseen. (Lindholm & Salminen 2014, 148.)

Työssä onnistumisen edellytysten arviointiin kuuluu työkalujen ja tietotekniikan toimivuuden arviointi. Työvälineiden vaatimista osaamisista ja käyttökoulutuksesta on hyvä keskustella. Organisaatiossa tekniikan hankkimiseen voi olla kiinnitetty paljon enemmän huomiota kuin siihen, miten niiden opettelemiseen ja hyödyntämiseen varataan aikaa. Kunnolliset käyttökoulutukset ja tekniikan hyödyntämisen tarkastelu auttaa siihen, että tekniikkaa ei käytetä vajaateholla. (Lindholm & Salminen 2014, 148.)

Esihenkilötyön ja koko organisaation johtamisen laatu on työssä onnistumiseen vaikuttava tärkeä tekijä. Esihenkilötyön laatua kannattaa arvioida kehityskeskustelussa. Esihenkilön kehittymisen kannalta työntekijöiden palaute on tärkeää. Työyhteisön avoimen vuorovaikutuksen kannalta palautteen saaminen kehityskeskustelussa olisi hyödyllistä. (Lindholm & Salminen 2014, 153.)

Työyhteisön tilasta, työpaikan pelisäännöistä ja niiden noudattamisesta on hyvä keskustella työntekijän kanssa. Selvät pelisäännöt tukevat tehokasta työntekoa, jolloin aikaa ja energiaa ei mene väärinymmärrysten avaamiseen tai välien selvittelyyn. (Lindholm & Salminen 2014, 154.)

Työntekijän työhyvinvoinnin arviointi ja kehittäminen ovat asioita, joita kehityskeskustelussa käydään läpi. Puutteet työhyvinvoinnissa tai työhyvinvoinnin alenemisen syyt tulee selvittää ja asettaa tavoitteet syiden korjaamiseksi. (Lindholm & Salminen 2014, 155.)

Kehityskeskustelussa asetetaan tulevalle kaudelle tavoitteet, joiden tarkoitus on innostaa ja ohjata työntekijää hyviin suorituksiin. Tavoitteiden tulee olla riittävän haasteellisia, realistisia, aikarajallisia ja mitattavissa olevia. Tavoitteita ei tule antaa liian montaa, sillä se voi vaikeuttaa tavoitteisiin keskittymistä. Kolme tavoitetta kerrallaan johtaa parhaaseen mahdolliseen tulokseen. (Lindholm & Salminen 2014, 156–157.)

Kehityskeskustelussa asetetaan tavoitteet osaamisen kehittymiselle ja keskustellaan työntekijän koulutustarpeista. Työntekijän kehittyminen kytketään lähityöyhteisön kehittämistarpeisiin. Osaamisen kehittymisen tarpeita voidaan selvittää kysymysten avulla, kuten mihin suuntaan työntekijä haluaa kehittää ammattitaitoaan ja mitä osaamista työntekijä tarvitsee lisää nykyisessä tehtävässään. Keskustelun aiheita ovat myös ne, mitä vahvuuksia työntekijä pystyy hyödyntämään nykyisessä tehtävässään ja mitä vahvuuksia ei. (Lindholm & Salminen 2014, 158.)

3.4 Osaamisen kehittäminen

Henkilöstön kehittäminen lähtee organisaation strategiasta ja visiosta. Organisaation visioon päästäkseen edellytetään henkilöstöltä tiettyjä taitoja ja osaamisen kehittämistä. (Juuti & Vuorela 2015, 71.) Koulutus- ja kehittämishankkeet on perustettava yrityksen strategialle, sillä osaamista tulee kehittää organisaation tavoitteiden mukaisesti. (Kupias ym. 2014, 93.) Organisaation on huolehdittava siitä, että sen ydinosaamisalue on riittävän kirkas ja sen osaaminen parempaa kuin kilpailijoilla. Organisaation on valittava, mille alueelle se keskittää osaamisensa, ja kehitettävä tätä osaamista jatkuvasti. (Juuti & Vuorela 2015, 71.)

Esihenkilön vastuualueella on hahmottaa, minkälaista ydinosaamista hänen vastuualueensa visioon sisältyy. Osaamisen kartoituksella saadaan tulokseksi osaamisen nykytila ja se, millä tasolla

se pitäisi tulevaisuudessa olla. (Juuti & Vuorela 2015, 71.) Esihenkilöllä tulisi olla hyvä käsitys kun-kin tehtävän edellyttämästä osaamisesta ja riittävä käsitys alaisensa osaamisesta ja kehittämisen tarpeista. Esihenkilö rakentaa tätä käsitystä alati päivittäisessä johtamistyössään. (Helsilä & Salojärvi 2013, 150–152.) Organisaatioissa tarvitaan erilaista osaamista. Osaamisen kehittämiseksi osaamisvaatimuksista tulee olla selkeä kuva sekä esihenkilöllä että kaikilla työntekijöillä. Ydinosaamisen ja muun tarvittavan osaamisen selkeä kuvaaminen helpottaa osaamisen arviointia ja kehittämistä. Työntekijöitä haastatteleamalla tai seuraamalla työn tekemistä esihenkilö saa parhaiten työntekijänsä osaamisen esille. (Kupias ym. 2014, 64–67.)

Osaamisen kehittäminen on monivaiheinen prosessi, joka alkaa henkilön rekrytoinnista ja päättyy henkilön lähtiessä pois työpaikalta. Työhönoton alussa osaaminen kasvaa perehdyttämisessä ja työhön opastuksessa, osaamista tapahtuu työssä oppimisessa ja erilaisissa henkilöstön ja työyhteisön kehittämisissä. (Juuti & Vuorela 2015, 57.) Ennakoiva osaamisen kehittäminen koostuu työssä oppimisen tukemisesta, koulutuksesta, yhteisöllisyydestä, tiimityöskentelystä sekä osaamista arvostavan ja jakavan ilmapiirin luomisesta. (Helsilä & Salojärvi 2013, 162.)

Työyhteisöä on jatkuvasti kehitettävä, jotta se olisi tuloksellinen ja hyvinvoiva. Keskeistä kehittämismenetelmille on se, että ne perustuvat ihmisten osallistumiselle, avoimelle ja luottamukselliselle vuorovaikutukselle ja palautteen annolle omasta toiminnasta. Kehittämistyössä olisi varmistettava kaikkien tahojen osallistuminen, jotta kehittämistyö ei epäonnistuisi. Kehittämismenetelmänä voi käyttää työnohjausta, ryhmätoiminnan kehittämistä, palautekyselyyn perustuvaa kehittämistä, prosessikonsultointia tai toimintatutkimusta. (Juuti & Vuorela 2015, 74–75.)

Esihenkilön on huolehdittava työntekijöiden perehdyttämisestä ja tunnistettava, milloin uuden oppimiseen ja sen tukemiseen on panostettava. Esihenkilön tehtävänä on johtaa perehdyttämistä ja huolehtia perehdytyksen ajankäytöstä ja muusta resurssoinnista. Perehdyttämisessä korostuu esihenkilön kyky kytkeä kehittäminen osaksi organisaation strategiaa. (Kupias ym. 2014, 100.) Hyvä perehdyttäminen on onnistuneen ja tuloksellisen työn perusedellytys. Mitä paremmin uusi työntekijä on perehdytetty, sitä nopeammin ja laadukkaammin hän voi työskennellä ilman muiden ohjausta. (Joki 2018, 112.) Perehdyttäminen ja työnopastus ovat olennainen osa työn hallintaa ja ne tukevat myös ihmisen hyvinvointia (Juuti & Vuorela 2015, 63).

Työssä oppiminen tapahtuu työtä tekemällä. Työn tekemisen tärkein opettava piirre on se, että työn suorittaminen mahdollistaa palautteen saamisen työn tuloksista ja työntekijä voi korjata toimintaansa seuraavalla kerralla. Taitavaksi suorittajaksi kehitytään kohtaamalla työhön liittyviä

haasteita, jonka vuoksi esihenkilön tulisi antaa ihmiselle hänen kykyjensä ja taitojensa mukaisia haasteita, jolloin opettava suhde syntyy ihmisen ja työn välille. (Juuti & Vuorela 2015, 67–69.)

Esihenkilön tulee huolehtia työntekijöiden yksilöllisestä osaamisen kehittämisestä. Yksittäisen työntekijän osaamista voi kehittää antamalla hänelle uusia ja haasteellisia työtehtäviä. Myös työ-kavereiden opastaminen tai kouluttaminen kehittää työntekijää, sillä silloin hän voi kirkastaa omaa osaamistaan ja joutuu miettimään asioita uudella tavalla. (Kupias ym. 2014, 80–81, 104.) Yksilön kompetenssin kehittäminen on tärkeää myös tulevaisuuden näkymien vuoksi. Työpaikan tuloksellisuus on tärkeää työhyvinvoinnin kannalta. Työntekijän työhyvinvointia heikentää kokemus siitä, jos työhön liittyvät taloudelliset ja tulevaisuudennäkymät ovat heikot. Käsitys oman työpaikan pysyvyydestä ja omasta työmarkkinakelpoisuudesta vaikuttavat työhyvinvointiin. (Aura & Ahonen 2016, 22.)

Esihenkilön olisi luotava yhdessä työntekijän kanssa tavoitteet, jotka palvelevat työntekijän ammatillisten valmiuksien kehittymistä. Nykyisen osaamisen kartoittamiseksi syntyy tietynlainen kuva siitä, millä tasolla kunkin ydinosaamisalue on ja millä tasolla sen tulevaisuudessa tulisi olla. Näistä saadaan tietoa siitä, millaisia kehittymistarpeita vastualueen ydinosaamisessa on. Kehittymistarpeiden kartoituksen jälkeen on vuorossa ryhmien ja yksilöiden koulutustarpeiden tarkastelu. (Juuti & Vuorela 2015, 72–73.)

Oppiminen vaatii riittävästi aikaa, vuorovaikutusta ja innovatiivista ilmapiiriä. Suurin osa oppimisesta tapahtuu työpaikalla, joka edellyttää päivittäisiä kohtaamisia työyhteisön jäsenten sekä myös asiakkaiden kanssa. Työpaikan käytävillä ja kahvipöydässä tarvitaan ajatustenvaihtoa tehokkaan työnteon oheen. Kokemustieto vaatii välittyäkseen epämuodollista ilmapiiriä. (Manka & Manka 2016, 88.) Kansainväliset tutkimukset osoittavat työssä olevien ihmisten keskeisimmäksi oppimislähteeksi työssä oppimisen työtä tekemällä (Kauhanen 2016, 39).

Kuvassa 3 on esitetty työssä oppimista 70-20-10-mallilla. Malli viittaa siihen, että 70 % oppimisesta tapahtuu työpaikalla työtä tekemällä, 20 % vuorovaikutuksessa toisten kanssa ja 10 % järjestetyssä koulutuksessa tai lukemalla. Työpaikkojen oppimisympäristöt rakennetaan usein siten, että niihin sisältyy työn tekemistä, toisilta oppimista ja muodollista koulutusta. Nämä elementit tukevat toisiaan osaamisen kehittämisessä. (Kupias & Peltola 2019, 23.)



Kuva 3. 70-20-10-malli (Kupias & Peltola 2019, 24)

Organisaation tulisi tietää, mihin osaamiseen sen toiminta perustuu, jotta se voi järjestelmällisesti kehittää ja kasvattaa tarvitsemaansa osaamista ja asiantuntijuutta. Koska toimintaympäristö ja asiakkaiden vaatimukset muuttuvat, on osaamistarpeita pohdittava jatkuvasti. (Ojala 2018, 171–172.) Työn edellytykset muuttuvat, työvälineet ja työntekijät vaihtuvat ja myös kilpailijat kehittävät toimintaansa. Toimintaympäristön muutoksia voidaan ennakoida huolehtimalla siitä, että yksilöiden ja tiimin oppimisen taidot pysyvät vireessä. (Kupias & Peltola 2019, 210.)

Osaamistarpeiden keskustelu pitäisi liittyä kaikkeen toimintaan. Osaamistarpeista puhuminen ohjaa ihmisten asiantuntijuuden kehittymistä ja huomio kohdistuu oikeisiin asioihin. Strategiasta lähtevät osaamistarpeet tekevät toiminnan tavoitteet konkreettiseksi. (Ojala 2018, 171–172.) Jotta oppimista kannattaa tukea, sen tulisi edistää koko organisaation perustehtävää tai tulosta. Oppimisen tukeminen ja osaamisen kehittäminen ovat investointeja, joiden pitäisi tuottaa myönteistä organisaatiolle. (Kupias & Peltola 2019, 223–226.)

4 Tutkimusstrategia sekä tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tämä tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen tapaustutkimus. Teoreettinen viitekehys koostuu työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta painottuen kehityskeskusteluprosesseihin ja osaamisen kehittämiseen. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia yrityksen kehityskeskusteluprosessin ja osaamisen kehittämisen käytäntöjä. Kanasen (2013, 27) mukaan kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä on ymmärtää ilmiötä ja selittää ilmiön tekijöitä ja niiden välisiä suhteita. Heikkilän (2008, 16) mukaan kvalitatiivinen tutkimus sopii toiminnan kehittämiseen sekä vaihtoehtojen etsimiseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa rajoitutaan pieneen määrään tapauksia pyrkimyksenä analysoida niitä mahdollisimman tarkasti. Tuomen ja Sarajärven (2018, 22–24) mukaan teorian osuus laadullisessa tutkimuksessa on ilmeinen. Teorian viitekehyksessä kuvataan tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ja niiden välisiä suhteita. Viitekehys voidaan jakaa kahteen osaan: viitekehysten muodostavat tutkimusta ohjaava metodologia ja se, mitä tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetään.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on löytää kehityskohteet ja luoda niiden pohjalta kehittämissuunnitelma, jonka tavoitteena on kehittää kehityskeskusteluprosessia ja osaamisen kehittämisen mallia, joilla voidaan edistää työntekijöiden työhyvinvointia.

4.1 Tutkimusstrategiana tapaustutkimus

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on tapaustutkimus. Tutkimuksen tavoitteiden luonteiden johdosta tapaustutkimus sopii hyvin tämän kehittämistehtävän lähestymistavaksi. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2009, 36–37) mukaan tapaustutkimus on todennäköinen lähestymistapa, jos kehittämistehtävänä on tuottaa yritykselle kehittämissuhteita. Puhtaassa tapaustutkimuksessa ei vielä luoda muutosta tai kehitetä konkreettista, vaan sen avulla luodaan havaittuun ongelmaan kehittämissuhteita tai ratkaisuehdotuksia.

Ojasalon ym. (2009, 52–54) mukaan tapaustutkimus soveltuu hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, kun tuotetaan kehittämissuhteita ja -ideoita. Tapaustutkimus tuottaa ideoita nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. Tapaustutkimuksen pyr-

kimys on tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta kehittämisen tueksi. Tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohteita on vähän. Oleellista on ymmärtää kohde tietynä kokonaisuutena, tapauksena. Tutkimuksen kohde valitaan kehittämistyölle asetettujen tavoitteiden ohjaamana. Hirsijärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 134) mukaan tapaustutkimuksessa kerätään yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia.

4.2 Aineiston keruumenetelmät

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen aineisto kerätään yrityksen sisäisten dokumenttien ja teemahaastatteluiden avulla. Monipuolisilla aineistoilla mahdollistetaan monenlaiset tarkastelut ja näkökulmat. Sisäisiä dokumentteja ja raportteja ovat tiedot visiosta ja arvoista sekä aikaisemmin toteutettu henkilöstökysely. Teemahaastattelut toteutetaan tutkijan toteuttamina yksilöhaastatteluina. Haastateltavat henkilöt koostuivat yrityksen neljästä esihenkilöstä ja henkilöstöpäälliköstä. Haastateltavien valinnassa kriteerinä oli se, että haastateltavavilla on kattava näkemys tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Tuomen ja Sarajärven (2009, 85) mukaan laadullisissa tutkimuksissa on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta.

Haastattelu on eräs laadullisen tutkimuksen käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Sillä saadaan kerättyä nopeasti syvällistä tietoa kehittämisen kohteesta. Haastattelu on hyvä valinta silloin, kun halutaan korostaa yksilöä, jolla on mahdollisuus tuoda esiin itseä koskevia asioita. Haastattelun suunnitteluun vaikuttaa se, minkälaista tietoa tarvitaan kehittämistyön tueksi. (Ojasalo ym. 2009, 106.) Haastattelun etu on joustavuus, sillä kysymykset voidaan toistaa, väärinkäsitykset oikaista, ilmausten sanamuotoa voidaan selventää ja keskustella tiedonantajan kanssa. Kysymykset voidaan järjestää siinä järjestyksessä, miten tutkija katsoo aiheelliseksi. Haastattelussa tärkeintä on saada mahdollisimman paljon tietoa asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85.)

Teemahaastattelu on kahden ihmisen välistä keskustelua aihe kerrallaan. Tutkija on suunnitellut etukäteen teemat eli aiheet, joista tutkittavan kanssa keskustellaan. (Kananen 2014, 87.) Tutkija saa ilmiön haltuunsa tutkittavan kautta keskusteluttamalla tutkittavaan aiheeseen liittyvistä teemoista (Kananen 2013, 26). Teemahaastattelun teemat johdetaan teoreettisesta viitekehyksestä.

Teoreettinen viitekehys määrää sen, minkälainen aineisto kannattaa kerätä. Laadulliselle tutkimukselle on luonteenomaista kerätä aineistoa, joka tekee monenlaiset tarkastelut mahdolliseksi. (Alasuutari 2011, 79–84.) Teemahaastattelussa edetään keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten mukaan. Teemahaastattelussa pyritään löytämään vastauksia tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti. Etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehukseen tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 67.)

Aineistoa kerätään niin paljon, että saadaan ymmärrys ilmiöstä ja ongelma voidaan ratkaista. Aineiston riittävyys eli saturaatio tarkoittaa sitä, että ilmiöstä on kerätty aineistoa niin paljon, että siitä voidaan tehdä oikeita johtopäätöksiä. (Kananen 2013, 133–134.) Saturaatio on saavutettu silloin, kun aineisto alkaa toistaa itseään, ja tiedonantajilta ei saada enää uutta tietoa tutkimusongelman kannalta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99). Aineistoa on riittävästi, kun se tuo esiin teoreettisesti merkittävän tuloksen (Hirsijärvi ym. 2009, 182).

4.3 Aineiston käsittely- ja analyysi

Teemahaastattelulla saatu aineisto muutetaan kirjalliseen muotoon eli litteroidaan. Litterointi voidaan tehdä esimerkiksi teema-alueiden mukaisesti. (Hirsijärvi ym. 2009, 222.) Litteroitu aineisto ositetaan eli segmentoidaan hajottamalla aineisto asiasisältöihinsä. Segmentti muodostaa yhden asian, joka kategorisoidaan antamalla sille nimi tai luokka. Luokittelun avulla pyritään tulokinnan helpottamiseen. Kun luokittelu on tehty, aineisto kasataan uudelleen, jotta saadaan systemaattinen ja hyvä kuvaus ilmiöstä aineiston avulla. Luokittelussa voidaan käyttää teoriapohjaista luokittelua, jossa luokat ja käsitteet johdetaan ilmiötä selittävästä teoriasta ja yritetään löytää teorioita vastaavia rakenteita. Luokittelu elää luokittelun ja tutkijan ymmärryksen kasvaessa. (Kananen 2013, 104–105.)

Tässä opinnäytetyössä on kyse deduktiivisesta eli teorialähtöisestä sisällönanalyysistä, sillä ilmiötä selittäviä teorioita ja malleja on olemassa. Tuomen ja Sarajärven (2018, 110–111) mukaan teorialähtöisessä analyysissä tutkimuksen teoreettisessa osassa on hahmotettu valmiiksi kategoriat, joihin aineistoa voidaan suhteuttaa. Teorialähtöisessä analyysissä ilmiöstä jo tiedetty ohjaa sitä, miten aineiston hankinta järjestetään ja miten tutkittava ilmiö käsitteellistetään.

Analysointi aloitetaan lukemalla aineisto useaan kertaan, jonka jälkeen se luokitellaan ja pyritään löytämään yhteyksiä teoriaan. Analyysissä tehdään päätelmiä kirjalliseen muotoon saatetuista aineistoista. Dokumentteja ovat kaikki tutkittavasta ilmiöstä kuvattu materiaali ja aineisto. Dokumentteja analysoidaan järjestelmällisesti ja luodaan selkeä kuva tutkittavasta ja kehitettävästä asiasta. Analyysin tavoitteena on lisätä informaatioarvoa, jotta voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. (Ojasalo ym. 2009, 110–136.)

Aineistoa tarkastellessa kiinnitetään huomiota siihen, mikä on teoreettisen viitekehyksen ja kysymyksenasettelun kannalta olennaista (Alasuutari 2011, 40). Sisällönanalyysin ensimmäisessä vaiheessa muodostetaan analyysirunko, jonka sisälle muodostetaan aineistosta erilaisia luokituksia. Teorialähtöisessä analyysissä aineiston analyysiä ohjaa valmis aikaisemman tiedon perusteella luotu teoria, kehys tai malli. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 110–128). Analyysivaiheessa saadaan vastaukset tutkimusongelmiin (Hirsijärvi ym. 2009, 222).

Tutkimustuloksista kohdat 5.1, 5.2, 5.3 ja 5.4 salataan toimeksiantajan kanssa tehdyn sopimuksen mukaisesti.

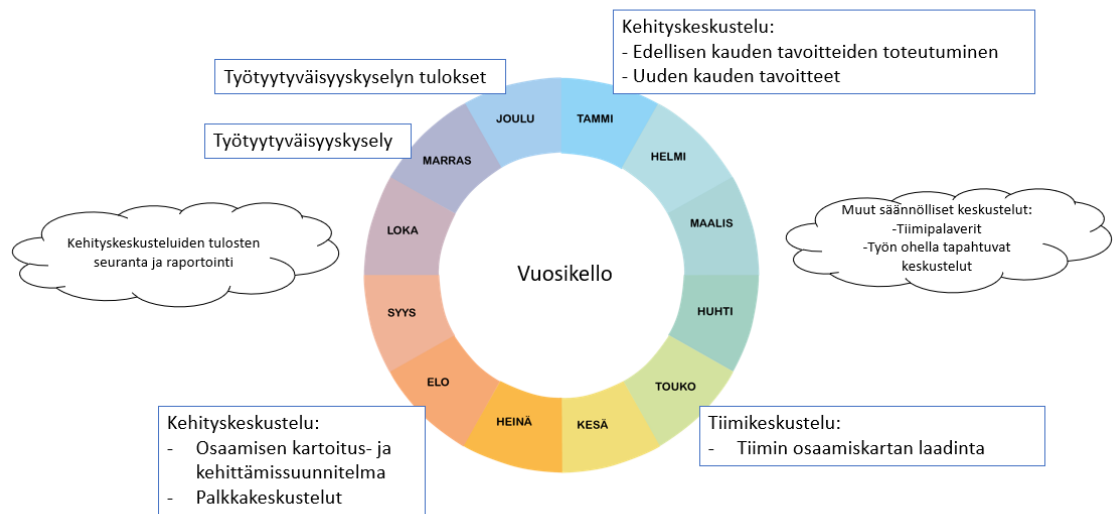
5.5 Kehittämissuunnitelma

Tämä kehittämissuunnitelma on laadittu tutkimustulosten pohjalta syntyneiden tarpeiden pohjalta. Suunnitelmassa on huomioitu parhaimmat käytännöt ja mallit teoreettiseen tietoperustaan pohjautuen. Suosittelemme yritykselle mallia, jossa tavoitteet ja strategia viedään läpi organisaation ylimmästä johdosta aina suorittavaan tasoon saakka henkilökohtaisiksi tavoitteiksi. Ylimmän johdon on välitettävä ja kirkastettava strategian sisällöt ja tavoitteet keskijohdolle. Tällä tavalla varmistetaan, että keskijohto ymmärtää niiden tarkoituksen, ja osaa muodostaa niistä selkeät tavoitteet alaistensa kehittämissuunnitelmiin. Tavoitteet tulee avata konkreettisiin kokonaisuuksiin, sillä ilman sitä työn suorittavalle tasolle tavoitteiden merkitys ei välttämättä avaudu.

Kehityskeskustelun painopisteenä on oltava työntekijän oppimisen ja työssä kehittymisen ohjaaminen sekä tukeminen peilattuna organisaation tavoitteisiin. Kehityskeskusteluprosessi on otettava käyttöön organisaation jokaiselle tasolla ylimmästä johdosta alkaen. Keskusteluita on pidettävä säännöllisesti vähintään kerran vuodessa. Kehityskeskusteluiden tuloksista on raportoitava alhaalta ylöspäin ja tuloksia on seurattava säännöllisesti.

Osaamisen kehittäminen tulee kytkeä yrityksen strategiaan tarpeisiin. Organisaation johdon tulee kirkastaa, mikä on toiminnan ydinosaaminen ja muu tarvittava osaaminen organisaation vision, tavoitteiden ja strategian pohjalta. Osaamiskartoituksella tehdään työntekijän osaaminen näkyväksi, jolloin yrityksen on helpompi arvioida mitä osaamista sillä on ja mitä osaamista pitäisi saada. Kun tämä on tehty, verrataan työntekijöiden osaamisen nykytasoa tavoitetasoon. Tämän pohjalta voidaan laatia osaamisen kehittämissuunnitelmat, jotka räätälöidään työntekijöiden henkilökohtaisiksi kehityssuunnitelmiksi.

Kehityskeskusteluiden ja osaamisen kehittämisen suunnitteluun tarvitaan säännölliset ja johdonmukaiset prosessit. Yrityksen tavoitteiden ja strategian pohjalta syntyvät kehityskeskustelutarpeet on hyvä rytmittää ennalta laaditun suunnitelman mukaan toimintavuodelle. Tässä voidaan hyödyntää vuosikelloa, joka aikatauluttaa johtamiseen liittyviä toimenpiteitä. Toimenpiteisiin tulee sitoutua kaikilla organisaation tasolla.



Kuva 4. Kehityskeskustelun ja osaamisen kehittämisen vuosikello

Kuvassa 4 kuvatun vuosikellon mukaisesti vuoden ensimmäisessä kehityskeskustelussa käydään läpi työntekijän edellisellä kaudella asetettujen tavoitteiden toteutuminen. Ensimmäiseen kehityskeskusteluun tulee valmistautua huolellisesti. Edellisen kauden tulokset kannattaa koota ja antaa työntekijälle hyvissä ajoin tutustuttavaksi ennen kehityskeskusteluita, jotta varsinainen keskustelu-aika voidaan käyttää pohtimiseen, mitkä johtivat onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Ensimmäisessä kehityskeskustelussa asetetaan tulevan kauden tavoitteet. Selkeiden tavoitteiden asettaminen edistää työntekijän kehittymismahdollisuuksia ja mahdollistaa myös työskentelyn edistymisen seurannan. Myös suorituksen arviointi on helpompaa, kun tavoitteet ovat konkreettisia ja ne tukevat työntekijän tavoitteellista työskentelyä.

Tiimikohtaisiin keskusteluihin sisällytetään tiimin osaamiskartan laadinta. Esihenkilö yhdessä tiiminsä kanssa kartoittaa ja pohtii, mitä osaamista tiimi tarvitsee nyt ja tulevaisuudessa. Kartoittamisessa näkökulmaksi otetaan toimintaympäristön muutokset, organisaation strategiset tavoitteet, tiimissä tarvittava ydinosaaminen ja osaamisen tarve tulevaisuudessa. Tavoitteena on selkiyttää työntekijälle organisaation, tiimin ja oman työn tulevaisuuden näkymiä sekä niihin liittyviä osaamistarpeita.

Toisessa kehityskeskustelussa selvitetään olemassa oleva osaaminen ja osaamistarpeet. Keskusteluissa tehdään osaamiskartoitus sekä osaamisen kehittämissuunnitelma. Osaamiskartoituksen tavoitteena on tunnistaa työntekijän kokonaisvaltainen osaaminen. Tämä auttaa tunnistamaan

työntekijän osaaminen, jota hänellä jo on, mutta jota hänen työssään ei sillä hetkellä tarvita. Tällaista osaamista eli niin sanottua piilo-osaamista hyödyntämällä yritys saa käyttöönsä kokonaisvaltaisesti henkilöstön osaamisen. Tieto henkilöstön kokonaisvaltaisesta osaamisesta auttaa yritystä jäsentämään sitä, onko yrityksellä tulevaisuudessa sopivia osaajia tarvittaviin tehtäviin. Kartoitettua osaamista voidaan hyödyntää eri tiimien välillä, tiimin osaamista voidaan esimerkiksi hyödyntää jonkun toisen tiimin työtehtävissä. Piilo-osaamisen tunnistamisella ja sen hyödyntämisellä on myös positiivisia vaikutuksia työntekijään. Kun työntekijä pystyy hyödyntämään piilo-osaamistaan, hänen motivaationsa kasvaa ja tunne oman työn vaikutuksesta yrityksen tuloksellisuuteen edistää työntekijän merkityksellisyyden tunnetta. Näillä tekijöillä on yhteys työntekijän työhyvinvointiin.

Osaamisen kehittämissuunnitelma sisältää kehitettävät osaamisalueet ja niihin liittyvät toimenpiteet aikatauluineen. Kehitettävä osaamisalue tulee olla sellainen, joka johdetaan organisaation strategisista tavoitteista. Osaamisalueen kehittämisessä tulee olla tulevaisuusnäkökulmaan painottuva. Kehittämistoimiksi on pyrittävä valitsemaan ne, joilla on vahva vaikuttavuus ja jotka tukevat organisaation strategiaa. Osaamisen kehittämissuunnitelma on selkeä kuvaus siitä, mitkä osaamisalueet ovat tärkeitä ja miten niitä voidaan saavuttaa. Osaamisen kehittämissuunnitelma vastaa kysymyksiin:

- Mitä osaamista työtehtävässä tarvitaan?
- Onko työtehtävässä tarvittava osaaminen ajan tasalla?
- Minkälaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan, jota työntekijälle ei vielä ole?

Osaamisen kehittämissuunnitelman jälkeen voidaan ottaa esille myös palkkaukseen liittyviä asioita. Kehityskeskustelu ei lähtökohtaisesti ole palkkakeskustelu, ja palkkakeskusteluille voidaan tarvittaessa järjestää erillinen keskustelu. Erillisten palkkakeskusteluiden lisääminen vuosikellon mukaiseen aikatauluun voi ajatuksena kuormittaa esihenkilöitä, sillä jokainen erillinen keskustelutilaisuus vie esihenkilön resursseja. Myös erillinen palkkakeskustelu voi tuntua irralliselta ja keskustelussa voi olla vaikeaa löytää tartuntapintaa palkankorotuksen perusteelle. Tähän perustuen toiseen kehityskeskusteluun voidaan sisällyttää palkkakeskustelut. Yksi luontevista paikoista palkkakeskustelulle on keskustelut osaamisen kartoituksen ja osaamisen kehittämistarpeiden jälkeen. Palkankorotus on usein aiheellista, jos työn vaatimukset kasvavat tai jos oma osaaminen muuttuu esimerkiksi opintojen kautta tai työssä oppimalla. Osaamisen kehittäminen vahvistaa työntekijän

lisäksi myös työnantajan ammatillista osaamista, joka vaikuttaa työntekijän ja yrityksen tuottavuuteen.

Tiimipalavereissa pidetään esillä myös kehittämisen näkökulma ja kehityskeskusteluprosessiin sisältyvät asiat. Näin irrallisille ryhmäkehityskeskusteluille ei ole tarvetta, vaan kehittämisen näkökulma integroidaan osaksi päivittäistä toimintaa. Tämä voi helpottaa esihenkilön työkuormaa, mikäli esihenkilö kokee erilliset ryhmäkeskustelut ylimääräisinä tehtävinä. Kehityskeskustelut saadaan tällä tavalla osaksi ryhmän jatkuvaa toimintaa.

Esihenkilö raportoi kehityskeskusteluissa ja tiimipalavereissa esiin nousseet ongelmat, päätöstarpeet ja kehittämiskohteet omalle esihenkilölle. Tätä kautta palautteet kulkevat ylimmälle johdolle aina toimitusjohtajaan saakka. Koko ryhmän nimissä tehty ja perusteltu päätösehdotus auttaa johtoa päätöksenteossa. Tämä vahvistaa työntekijöiden kokemusta siitä, että heitä kuunnellaan ja heidän ajatuksensa huomioidaan koko organisaation toiminnan kehittämiseen.

Vuoden päättyessä henkilöstön tyytyväisyyskysely antaa työntekijöille tilaisuuden kertoa mitkä asiat työyhteisössä ovat hyvin ja mitkä puolestaan tarvitsevat kehittämistä. Kyselyssä annettuun työntekijän palautteeseen tulee reagoida ja kyselyn tuloksista tulee tehdä toimenpidesuunnitelma, jonka toteutumista on seurattava ja tuloksista raportoitava koko henkilöstölle. Työtyytyväisyyskyselyn tuloksiin reagoiminen sekä säännöllinen toimenpiteiden seuranta edistävät työmotivaatiota, työtehoa ja sen myötä työhyvinvointia.

Vuosikello rytmittää yrityksen toimintaa. Esihenkilöiltä vaaditaan kuitenkin kykyä tunnistaa muuttuvat tilanteet ja tarpeet. Vaikka vuosikello ohjaakin esihenkilöiden toimintaa ja viitoittaa päätöksentekoa, tulisi huomioida joustavuus ja sopeuttaminen muuttuvien tilanteiden mukaisesti. Esihenkilöiden tulisi käydä jatkuvaa arviointia ja antaa palautetta työntekijöille aina kun siihen on aihetta. Vuosikello toimii hyvänä muistilistana ja tarkistuskohteena, mutta työntekijöiden ja toimintaympäristön muuttuvat tilanteet tulee ottaa huomioon. Vuosikello ei poissulje sitä, että keskusteluita voidaan toteuttaa pitkin vuotta. On tärkeää pitää jatkuvaa keskustelua yllä, seurata tavoitteiden toteutumista ja osaamistarpeita. Vuosikellon tarkoituksena on tuoda toimenpiteet näkyväksi ja muistuttaa tärkeistä ajankohdista, jotka voivat unohtua arjen kiireen keskellä.

6 Johtopäätökset

Tässä tutkimus- ja kehittämistyössä tutkittiin mikä on yrityksen kehityskeskusteluprosessin ja osaamisen kehittämisen nykytila, sekä minkälainen kehityskeskusteluprosessi ja osaamisen kehittämisen malli edistää työhyvinvointia. Kuvassa 5 on esitetty johtopäätökset haastatteluihin pohjautuen:

Mikä on yrityksen kehityskeskusteluprosessin ja osaamisen kehittämisen nykytila?	Minkälainen kehityskeskusteluprosessi tukee yrityksen henkilöstön hyvinvoinnin edistämistä?	Minkälainen osaamisen kehittämisen malli tukee henkilöstön hyvinvoinnin edistämistä?
<ul style="list-style-type: none"> • Kehityskeskusteluita pidetään epäsäännöllisesti • Ylin johto ei pääsääntöisesti pidä kehityskeskusteluita keskijohdolle • Kehityskeskusteluiden tavoitteet ja osaamisen kehittäminen ovat heikosti kytköksissä yrityksen tavoitteisiin ja strategiaan • Osaamisen kehittämissuunnitelmia ei pääsääntöisesti ole laadittu työntekijöille 	<ul style="list-style-type: none"> • Kehityskeskusteluiden tavoitteet johdetaan yrityksen tavoitteista ja strategiasta • Kehityskeskusteluprosessiin sitoudutaan organisaation jokaisella tasolla • Kehityskeskusteluprosessin säännöllinen toteuttaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Osaamisen kehittämistarpeet johdetaan yrityksen ydinosaamisen ja tulevaisuuden osaamistarpeiden pohjalta • Osaamisen kartoitus- ja kehittämissuunnitelman säännöllinen toteuttaminen • Mahdolliset palkkakeskustelut osaamisen kehittämisen pohjalta

Kuva 5. Johtopäätökset haastatteluihin pohjautuen

Tutkimuksen tulokset kertovat, että kehityskeskusteluita toteutetaan epäsäännöllisesti tai ei ollenkaan. Myös käsitys siitä, mitä tarkoittaa säännöllisyys, voidaan tuloksista tulkita eri tavoin. Tuloksista kävi ilmi, että kahden vuoden välein pidettävää kehityskeskustelua pidettiin säännöllisenä. Osa haastateltavista mielsi säännölliset kehityskeskustelut puolestaan sellaisiksi, joita pidetään vähintään kerran vuodessa tai useamminkin. Tästä voidaan tehdä se tulkinta, että yrityksen tulee linjata, mitä tarkoittaa säännöllisyys kehityskeskusteluiden näkökulmasta.

Tulokset osoittavat, että yrityksessä pidetään säännöllisiä tiimipalavereita ja työn ohella tapahtuvia keskusteluita. Säännöllisyydestä kertoo se, että palavereita pidetään parhaimmillaan päivittäin ja vähintään joka toinen viikko. Palavereissa otetaan esiin myös kehittämisen näkökulma ja kehityskeskusteluprosessiin sisältyviä asioita. Tämä tukee sitä johtopäätöstä, että kehittämisen näkökulmaa integroidaan osaksi jatkuvaa toimintaa. Tämän tutkimuksen teoriaosuudessa tuotiin esille ryhmäkeskusteluiden tärkeys osana kehityskeskusteluprosessia. Tuloksista voidaan päätellä, että vaikka toimeksiantajan kehityskeskusteluprosessissa ei ole ollut erillisiä ryhmäkeskusteluja, niitä käytännössä kuitenkin toteutetaan säännöllisten tiimipalavereiden muodossa.

Tuloksista käy ilmi, että yrityksessä oleva kehityskeskustelulomake toimii hyvänä runkona ja ohjaa kehityskeskustelun etenemistä. Lomaketta pidettiin yleisesti toimivana työvälineenä ja sitä ei pidetty liian monimutkaisena. Yksinkertainen lomake antaa esihenkilöille vapauden räätälöidä kehityskeskusteluita työntekijäkohtaiseksi. Lomakkeen täyttämistä ei pidetty itseisarvona, ja se koettiin enemmänkin keskusteluita tukevana kuin työllistävänä byrokraattisena lomakkeena. Tulosten perusteella kehityskeskustelulomakkeen sisältöä ei ole tarvetta muuttaa. Myös henkilöstöhallinnon laatima ytimekäs ohjeistus kehityskeskusteluihin valmistautumisesta, keskustelun sisällöstä ja jälkitoimenpiteistä palvelevat hyvin esihenkilöitä.

Työhyvinvoinnin huomioon ottaminen johdon strategiatyössä, esihenkilöiden koulutuksissa ja kehityskeskusteluissa on merkitykseltään suuri. Työhyvinvointi toteutuu johdon prosesseissa parhaiten silloin, kun se on mukana johdon ydinprosesseissa, osana esihenkilöiden kyvykkyyden parantamista ja kehityskeskusteluja sekä osaamisen kehittämistä. (Aura & Ahonen 2016, 74.) Tuloksista voidaan päätellä, että johdon sitoutumattomuus kehityskeskusteluprosessiin on yhteydessä esihenkilöiden toteuttamien kehityskeskusteluiden toimintatapoihin. Johdon ja esihenkilöiden toimintatavat kehityskeskusteluprosessin sitoutumiseen ovat yhteydessä henkilöstön kokeman työtyytyväisyyden kanssa. Lindholmin ja Salmisen (2014, 121) mukaan kehityskeskusteluprosessissa on tärkeää, että sitä toteutetaan yhdenmukaisesti koko organisaatiossa. Henkilöstöllä on oikeus hyvään johtamiseen, ja ilman riittävää esihenkilötyön johtamista kehityskeskusteluiden sisältö vaihtelee organisaation eri osissa. Kehityskeskusteluprosessin kehittämiseksi ja toteuttamiseksi tarvitaan ylimmän johdon jäykkää puuttumista.

Tuloksista käy ilmi, että työntekijöiden osaamisen johtamisessa olisi kehitettävää. Työntekijöille ei ole tehty osaamiskartoituksia ja osaamisen kehittämissuunnitelmia. Tulokset osoittavat, että osaamiskartoituksia ja osaamisen kehittämistä pidetään kuitenkin erittäin tärkeänä. Yritys toimii rakennusalalla, jossa rakentamista ohjaavat lait ja määräykset muuttuvat ajoittain ja edellyttävät jatkuvaa osaamisen päivittämistä ja kehittämistä. Tuloksista ilmenee myös se, että esihenkilöt tarvitsevat enemmän tietoa saatavilla olevista koulutuksista ja niiden sisällöistä. Henkilöstöllä on halu kouluttautua ja sitä halutaan tukea, mutta tarvitaan enemmän tietoa yrityksen toimintaa tukevien koulutusten tarjonnasta. Tässä kohtaa henkilöstöhallinnon rooli koulutustarjonnan esiintuomisessa voisi tarjota ratkaisun ongelmaan.

Tämän tutkimuksen teoriaosuudessa tuotiin esille se, että on tärkeää varmistaa, että jokaisen yksikön johtaja on sitoutunut kehityskeskusteluihin, ja ymmärtää niiden merkityksen ja yhteisen

etenemismallin. Myös tämän kehittämistyön tulokset osoittavat, että työhyvinvointia voidaan edistää tavoitteellisilla ja säännöllisillä kehityskeskusteluprosesseilla. Kun kehityskeskusteluprosessia toteutetaan organisaation jokaisella tasolla ylimmästä johdosta aina suorittavaan tasoon saakka, saadaan toimintaan tavoitteellisuutta. Kehityskeskusteluiden ei pidä olla pelkkä muodollisuus, vaan niiden tarkoituksena on tukea yrityksen ja henkilöstön tavoitteellisuutta, tuloksellisuutta ja työhyvinvointia. Se, mitä johto pitää tärkeänä, heijastuu koko organisaatioon tärkeänä asiana. Kun johto sitoutuu toteuttamaan kehityskeskusteluita, se toimii malliesimerkkinä ja viestittää kehityskeskusteluiden tärkeyttä koko organisaatiolle.

Tuloksista voidaan päätellä myös se, että henkilöstön osaamisen kartoitukset ja osaamisen kehittäminen ovat tärkeitä osa-alueita. Tämän tutkimuksen teoriaosuudessa tuotiin esille se, että organisaation tulisi tietää, mihin osaamiseen sen toiminta perustuu, jotta se voi järjestelmällisesti kehittää ja kasvattaa tarvitsemaansa osaamista ja asiantuntijuutta. Tämä tulee olla lähtökohtana osaamista arvioitaessa ja kehittämissuunnitelmia laatiessa.

Opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin ja tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Opinnäytetyön kehittämissuunnitelma tukee organisaation esihenkilöiden johtamista ja antaa hyvät lähtökohdat toteuttaa koko organisaatiota palvelevaa kehityskeskusteluprosessia. Strategian kytkeminen kehityskeskusteluprosessiin, säännölliset ryhmä- ja yksilökeskustelut sekä sovittujen toimenpiteiden seuranta antavat hyvän vasteen sille, että kehityskeskusteluprosessiin sitoudutaan organisaation jokaisella tasolla. Osaamisen kartoitukset ja osaamisen kehittämisen suunnittelu osana kehityskeskusteluita tarjoavat johdonmukaisen ja tavoitteellisen kehittämismallin. Työntekijöiden osaamisen kehittämisen tukeminen on organisaatiolle investointi, joka maksaa itsensä takaisin henkilöstön työtyytyväisyydellä ja tuottavalla työskentelyllä. Hyvinvoiva henkilöstö on sitoutunut ja motivoitunut ja edesauttaa organisaation tuloksellista toimintaa.

Tutkimuksessa alkuvaiheessa haasteita aiheutti tutkimusaiheen laajuus. Aihealueena oli työhyvinvoinnin kehittäminen, joka osoittautui liian laajaksi kokonaisuudeksi. Aiheen rajaamisessa auttoi toimeksiantajan työhyvinvointikysely, joka oli toteutettu muutamia kuukausia aikaisemmin ennen toimeksiantosopimuksen tekemistä. Työhyvinvointikyselystä nousi vahvasti esille työntekijöiden toiveet siitä, että kehityskeskusteluita halutaan lisää ja osaamisen kehittämistä tulisi tehostaa. Näiden pohjalta tutkimuksen aihe saatiin rajattua koskemaan kehityskeskustelu- ja osaamisen kehittämiseen liittyviä tekijöitä.

7 Pohdinta

Aiemmissa tutkimuksissa kehityskeskusteluprosessia ja sen yhteyttä työhyvinvointiin on tutkittu hyvin laajasti. Aiheesta löytyy kattavasti teoriaperustaa ja tieteellisiä tutkimuksia. Lindholmin ja Salmisen (2014, 28–29) mukaan Suomessa on tutkittu kehityskeskusteluita pitkään. Tutkimustuloksia on saatu siitä, että keskustelutilaisuudet, työntekijöiden arviointimenetelmät sekä henkilöiden väliset suhteet ovat tärkeässä roolissa yksilön työtyytyväisyyden kannalta.

Kehityskeskustelut on jo pitkään koettu tärkeäksi osaksi useiden suomalaisten työpaikkojen johtamisjärjestelmää. Kehityskeskustelujen suosiossa on kuitenkin havaittavissa muutoksia. Esimerkiksi konsulttiyritys Accenture ilmoitti vuonna 2015 luopuvansa kokonaan kehityskeskustelujen käymisestä. Tämä antaa suuntaa siihen, että perinteisten kehityskeskusteluiden ajatellaan istuvan huonosti nykypäivän ihanteeseen. Viime vuosina on otettu käyttöön uusia johtamismenetelmiä, jossa johtaminen perustuu luottamukseen ja jatkuvaan vuorovaikutukseen. Tämä tukee ajatusta siitä, jossa kerran vuodessa pidettävien kehityskeskusteluiden sijaan käytäisiin useammin lyhyitä palautekeskusteluita. (Yle 2015.)

Kehityskeskustelut ovat yksi vanhoista johtamisen välineistä, ja niiden arvoa ei tulisi väheksyä. Nykyajan trendeissä on aistittavissa jatkuvien, usein toistuvien ja lyhyiden palautekeskusteluiden suosio vanhanaikaiseksi koettujen kehityskeskusteluiden sijasta. Jatkuvissa ja usein toistuvissa palautekeskusteluissa pitkäjänteinen tulevaisuuteen suuntaava kehittäminen voi kuitenkin helposti unohtua. Työntekijän kehittäminen voi jäädä työn kehittämisen jalkoihin. Työntekijälle tulee osoittaa erillinen aika, jossa työntekijän kehittämiseen liittyvistä asioista voidaan keskustella aidosti ja ilman kiirettä. Toimiva kehityskeskusteluprosessi lähtee liikkeelle ylimmästä johdosta aina yksittäiseen työntekijään saakka ja palaa sieltä takaisin ylimmälle johdolle. Ilman säännöllisiä kehityskeskusteluita työntekijän kehittäminen voi jäädä toissijaiseksi, ja tulosten raportoiminen johdolle voi muodostua pirstaleiseksi. Toimeksiantajalla tehdyssä työtyytyväisyyskyselyssä työntekijät toivoivat kehityskeskusteluita, joka kertoo siitä, että säännöllisyys ja ennalta sovitut kehityskeskustelut koetaan tarpeelliseksi ja tärkeiksi. Työntekijän kehittämisellä on vahva vaikutus työntekijän kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin, johon voidaan vastata säännöllisillä ja tavoitteellisilla kehityskeskusteluilla.

Opinnäytetyön aihe oli toimeksiantajalle ajankohtainen. Tutkimuksen tarve oli aidosti työelämälähtöinen, ja tutkimukselle oli selkeä tarve. Toimeksiantajan työtyytyväisyyskyselyn tulokset

osoittivat, että työhyvinvointiin toivottiin enemmän huomiota, ja erityisesti kehityskeskustelu-prosessiin ja osaamisen kehittämiseen haluttiin parannusta. Tämä tutkimustyö tukee toimeksiantajan työhyvinvoinnin kehittämistä, ja tarjoaa toimivan mallin kehityskeskusteluprosessille ja osaamisen kehittämiseksi. Tämän tutkimuksen kehittämissuunnitelman laadinnassa on otettu huomioon parhaimmat käytännöt ja mallit teoreettiseen tietopohjaan perustuen. Kehittämissuunnitelma edistää työhyvinvoinnin lisäksi myös strategista johtamista tukemalla strategisten tavoitteiden jalkauttamisesta, toteuttamista ja seuranta. Kehityskeskusteluissa saadaan myös tietoa toimeksiantajan toiminnasta ja tulevaisuuden tarpeista, jotka tukevat strategista johtamista. Kehittämissuunnitelman hyödyn voidaan katsoa olevan kaksijakoinen, se tukee työntekijän hyvinvoinnin lisäksi myös toimeksiantajan tuloksellisuutta.

Mikäli yritys toteuttaa tämän tutkimuksen kehittämissuunnitelman, jatkotutkimusaiheena voisi tutkia miten suunnitelman toteutus on käytännössä otettu vastaan, ja mikä vaikuttavuus sillä on työhyvinvointiin. Toisena jatkotutkimuksena voisi selvittää, miten työntekijöiden osaaminen on kehittynyt vastaamaan organisaation strategisia tavoitteita pidemmällä aikavälillä. Tutkimuksen pohjalta nousi myös tarve esihenkilöiden kouluttamisesta kehityskeskusteluprosessin toteuttamiseen sekä työntekijöiden osaamisen kehittämisen tukemiseen. Esihenkilöille järjestettävässä koulutuksessa olisi hyvä painottaa yrityksen tavoitteiden ja strategian merkitystä toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä.

7.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuus eli validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä mitä on luvattu. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita. Luotettavuutta voidaan arvioida kokonaisuutena. Aineiston keruu, tutkimuksen tiedonantajien valinta, tutkija-tiedonantaja-suhde, tutkimuksen kesto, aineiston analyysi ja raportointi on oltava täytetty ja niiden tulee olla sitä myös suhteessa toisiinsa. Myös tutkijan oma sitoumus tutkimuksen tutkijana on osa luotettavuutta. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 160–164). Tämän tutkimuksen luotettavuutta kuvaa se, että aineistoa kerättiin vain siltä osin, mitä tutkimuksessa oli tarkoitus tutkia. Tämä tutkimus on tehty tieteellisen tutkimuksen yleisesti ohjaavin periaattein. Tutkimuksen kohteeksi valikoitui aidosti työelämän tarpeista noussut aihe, jota opinnäytetyöntekijä halusi kehittää syventääkseen tutkimusaiheeseen liittyvää osaamistaan. Toimeksiantaja va-

litsi tutkimukseen haastateltavat. Lähtökohtana oli valita tiedonantajat, joilla on syvällistä kokemusta ja tietoa tutkimusta koskevasta ilmiöstä. Aineistoa kerättiin haastatteluilla, jotka nauhoitettiin. Nauhoituksen avulla aineistosta saatiin poimittua kaikki oleellinen ja tutkimuksen kannalta merkittävä asia. Tutkimuksessa on pyritty ymmärtämään haastateltavia itsenään. Opinnäytetyön tekijän omat mielipiteet eivät vaikuttaneet haastateltavien vastauksiin, eikä haastateltavia johdatteltu antamaan toivottuja vastauksia teemahaastattelun aikana. Aineiston analyysi ja tutkimustulokset pyrittiin kuvaamaan tarkasti ja ymmärrettävästi, jotta ulkopuolinen voi arvioida tutkimuksen tuloksia.

Tutkimuksen pätevyys eli reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että onko tutkimustuloksissa toistettavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160). Tässä tutkimuksessa tulokset ovat hyvin pitkälti henkilöidonnaisia. Tulokset kertovat tutkimukseen valittujen esihenkilöiden ajatuksia tutkimuksen aihealueista. Tutkimuksen tulokset eivät siten ole sattumanvaraisia, joka kertoo tutkimuksen pätevydestä. Jos tutkimus uusittaisiin ja haastateltaisiin samoja henkilöitä, tuottaisi haastattelut samansuuntaisen tuloksen kuin tässä tutkimuksessa saatiin.

Tutkimuksen eettisyys näkyy siinä, että tutkittavien suoja huomioitiin, ja tutkimukseen osallistuville esihenkilöille kerrottiin opinnäytetyön tavoitteet ja menetelmät. Teemahaastatteluun valituille esihenkilöille kerrottiin, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Tutkimukseen osallistuvilla henkilöillä sekä toimeksiantajalle annettiin oikeus keskeyttää tutkimus tarvittaessa milloin tahansa. Tutkimukseen osallistujille kerrottiin, että heillä on oikeus kieltää käyttämästä heitä koskevaa aineistoa opinnäytetyössä. Koko opinnäytetyöprosessi tehtiin siten, että jokaisessa vaiheessa varmistettiin, ettei tutkimukseen osallistuvien henkilöiden asema vaarannu millään tavoin. Haastattelut toteutettiin luottamuksellisina keskusteluina. Koska otos oli pieni ja haastattelun tulokset olisivat saattaneet mahdollistaa haastateltavien tunnistamisen, jää tutkimuksen tulokset ja liitteet salaisiksi.

Tutkimuksen tulokset eivät ole siirrettävissä tai hyödynnettävissä toisiin organisaatioihin, sillä tutkimuksen tulokset ja liitteet ovat salattuja toimeksiantajan pyynnöstä. Tutkimuksen tuloksena syntyneitä kehittämissuunnitelmaa voi hyödyntää toisessa organisaatiossa, mutta lähtökohdaksi tulee aina ottaa organisaation nykytila ja kehittämissuunnitelman soveltuvuus organisaatioon. Tutkimuksen luotettavuutta vähentää haastateltavien vähäinen määrä, sillä kaikki esihenkilöitä ei resurssien vuoksi ollut mahdollista haastatella. Tästä johtuen tuloksia ei voida yleistää, sillä ne koskevat vain pientä ryhmää koko organisaation henkilöstöstä.

7.2 Oman osaamisen kehittyminen

Ylemmän ammattikorkeakoulututkintojen kompetenssit ovat osaamiskokonaisuuksia, jotka kuvaavat pätevyyttä, suorituspotentiaalia ja kykyä suoriutua ammattiin kuuluvista työtehtävistä. Suositusten mukaisesti ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon osaamisen kehittämisessä opiskelija hallitsee laaja-alaisesti oman alansa erityisosaamista vastaavat käsitteet, menetelmät ja tiedot itsenäisen ajattelun perustana. Osaaminen edellyttää alan rajapintojen tietoihin liittyvien kysymysten ymmärtämistä ja niihin suhtautumista kriittisesti. Osaaminen edellyttää tutkimustoiminnan ongelmanratkaisukykyä ja kykyä työskennellä itsenäisesti alan vaativissa asiantuntijatehtävissä. Opiskelijalla on kyky johtaa ja kehittää monimutkaisia ja uusia strategisia lähestymistapoja. Yksittäisten henkilöiden ja ryhmien toiminnan arviointi, ja kehityksestä vastaaminen kuuluvat osana kompetensseihin. (Suositus tutkintojen kansallisen viitekehyksen (NGF) ja tutkintojen yhteisten kompetenssien soveltamisesta ammattikorkeakouluissa 2018, 5.)

Tämä tutkimus- ja kehittämistyö laajensi osaamistani, ja auttoi ymmärtämään strategisen suunnittelun ja johtamisen vaikutuksia työhyvinvointiin. Tutkimus- ja kehittämistyö auttoi minua muodostamaan strategisia lähestymistapoja toiminnan kehittämiseen. Tutkimusprosessi laajensi liiketoiminnan erityisosaamiseen liittyviä käsitteitä kuten strategista johtamista, osaamisen johtamista ja kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Teoriaan perehtyminen auttoi minua ymmärtämään, että strateginen ja vuorovaikutteinen johtaminen ovat merkittäviä tekijöitä työhyvinvoinnin muodostumisessa, mutta lisäksi tarvitaan myös koko työyhteisön kehittymistä. Työntekijän osaamisen kehittämisen tärkeys vahvistui, sekä sen vaikuttavuus työelämän murrokseen ja tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Osaamiseni teoriaperustan soveltamisesta käytäntöön vahvistui. Opinnäyte-työprosessi auttoi minua ymmärtämään paremmin organisaation eri tasojen keskinäisiä suhteita ja niiden vaikutuksia organisaation tavoitteelliseen toimintaan. Koen myös, että ongelmanratkaisukykeni vahvistuivat ja minulla on paremmat edellytykset kehittää ja johtaa uusia menetelmiä tulevaisuudessa.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. (2016). Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsingin kamari Oy.
- Ajanko, S. (2016). Moninaisuuden johtaminen. Helsinki Suomen Liikekirjat Oy.
- Aura, O., Ahonen, G. (2016). Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki Talentum Media Oy.
- Bialowolski, P., McNeely, E., VanderWeele, T. J. & Weziak-Bialowolska, D. (2020). Ill health and distraction at work: Costs and drivers for productivity loss. *PloS one*, 15(3), e0230562. DOI:10.1371/journal.pone.0230562
- Heikkilä, T. (2008). Tilastollinen tutkimus. Helsinki Edita.
- Helsilä, M., Salojärvi, S. (2013). Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki Talentum Media Oy.
- Hirsijärvi, S., Remes, P., Sajavaara P. (2009). Tutki ja kirjoita. Helsinki Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Huhta, M., Myllyntaus, V. (2021). Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Helsinki Alma Talent Oy.
- Joki, M. (2018). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsingin Kamari Oy.
- Juuti, P., Vuorela, A. (2015). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä PS-kustannus.
- Kananen, J. (2013). Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän amk.
- Kananen, J. (2014). Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylän amk.
- Kareem, M. A. & Hussein, I. J. (2019). The Impact of Human Resource Development on Employee Performance and Organizational Effectiveness. *Management dynamics in the knowledge economy*, 7(3), 307-322. DOI:10.25019/MDKE/7.3.02
- Kauhanen, J. (2016). Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Helsinki Kauppakamari Oy.
- Kupias, P., Peltola, R., Pirinen, J. (2014). Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki Sanoma Pro Oy.
- Kupias, P., Peltola, R. (2019). Oppiminen työssä. Gaudeamus Oy.
- Kuusela, S. (2013). Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki Sanoma Pro Oy.
- Lindholm, T., Salminen, J. (2014). Keskustele ja kehitys 2.0. Espoo J-Impact Oy.

Litchfield, P., Cooper, C., Hancock, C. & Watt, P. (2016). Work and Wellbeing in the 21st century. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 13(12):1065. DOI:10.3390/ijerph13111065

Luukka, P. (2019). *Yrityskulttuuri on kuningas*. Helsinki Alma Talent Oy.

Manka, M-L., Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Helsinki Talentum Media Oy.

Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E. & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work and stress*, 31(2), 101-120. DOI:10.1080/02678373.2017.1304463

Ojasalo, K., Moilanen T., Ritalahti J. (2014). *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki Sanoma Pro Oy.

Otala, L. (2018). *Ketterä oppiminen*. Helsingin Kamari Oy.

Oulun ammattikorkeakoulu. (2021). Oamk:n tutkimus- ja kehitystyön julkaisut. Rakentajan pelikenttä vuonna 2035. Viitattu 11.11.2021. <http://www.oamk.fi/epooki/2021/rakentajan-pelikentta-vuonna-2035/>

Peeters, T., Van De Voorde, K. & Paauwe, J. (2021). Exploring the Nature and Antecedents of Employee Energetic Well-Being at Work and Job Performance Profiles. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 13(13), 7424. DOI:10.3390/su13137424

Rasool, S.F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., Iqbal, J. (2021). How Toxic Workplace Environment Effects the Employee Engagement: The Mediating Role of Organizational Support and Employee Wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 18(5):2294. DOI:10.3390/ijerph18052294

Sitra. (2019). *Megatrendit 2020*. Viitattu 25.11.2021. <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2020/>

Soback, D. (2021). *Valmentava johtajuus*. Helsinki Basam Books Oy.

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. *Työhyvinvointi*. Viitattu 15.8.2021. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Sukalova, V. & Ceniga, P. (2020). Diversity Management in Sustainable Human Resources Management. *SHS Web of Conferences* 74:01033. DOI:10.1051/shsconf/20207401033

Suonsivu, K. (2011). *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista*. UNIpress.

Sydänmaanlakka, P. (2015). *Älykäs Julkinen johtaminen*. Helsinki Talentum Oy.

Tarkkonen, J. (2012). *Työhyvinvointi johtamismenetelmänä*. UNIpress.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Helsinki Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Työterveyslaitos. (2021 A). Työhyvinvointi. Viitattu 24.8.2021. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
- Työterveyslaitos. (2021 B). Työkykytalo. Viitattu 16.8.2021. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>
- Työterveyslaitos. (2021 C). Esihenkilö työkyvyn tukijana. Viitattu 29.8.2021. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/opas/strateginen-tyokykyjohtaminen/esimestyo-tyokykyjohtamisessa/>
- Työturvallisuuskeskus. (2021). Työterveys ja työturvallisuus. Viitattu 12.8.2021. https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoymparisto#31bc4eb5
- Valtioneuvosto. (2021). Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2030. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-4044-4>
- Yle. (2015). Työpaikkojen kehityskeskustelut muinaisjääne? Nykypäivän luova vastuunkantaja voisi saada palautetta kollegalta. Viitattu 11.11.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-818319>
- Österberg, Maritta. (2015). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsingin Kamari Oy.

Teemahaastattelukysymykset esihenkilöille:

1. Mitkä ovat mielestäsi tärkeitä asioita, joista työntekijän työhyvinvointi koostuu?
2. Mitä toimenpiteitä työhyvinvoinnin kehittämiseksi organisaatiossanne on tehty tänä vuonna?
3. Kuinka usein pidät tiimipalavereita ja minkälaisia asioita palavereissa käsitellään?
4. Pidätkö kehityskeskusteluita säännöllisesti?
5. Miten valmistaudut kehityskeskusteluun?
6. Minkälainen on kehityskeskustelun sisältö?
7. Miten kehityskeskustelun tuloksia seurataan?
8. Mitkä asiat toimivat hyvin kehityskeskusteluprosessissa?
9. Miten kehittäisit kehityskeskusteluprosessia?
10. Miten työntekijöiden osaamistarpeita selvitetään?
11. Miten työntekijöiden osaamisen kehittymistä tuetaan?
12. Miten tukisit työntekijöiden osaamisen kehittymistä?

AINEISTONHALLINTA

1. Aineistojen yleinen kuvaus

Tutkimuksessa haastatellaan toimeksiantajan esihenkilöitä. Haastattelut toteutetaan teemahaastatteluna. Haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan, joista syntyy ääniaineistoa ja dokumentteja.

Lisäksi kerätään yrityksen sisäisiä dokumentteja:

- yrityksen strategia, visio ja arvot
- työhyvinvointikysely

2. Aineiston dokumentaatio ja laatu

Analysoitu aineisto dokumentoidaan kirjattuna. Aineistossa ei tule esiintymään haastateltavien tunnistetietoja, kuten nimeä, ikää, sukupuolta tms. Aineiston laadun varmistaa opinnäytetyöntekijä tekemällä aineiston tieteellisiä käytäntöjä noudattaen.

3. Säilytys ja varmuuskopiointi

Aineisto tallennetaan tekijän omalle koneelle ja varmuuskopioidaan Microsoftin henkilökohtaiseen pilvipalvelutallennustilaan OneDriveen. Aineistoa pääsee lukemaan ja käsittelemään vain opinnäytetyön tekijä.

4. Säilyttämiseen liittyvät eettiset ja laillisuuskyymykset

Aineisto ei tule sisältämään arkaluoteisia henkilöihin liittyviä tietoja. Aineisto ja opinnäytetyön liitteet jäävät salaisiksi toimeksiantajan pyynnöstä. Aineiston omistaa opinnäytetyön tekijä.

5. Aineiston avaaminen ja pitkäaikaissäilytys

Teemahaastattelussa syntynyt aineisto tuhoetaan opinnäytetyöntekijän tiedostoista opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.