



Kehityskeskustelut työhyvinvoinnin tukena

Fröberg Hanna ja Harki Mona

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Kehityskeskustelut työhyvinvoinnin tukena

Fröberg Hanna ja Harki Mona
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen
Opinnäytetyö (YAMK)
Joulukuu 2021

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kehityskeskustelujen merkitystä työhyvinvointiin suuressa sosiaalipalveluja tuottavassa yrityksessä. Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa työntekijöiden sekä esihenkilöiden kokemuksia kehityskeskusteluista ja niiden vaikutuksesta työhyvinvointiin. Opinnäytetyön lopputuotoksen avulla oli tavoitteena kehittää ja yhtenäistää kehityskeskustelukäytäntöjä organisaatiossa. Kehitetty käsikirja on luotu kaikille organisaatiossa toimiville esihenkilöille luettavaksi ja käytettäväksi. Käsikirjaa on tarkoitettu hyödyntämään organisaatiossa osana tulevien esihenkilöiden perehdytystä. Opinnäytetyö toteutettiin kaksivaiheisena prosessina, jossa ensimmäiseksi kehitettiin kyselyt työntekijöille sekä esihenkilöille. Toisessa vaiheessa pidettiin sähköinen yhteiskehittämispaja esihenkilöiden kanssa pohjautuen luodun käsikirjan ensimmäiseen versioon.

Opinnäytetyö oli tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa hyödynnettiin yhteiskehittämisen menetelmiä. Opinnäytetyö pohjautui kvalitatiiviseen tutkimusotteeseen, mutta opinnäytetyössä hyödynnettiin myös kvantitatiivisia menetelmiä. Aineisto kerättiin kyselytutkimuksen sekä yhteiskehittämispajan muodossa. Aineiston sisällönanalysoitiin käytettiin laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysia.

Opinnäytetyön tietoperustassa tarkasteltiin työhyvinvointia, työhyvinvoinnin johtamista, positiivista johtamista, kehityskeskusteluja ja kehityskeskustelukäytäntöjä. Tietoperustassa tarkasteltiin kehityskeskusteluiden vaikutusta työhyvinvointiin. Tietoperustassa hyödynnettiin kirjallisuutta, artikkeleita ja tutkimuksia aiheesta. Tietoperustassa perehdyttiin aikaisempiin tutkimuksiin ja tutkimustuloksiin aiheesta.

Sähköisen yhteiskehittämispajan teemana oli käsikirjan tarkastelu kohderyhmän näkökulmasta. Palautteiden ja kokemusten perusteella käsikirja muokattiin lopulliseen muotoonsa, joka julkaistiin kohdeorganisaation sähköisellä alustalla.

Kyselytutkimuksen tulosten perusteella kehityskeskustelut koettiin työhyvinvoinnin kannalta merkitykselliseksi. Esihenkilöt sekä työntekijät kokivat kehityskeskusteluiden ja kehityskeskustelukäytäntöjen kehittämisen tärkeäksi. Kehityskeskustelujen tärkeimmiksi teemoiksi nousi kyselyistä työntekijöiden oma motivaatio ja työhyvinvointi sekä tavoitteista ja tulevaisuudesta puhuminen. Käsikirja ja opinnäytetyö luotiin hyödyntämällä kyselyiden vastauksia, sähköisen työpajan materiaaleja sekä teoria- ja tutkimustietoa. Käsikirja tullaan ottamaan käyttöön kohdeorganisaatiossa esihenkilöille kehityskeskusteluiden tueksi. Käsikirjaa ei olla vielä testattu käytännössä, joten jatkotutkimuksena organisaatio voisi tutkia käsikirjan merkityksellisyyttä kehityskeskustelukäytäntöjen yhtenäistymisestä ja esihenkilöiden sekä työntekijöiden kokemuksia käsikirjan hyödyllisyydestä. Opinnäytetyön valmistuttua kohdeorganisaatio kehittää uudistetun kehityskeskustelulomakkeen, jossa he myös hyödyntävät tämän opinnäytetyön tuloksia.

Asiasanat: työhyvinvointi, positiivinen johtaminen, kehityskeskustelut

Fröberg Hanna & Harki Mona

Development Discussions in Support of Well-being at Work

Year

2021

Pages

76

The purpose of this thesis was to find out the significance of development discussions for well-being at work in a large company providing social services. The aim of the thesis was to map the experiences of employees and supervisors regarding development discussions and their impact on well-being at work. The aim of the final output of the thesis was to develop and streamline development discussion practices within the organization. The developed handbook has been created for all supervisors in the organization to read and use. The handbook is intended to be used in the organization as part of the orientation of future supervisors. The thesis was carried out as a two-stage process, in which questionnaires for employees and supervisors were developed first. In the second phase, an online co-creation workshop was held with supervisors based on the first version of the handbook that was created.

The thesis is a research-based development work that utilized the methods of co-creation. The study was based on a qualitative research approach, but quantitative methods were also utilized. The material was collected in the form of a survey and a co-creation workshop. Content analysis utilized qualitative research content analysis.

The theoretical framework of the thesis examines well-being at work, the management of well-being at work, positive management, development discussions and development discussion practices. The theoretical framework also discusses the impact of development discussions on well-being at work, making use of literature, articles and research on the topic. Theoretical framework examines previous research and research results on the topic.

The theme of the online workshop was to look at the handbook from the perspective of the target group. Based on the feedback and experience, the handbook was finalized and published on the target organization's electronic platform.

Based on the results of the survey, development discussions were considered relevant to well-being at work. Supervisors and employees felt it was important to develop the development discussions and development discussion practices. The most important themes of the development discussions were the employees' own motivation and well-being at work, as well as talking about goals and the future. Both the handbook and the thesis were created using questionnaire responses, online materials, and theoretical and research information. The handbook will be introduced in the target organization for supervisors to support development discussions. The handbook has not yet been tested in practice, so as further research, it is suggested that the organization examine the relevance of the handbook to the harmonization of development discussion practices and the experiences of supervisors and employees about the usefulness of the handbook. After completion of the thesis, the target organization plans to develop a revised development discussion form utilizing the results of this thesis.

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

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Työhyvinvointi	7
2.1	Työhyvinvoinnin käsitteitä	11
2.2	Työhyvinvoinnin johtaminen	12
2.3	Työhyvinvoinnin johtaminen positiivisen johtamisen näkökulmasta	14
2.4	Työn imu ja innostus	17
2.5	Työhyvinvoinnin kehittäminen	18
2.6	Työhyvinvoinnin merkitys organisaatiolle	20
3	Kehityskeskustelu	21
3.1	Kehityskeskustelun rakenne ja menetelmät	23
3.2	Kehityskeskustelut johtamisen työvälineenä	26
3.3	Onnistunut kehityskeskustelu	27
4	Opinnäytetyön tavoite ja metodologiset ratkaisut	28
4.1	Kehittämisen lähtökohdat	29
4.2	Opinnäytetyön menetelmät	30
4.2.1	Kyselytutkimus	32
4.2.2	Sähköinen työpaja esihenkilöiden kanssa	34
4.3	Aineiston analyysi	36
5	Tulokset	39
5.1	Kysely	39
5.2	Kyselyn avoimet vastaukset	49
5.2.1	Työntekijät	50
5.2.2	Esihenkilöt	53
5.3	Sähköisen kehittämispajan tulokset	58
5.4	Käsikirja	59
6	Johtopäätökset ja pohdinta	62
6.1	Opinnäytetyön luotettavuus	66
6.2	Opinnäytetyön eettisyys	67
6.3	Jatkotutkimusaiheet	68
	Lähteet	70
	Kuviot	75
	Taulukko	75
	Liitteet	76

1 Johdanto

Kehityskeskustelujen rooli työhyvinvoinnin edistäjänä on merkityksellinen. Kehityskeskustelut tukevat ihmisten työtä ja motiiveja ja sitä kautta on työhyvinvointia tukeva. Toisaalta kehityskeskustelussa voi olla erikseen aiheena työhyvinvointi, jolloin työhyvinvointiin voidaan pureutua syvällisemmin. Ahosen ja Auran tutkimussarjan tulosten mukaan kehityskeskustelujen työhyvinvointipainotus on merkittävä tuloksellisuutta lisäävä elementti erityisesti esihenkilötyön, ilmapiirin, osaamisen ja työkyvyn kautta (Aura & Ahonen 2016, 136). Kehityskeskustelujen hyödyllisyyden edellytys on se, että niitä pidetään säännöllisesti ja että ne ovat luottamuksellisia. Lisäksi hyvä valmistautuminen keskusteluun sekä hyvin hoidetut jatkotoimenpiteet ovat oleellisia hyödyn saavuttamiseksi. Kehityskeskustelujen ydin on kahden ihmisen aito keskustelu. Kehityskeskusteluun pitää varata häiriötön paikka ja riittävän pitkä aika. (Aura & Ahonen 2016, 136.) Vuorovaikutustilanteena kehityskeskustelulla on iso merkitys. Se on hetki vain työntekijää varten. Kehityskeskustelussa keskitytään myönteisellä tavalla tulevaan, kiinnitetään huomiota työntekijän vahvuuksiin, voimavaroihin ja onnistumisiin. (Wenström 2020b, 191.)

Uutelan (2019, 79) mukaan työssäjaksamisen tukena on tärkeää, että työntekijät saavat tukea esihenkilöltä, esihenkilö kannustaa, tuo esille työntekijän vahvuudet ja kehittämisen kohteet. Tämä edellyttää, että esihenkilö tuntee työntekijänsä. Uutelan tutkimuksessa työntekijät kokivat, että kehityskeskusteluissa tärkeintä on oman työntekemisen analysointi sekä työnkuvasta ja työn tavoitteista keskustelu.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan kehityskeskustelun merkitystä työhyvinvointiin. Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön tarkoituksena on työelämälähtöinen tutkimus- ja kehittämishanke. Tässä opinnäytetyössä selvitetään kehityskeskustelun merkitystä työhyvinvointiin Hoivatie Oy:ssä. Opinnäytetyöllä haetaan vastausta siihen, millainen kehityskeskustelu tukee parhaiten työntekijöiden työhyvinvointia ja millainen on toimiva kehityskeskustelu. Opinnäytetyön lopputuotoksena on tarkoitus kehittää esihenkilöille käsikirja kehityskeskustelun pohjaksi ja tueksi.

Hoivatie tuottaa vaikuttavia sosiaalipalveluja tukea tarvitseville. Yhtiö syntyi, kun Nuorten Ystävät ja Oulun Diakonissalaitos yhdistivät palveluliiketoimintansa tänä vuonna (2021). Uuden perustetun yhtiön nimi julkaistiin syyskuussa 2021. Tarkoituksena on, että kahden vahvan toimijan yhteisesti omistamalla Hoivatiellä on monipuoliset palvelut ja laajat palveluketjut. Vahvalle perustalle rakennetaan kasvavaa sosiaalialan yritystä, jonka tavoitteet ovat sosiaalisessa, ekologisessa ja taloudellisessa kestävyudessa. Opinnäytetyön

kehittämistyö sijoittuu voimakkaaseen muutosvaiheeseen, missä kaksi vahvaa ja pitkään alalla toiminutta yritystä yhdistyy.

Kun kaksi yhtiötä yhdistyy, niin nimen muuttamisen lisäksi muuttuu myös moni muu asia, luodaan uusia käytäntöjä, yrityksen verkkosivustot, sähköpostit ja sosiaalisen median kanavat muuttuvat. Tämän opinnäytetyön lopputuotoksena syntyvä käsikirja esihenkilöille kehityskeskustelujen tueksi, on myös osa yhdistymiseen liittyvää yhtenäistämistä. Luodaan uusia malleja ja uusia toimintatapoja yhteiselle yritykselle.

Opinnäytetyössä selvitettiin kyselytutkimuksen sekä esihenkilöille suunnatun yhteiskehittämispajan avulla, että millainen kehityskeskustelu tukee parhaiten työntekijöiden työhyvinvointia ja millainen on toimiva kehityskeskustelu. Opinnäytetyön lopputuotoksena oli tarkoitus kehittää esihenkilöille käsikirja kehityskeskustelun pohjaksi ja tueksi. Käsikirjan luomisessa hyödynnettiin kyselytutkimuksen tuloksia sekä sähköistä yhteiskehittämispajaa.

2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on kokonaisvaltainen kokonaisuus, joka kattaa työntekijän turvallisuuden, terveyden, työn mielekkyyden ja työntekijän hyvinvoinnin (Sosiaali- ja terveysministeriö 2021). Työhyvinvointi koostuu monista eri asioista, mutta useimmiten työhyvinvointi syntyy jokaisella asioista, joiden parissa työskentelee päivittäin. Työhyvinvointi on pitkäjänteisen työskentelyn tulos. Työhyvinvointia voidaan kohentaa keskittymällä työntekijään itseensä, työympäristöön, työyhteisöön, työskentelytapoihin tai johtamiseen työpaikalla. (Työterveyslaitos 2021.)

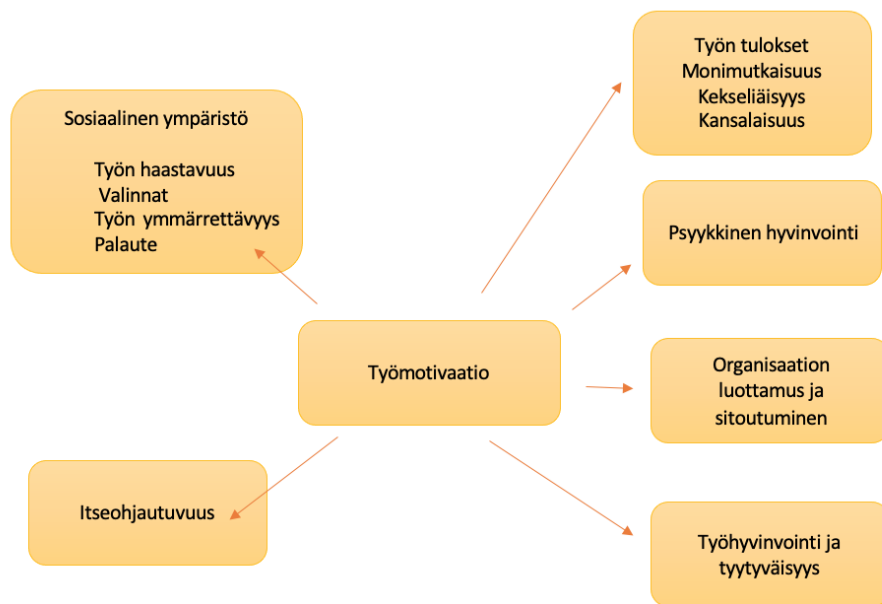
Shier & Graham (2010) ovat tutkineet, mitkä tekijät vaikuttavat subjektiiviseen hyvinvointiin työpaikalla. Hyvinvointiin vaikuttavat monet tekijät muun muassa suhteet työkavereihin, työympäristö, esihenkilön tuki, työmäärä ja työn joustavuus, työn saavutusten näkeminen, työn sopivuus itselle ja kokeeko työntekijä saavansa työstä merkitystä ja arvostetaanko hänen työtään. Hyvinvointiin vaikuttaa myös elämän muun osa-alueet.

Työhyvinvoinnin tarkastelu on muuttunut vuosien saatossa. Työhyvinvointia ei enää tarkastella vain yhdestä näkökulmasta, vaan työhyvinvointi nähdään monen asian summana. Työhyvinvoinnista on tehty useita tutkimuksia, jotka ovat keskittyneet stressiin ja fysiologisiin reaktioihin ihmisessä. Työhyvinvointia ja ihmisen reaktioita stressaaviin henkisesti kuormittaviin tilanteisiin on alettu ymmärtää laajemmin. Työntekijöitä ymmärretään paremmin sekä heitä halutaan suojella terveyttä uhkaavilta vaaroilta. Tutkimusten myötä ymmärrettiin, että työntekijän tasapaino on oleellinen osa henkilön työhyvinvointia sekä työskentelymotivaatiota. Työhyvinvointi on lähtenyt kehittymään työsuojelusta laajempaan ymmärrykseen aina 1850-luvulta lähtien. (Manka & Manka 2018, 64-67.)

Työhyvinvointi on ennakoitavaa ja työhyvinvointia kannattaakin kehittää aktiivisesti. Työhyvinvoinnin ennakointi mahdollistaa haasteisiin ja ilmeneviin ongelmiin tarttumisen nopeasti ja aloittamaan tarvittavat toimenpiteet työhyvinvoinnin korjaamiseksi ennen laajempia kokonaiskustannuksia. Proaktiivisella työskentelyotteella voidaan jo ennakoida hyvät työolot ja keskitytään työntekijöiden henkilökohtaiseen hyvinvointiin. Työterveyshuolto toimii lain puitteissa ja mahdollistaa työntekijälle väylän edistää työntekijän sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, tukee terveellisyttä ja turvallisuutta, kulkee työntekijän koko työuran tukena sekä keskittyy myös työyhteisöön kokonaisuutena. (Manka & Manka 2018, 91-93.)

Työyhteisöjen työhyvinvoinnin perustana ovat tasa-arvoiset ja terveet työyhteisöt, joissa toteutuu oikeudenmukaisuus, osallistuminen ja erilaisuuden hyväksyminen. Kokemus hyvinvovasta työyhteisöstä lisää työntekijöiden työhön sitoutumista, luottamuksen syntymistä, motivaatiota, terveyden ja stressin hallinnan sekä työtyytyväisyyden kasvamista. Hyvinvovassa työyhteisössä toiminnat sujuvat ja työryhmässä vallitsee Me-henki. Jos työyhteisössä toimii tiedonkulku ja vuorovaikutus avoimesti, tällöin yhteisiksi koetuista ongelmista uskalletaan puhua. Johtaminen on osallistuvaa ja tasapuolisesti työntekijöitä kuuntelevaa. Työnjako on selkeästi ja oikeudenmukaisesti toteutettua. Esihenkilön ja työntekijöiden välillä palautteen anto ja dialogi on rakentavaa. Toimivalla työyhteisöllä on hyvät hallintavalmiudet muutoksiin ja ongelmanratkaisuvälineitä käytössä. Työyksikkötasolla hyvinvointia voidaan edistää kiinnittämällä huomiota perustehtävään ja työyhteisön toimivuuden kehittämiseen esimerkiksi työnjakoon, koulutuksiin ja muutoksenhallintaan. (Suonsivu 2011, 58-60.)

Itsemääräämisteoriaa on tutkittu ja yhdistetty työhyvinvointiin tutkimuksissa. Gagne ja Deci (2005) tuo julkaisemassaan artikkelissa esiin itsemääräämisteorian osallisuuden työmotivaatioon ja hyvinvointiin. He ovat teoksessaan kuvanneet työmotivaation osatekijöitä kuviossa, jotka vaikuttavat kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin työpaikalla. He tuovat artikkelissa esiin, että tutkimuksia on tehty liian vähän organisaatioiden puitteissa. Tieto perustuu pitkälti vielä empiirisiin tutkimuksiin ja perustaan. Teoria viittaa siihen, että sisäinen motivaatio mahdollistaa toiminnan pysymisen mielenkiintoisena itselle.



Kuvio 1. Itsemääräämisteoria (mukaillen Gagne & Deci 2005, 347)

Itsemääräytymispyrkimys on sisäistä motivaatiota eli toimintaa, joka koetaan itsessään motivoivaksi ja mielenkiintoiseksi. Itsemääräytymisteoria näkee psykologiset perustarpeet; autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden, johon yksilön hyvinvointi ja ympäristön olosuhteet linkittyvät. Psykologisten perustarpeiden edistämistä voidaan edistää hyvillä organisaatiokäytännöillä ja arkisessa vuorovaikutuksessa. Psykologiset perustarpeet ovat läsnä jokaisessa työntekijässä koulutuksesta, iästä tai alasta riippumatta ja toteutuessaan tuovat yksilölle ja organisaatiolle hyödyllisiä lopputuloksia, muun muassa kohentunutta hyvinvointia, motivaatiota ja työssä jaksamista. Autonomiata voidaan tukea antamalla sopivasti vastuuta ja riittävästi vapautta vaikuttaa oman työn tapoihin, aikoihin ja paikkoihin. (Ryynänen, Simonen & Karkkola 2020.) Kokemus autonomiasta on keskeinen tekijä työn merkityksellisyydessä. On tärkeitä toteuttaa työtehtäviä omaehtoisesti ja itselle oikeanlaisella tavalla. (Martela & Pessi, 2018.)

Työntekijöiden kompetenssin tarpeen täyttymistä voidaan edistää esimerkiksi hyvällä perehdytyksellä sekä tarjoamalla lisäkoulutus- ja etenemismahdollisuuksia. Yhteenkuuluvuutta esihenkilö voi edistää työyhteisössä järjestämällä säännöllisesti yhteisiä hetkiä esimerkiksi kahvihetkiä ja virkistyspäiviä. Työpari- ja tiimityöskentely voivat myös edistää yhteenkuuluvuutta. Viihtyvyys ja yhteenkuuluvuus työyhteisössä edistävät yksilöiden hyvinvointia ja motivaatiota. (Ryynänen, Simonen & Karkkola 2020.)

Työhyvinvointia tulisi tutkia ja mitata laajemmin tulevaisuudessa. Työhyvinvointi on muuttanut muotoaan ajan kuluessa ja aikaisempien käsitteiden rinnalle on muodostunut subjektiivinen hyvinvointi. Subjektiivinen hyvinvointi antaisi tavan ajatella työhyvinvointia eri näkökulmasta ja vahvistaa positiivisia tekijöitä työhyvinvoinnin tukemisessa negatiivisten huomioiden sijaan. Työolobarometria kehittämällä pystyttäisiin vielä selkeämmin ja keskitetympin perehtyä ja saada tutkimustuloksia työhyvinvoinnista. (Laine, Lindberg & Silvennoinen 2016.)

Työyhteisön hyvinvoinnin tilaan vaikuttaa jokainen työntekijä, joka työyhteisössä työskentelee tai on jossain roolissa työyhteisössä. Esihenkilöllä on kokonaisvastuu työyhteisönsä työhyvinvoinnista. Esihenkilötaitojen lisäksi myös alaistaidot ovat merkittävässä roolissa. Nämä roolit ja taidot täydentävät toisiaan. Alaistaidoilla viitataan työntekijän kykyyn ja haluun toimia työyhteisössä rakentavalla tavalla esihenkilöä ja työkavereitaan tukien sekä perustehtävää edistäen. Alaistaitoja ovat mm. yhteistyö työkavereiden ja esihenkilön kanssa, työpaikan viihtyisyydestä ja järkevästä resurssien käytöstä huolehtiminen, mielipiteen ilmaiseminen asioiden eteenpäin viemiseksi sekä aktiivinen osallistuminen työpaikan kehittämistyöhön. (Suonsivu 2011, 60, 46.)

Sinnikkyys, lannistumattomuus ja sietokyky nähdään vaikutuksellisenä työhyvinvointiin sekä erityisesti työhyvinvoinnin kehittämiseen. Nämä kolme tekijää koostuvat yksilön omista tekijöistä kuten vaativuudesta omaan tuloksellisuuteen ja työnjälkeen sekä tehokuuteen. Kokonaisvaltaisesti myös työntekijään vaikuttavat ympäristön luomat tekijät, eli esihenkilö, työnkuva ja tiimi ympärillä. Yksilön oma psyykinen ja fyysinen hyvinvointi ovat myös avainasemassa työhyvinvoinnin kehittämisessä. Kun kokonaisuus on vakaalla pohjalla, työntekijällä on mahdollisuus parantaa omaa työhyvinvointiaan. Stressaavat tilanteet eivät myöskään lannista tai lamauta niin helposti, mikäli työntekijällä on vahva käsitys omasta työstä ja myönteinen asennoituminen omaan työskentelyynsä. (Rossi & Meurs & Perrewè 2014, 65-68.)

Mäen, Roosin, Åstedt-Kurjen ja Kylmän (2014) tutkimuksen mukaan lähiesimies vahvistaa työntekijän toivoa välittämällä oman toiveikkuuteensa työryhmään kohtaamalla työntekijät empaattisesti ja arvostavasti. Lisäksi toivoa vahvisti työntekijöiden kehittymisen mahdollistaminen ja työssä jaksamisen tukeminen. Esihenkilön oma positiivisuus vahvistaa työryhmän toivoa. Esihenkilön ei tule mennä mukaan negatiivisiin asenteisiin, koska se saattaa tarttua työryhmään. Esihenkilön tulee olla lähestyttävissä ja hänen tulee toimia niin, että hänelle uskalletaan puhua. Positiivisen palautteen antaminen sekä työn arvostuksen esille tuominen on erityisen tärkeätä etenkin muutostilanteissa. Jabe (2017, 242) kirjoittaa, että ongelmapuhe käynnistää negatiivisen ajattelun. Kannattaa sen sijaan etsiä onnistumisia ja yhteisiä unelmia. Esihenkilön tulisi työstää asioita yhdessä empaattisesti, joita muut esittävät. Näin saadaan myönteinen kieli voimavaraksi. Toivon johtaminen on juuri tätä.

Mutta toivoa ei luoda vain puhumalla vaan kuuntelu on vieläkin tärkeämpää. Aito kuuntelu keskittyy toisen todellisuuden ymmärtämiseen, jolloin keskitytään toisen vahvuuksiin, onnistumisiin, unelmiin ja toiveisiin.

Työhyvinvointia on hyvä kehittää työyhteisöissä. Työhyvinvoinnin kehittämässä tulee ensimmäiseksi kartoittaa työyhteisössä yleinen työhyvinvointi, jotta tiedetään, mistä ollaan lähdössä liikkeelle. Kehittämisen tukena voidaan hyödyntää muun muassa henkilöstökyselyjä, kuntotestejä, palautumismittauksia ja haastatteluja. Kehittämistä tukee ja vie eteenpäin työhyvinvointisuunnitelma. Tämä on hyvä olla työyhteisössä tai vähintäänkin kehittää työhyvinvointisuunnitelma, kun työyhteisössä tarkastellaan työntekijöiden työhyvinvointia. Työhyvinvointisuunnitelma asettaa tavoitteet ja tavoitteisiin tarvittavat toimenpiteet. Suunnitelma sisältää myös aikataulut kehitykselle ja seurantakäytänteet. (Mäkinen, Heikkilä-Tammi & Manka 2015, 14.)

2.1 Työhyvinvoinnin käsitteitä

Työkyky on peruskäsite työhyvinvointia käsiteltäessä. Työkyky muodostuu yksilön, työyhteisön ja työskentely ympäristön systeemin lopputuloksena. Nämä kolme elementtiä sisältävät työkyvyn kokonaisvaltaiseen käsitteeseen. Työkykyyn voi myös vaikuttaa näiden kolmen peruselementin ulkopuoliset asiat kuten yhteiskunta, perhe ja lähiympäristö. Yksilön työkykyyn vaikuttavat toimintakyky, henkilökohtaiset voimavarat, sosiaaliset taidot, vastuunotto, henkilön oma osaaminen ja terveys. (Vesterinen 2006, 30-31.)

Uutelan (2019, 102-103, 110) väitöstutkimuksen mukaan työhyvinvointi voidaan jakaa työhyvinvoinnin yksilöllisiin ulottuvuuksiin sekä työhön liittyviin työhyvinvoinnin tekijöihin. Työhyvinvoinnin yksilöllisiä voimavariatekijöitä ovat henkilökohtainen terveys, jokaisen oma asenne ja motivaatio työhön ja sen tekemiseen sekä koettu työnhallinta. Työhön liittyvät työhyvinvointitekijät taas ovat mielekäs työ ja turvalliset ja terveelliset työolot. Työ koetaan yhteisöllisenä ja se on kollektiivinen työhyvinvoinnin voimavariatekijä. Työssä viihtymisen ja sen tekemiseen vaikuttavat työkaverit ja koko työyhteisö. Esihenkilöllä on lisäksi merkitys työn tekemiselle. Työhyvinvointi on kokonaisvaltainen kokemus, johon sisältyy hyvää oloa, hyvät työolosuhteet ja riittävä osaaminen työn tekemiseen. Kokonaisvaltaiseen hyvinvoinnin kokemukseen kuuluu työ, työpaikka, työyhteisö sekä henkilökohtainen elämäntilanne.

Työyhteisössä keskitytään johtajuuteen ja esihenkilötyöskentelyyn. Työyhteisössä katsotaan isompaa kokonaisuutta, kuten organisoitua, työpaikalla tehtyjä työnjakoa, työyhteisön ja työpaikan ilmapiiriä sekä vuorovaikutusta työyhteisössä. Työympäristö taas kattaa henkilölle asetetut vaatimukset ja annetut työmenetelmät. Työympäristö mahdollistaa eriarvoisia vaikutusmahdollisuuksia, työn sisältöjä sekä määrittää työn mielekkyyden. Työympäristöllä on

suuri merkitys henkilön hyvinvointiin ja työn kuormittavuuteen. Työhyvinvointia on myös tieto ja ymmärrys omasta etenemisestä uralla. Työympäristö sisältää myös fyysisen kuormittavuuden ja sen ennakkoinnin. (Vesterinen 2006, 30-31.)

2.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Tutkimusten mukaan johtamisella on keskeinen rooli työyhteisön hyvinvointiin. On helpompaa saada aikaan pahoinvointia kuin hyvinvointia. Oma kireys tarttuu muihin huomaamattomasti ja luo kireän ilmapiirin. Esihenkilön tulisi kyetä asettumaan muiden ihmisten asemaan ja kyetä tuntemaan, miltä heistä tuntuu. Jos esihenkilö osaa empaattisesti asettua toisten ihmisten asemaan ja kykenee olemaan samalla aaltopituudella heidän kanssaan, hän saattaa pystyä luomaan yhteisen tunnelman työyhteisöön. Esihenkilö tuo oman tunnemaisemansa työyhteisöön ja tartuttaa sen muihin. (Juuti 2006, 83-88.)

Henkilöstön työhyvinvointia tukeva esihenkilö keskustelee työntekijöiden kanssa ja huomioi heidän mielipiteensä. Keskusteleva esihenkilö on työyhteisön hyvinvoinnin keskeinen tekijä. Työntekijöiden osallistaminen lisää sitoutumista ja työmotivaatiota sekä tuottaa uusia ideoita. (Juuti & Vuorela 2015, 26, 95.) Hyvällä johtamisella on saavutettavissa paljon hyötyä. Hyvä johtaminen kytkeytyy organisaation suorituskykyyn, tuloksellisuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin. Esihenkilöltä toivottavia piirteitä ovat reilu ja oikeudenmukainen työn organisointi, esimerkillisyys ja luotettavuus, psykologinen ja emotionaalinen tuki sekä tunneälykyys, valtuuttaminen ja innostaminen, optimismin johtaminen sekä työntekijöistä huolehtiminen. Esihenkilön ei kuitenkaan tarvitse olla täydellinen, vaan työryhmä voi kompensoida esihenkilöltä puuttuvia ominaisuuksia. Johtajuus muodostuu koko työryhmän toimivuudesta, ei pelkästään esihenkilön kyvyistä. (Manka & Manka 2018, 141-142.)

Oppivassa organisaatiossa on tilaa tunteille ja niistä keskustelemiselle. Kokemukset rakentuvat tunteiden varaan ja osaaminen rakentuu kokemusten varaan. Tunteita ja kokemuksia kunnioittavassa ilmapiirissä on tilaa erilaisuudelle. Jos työyhteisössä vaalitaan samanlaisuutta ja tasapäisyyttä ja yhteneviä toimintamalleja, niin luovuus ei pääse työyhteisössä valloilleen. Luovuus pääsee valloilleen keskustelelevassa ja huumorilla höystetyssä ilmapiirissä. Hyvässä työpaikassa ilmapiiri perustuu työntekijöiden väliselle luottamukselle, avoimuudelle ja avuliaisuudelle. (Juuti & Vuorela 2015, 51-53.)

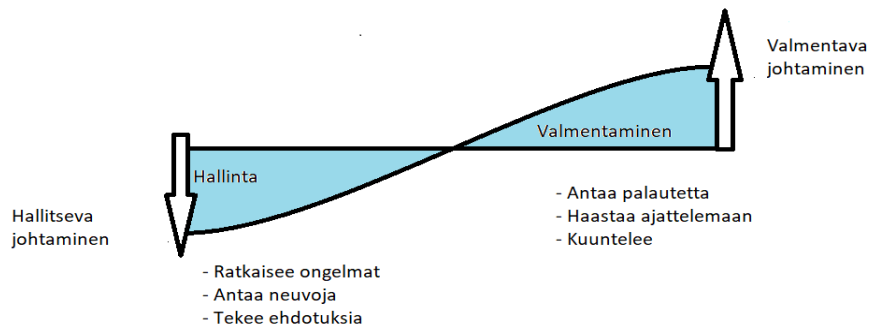
Keskusteleva johtaminen eli dialoginen johtaminen on yhteisen toiminnan muoto. Dialogisessa organisaatiossa työntekijät pystyvät aidosti kyseenalaistamaan omia ajatuksia ja kokemuksia. Kyseenalaistamisen myötä ja dialogin avulla pystytään ymmärtämään myös muiden näkökulmia. Tuloksena dialogisuudelle ja ajatusten avartamiselle on yhteinen ymmärrys. Dialogisuus mahdollistaa myös yhteisöllisyyttä ja kehittää ajattelumallia yhteistoiminnasta yksilösuoritusten sijaan. (Juuti & Rovio 2010, 54-57.) Parhaimmillaan dialogi on

syväkuuntelua, ajattelua yhdessä sekä yhteistä ongelmanratkaisua ja oppimista. Vuorovaikutuksen laadulla on suuri merkitys. (Roth & Saarenpää 2020, 104.)

Yhteisöllisyys organisaatiossa perustuu vuorovaikutukselle. Tutkimusten ja työntekijöiden omakohtaiset kokemukset puoltavat kasvokkain vuorovaikutusta parhaana välineenä saavuttaakseen aidon kohtaamisen toisen työntekijän kanssa. Nykyteknologia on antanut meille paljon paremmat valmiudet myös etävuorovaikutukseen, mutta silti kokemus toisen läsnäolosta on voimakkaampi kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutustilanteessa. Yhteisöllisyys luo työntekijöille organisaatiossa olotilan, että he kuuluvat johonkin ja heidän työllänsä on merkitys kokonaisuudessa. Yhteisöllisyys muodostaa työyhteisöstä myös kiinteän. Kiinteä työyhteisö sisältää tunteita ja positiivisia tuntemuksia kollegoista. Yhteisöllisessä organisaatiossa jaetaan työntekijöiden keskuudessa myös selvästi vahvemmin yhteiset arvot, tavoitteet ja motivaatio. (Jalava & Matilainen 2010, 66-68.)

Johtaminen on myös yhteistä onnistumista ja epäonnistumista. Johtaminen selkeyttää työtehtäviä sekä mahdollistaa päämäärien kirkastumista yksilön kohdalla sekä organisaation näkökulmasta. Merkityksellisyys on avainasemassa, kun puhutaan johtamisesta ja työntekijöiden sitoutuneisuudesta. Merkityksellisyys on yhteinen asia organisaatiossa, joka mahdollistaa päämäärien saavuttamisen sekä tavoitteellisuuden. Saavutukset luovat jatkumona uusien merkityksellisten tavoitteiden luomisen yhdessä. Johtajan tulee olla aktiivinen tekijä ja kehittäjä. Johtajan tehtävänä on olla aloitteellinen keskusteluiden herättelijä ja mahdollistaja. Johtaminen on empaattinen asema, jossa esihenkilön tulisi pystyä asettumaan kaikkien asemaan omansa lisäksi sekä tuntee heidän tuntemuksensa. Johtaja on henkilö, joka määrittää useimmiten organisaatiossa tunneilmapiirin ja hallitsee sitä omien tunteiden ja tunteiden ilmaisun kautta. (Juuti & Vuorela 2015, 139-142.)

Esihenkilön kyky valmentaa työntekijöitään on tärkeä taito. Valmentava johtaja pystyy hyödyntämään työntekijöiden työkokemuksia ja hän pystyy edistämään yksilöä kehittymään ja pystyy edistämään yksilön, tiimin ja organisaation kapasiteetin edistymistä. Valmentavalla johtajalla on työntekijän etu etusijalla, hän tuntee työntekijät niin hyvin, että pystyy motivoimaan ja auttamaan työntekijöitä kehittymään ja kasvamaan. Valmentava johtaja antaa tarpeeksi tukea ja antaa mahdollisuuden myös epäonnistua. (Naude & Plessier 2018, 15.) Valmentava johtajuus on voimaannuttamista ja mahdollistamista, jossa yhdessä innovoidaan, innostetaan ja innostutaan tästä hetkestä ja tulevaisuudesta. Valmentava johtaja on kiinnostunut itsensä kehittämisestä, omien vuorovaikutustaitojen parantamisesta sekä yksilöiden ja työryhmän sparrauksesta. Valmentava johtaja rakentaa ryhmän toimivuutta yhdessä ryhmän kanssa. Päämäärä on ryhmän potentiaalin hyödyntämisessä ja jäsenien onnistumisesta iloitaan. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 44.)



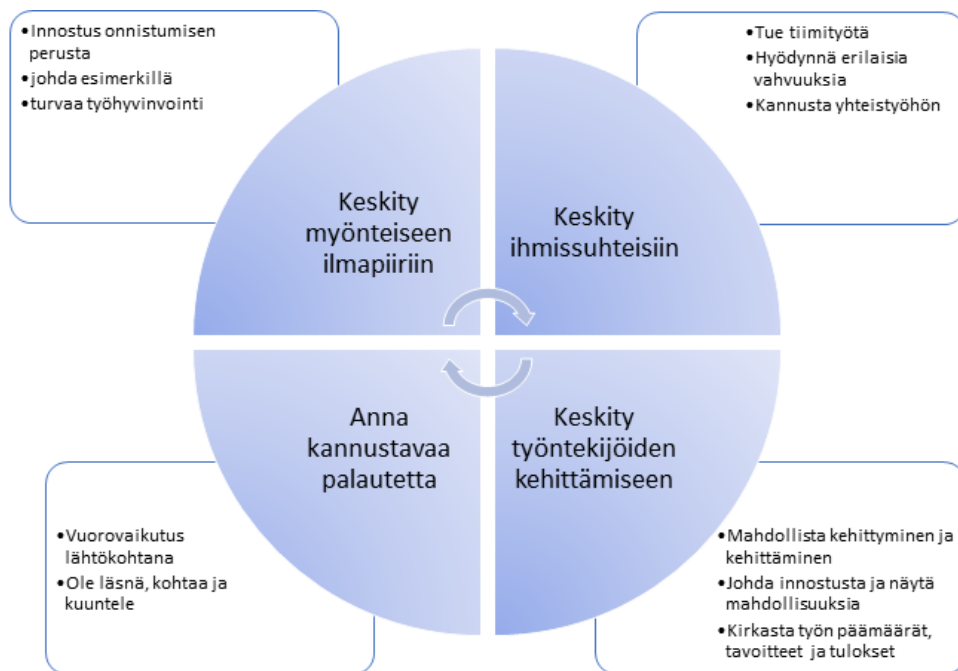
Kuvio 2. Valmentava johtaminen (mukaillen Naude & Plessier 2018,15)

Valmentava esihenkilö suhtautuu positiivisesti palautteen vastaanottamiseen. Valmentava esihenkilö ottaa mielellään palautetta vastaan kehittyäkseen omassa työssään. Kun esihenkilö pystyy ottamaan vastaan palautetta, hän samalla kehittää organisaation palautekulttuuria. Esihenkilön on hyvä osata myös antaa palautetta. Palautteen antaminen on tärkeä esihenkilön työkalu. (Uutela 2019, 101.)

2.3 Työhyvinvoinnin johtaminen positiivisen johtamisen näkökulmasta

Positiivinen johtaminen ja organisointi tarkoittaa positiivisen psykologian tutkimustiedon soveltamista organisaation kehittämisessä ja johtamisessa. Positiivisen johtamisen keskeiset käsitteet ovat tunteiden vahvistaminen, työntekijöiden vahvuuksien huomioiminen sekä hyvinvoinnin edistäminen. Positiivisen johtamisen PRIDE-teoriassa positiivista johtamista määritellään dynaamisena johtajuutena. Määritelmän mukaan positiiviset johtajat haastavat, motivoivat, inspiroivat ja luovat innostavan vision. Positiiviset johtajat edistävät työntekijöidensä myönteisiä tunteita, kehittävät heidän vahvuuksiaan, huomioivat onnistumiset ja saavutukset sekä osoittavat välittämistä ja myötätuntoa. (Wenström 2020b, 51-52.)

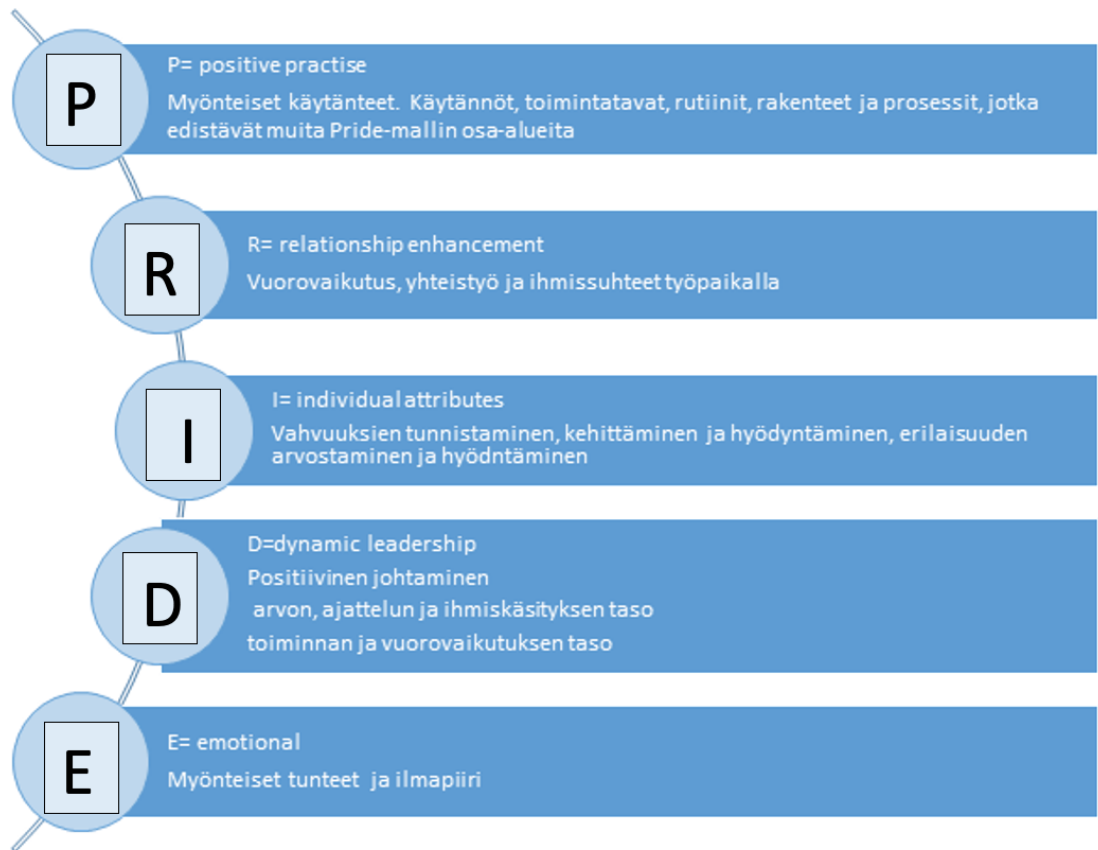
Wenströmin väitöstutkimuksen (2020a, 59) mukaan innostavan ja positiivisen johtamisen elementit ovat myönteisen ilmapiirin ja hyvien ihmissuhteiden luoja sekä kannustavan palautteen antaja ja työntekijöiden kehittämiseen ja kehittämiseen uskova.



Kuvio 3. Innostavan ja positiivisen johtamisen elementit (mukaillen Wenström 2020a, 59)

Positiivinen johtaja rakentaa tiimejä, joissa oikea ihminen on oikeassa paikassa, jolloin hän pystyy hyödyntämään vahvuuksiaan. Työntekijöiden yhteistyön johtaminen ja ryhmädynamiikan ymmärtäminen ovat nykypäivän esihenkilön ydintaitoja. Kun tiimissä yhteistyö toimii, työstä on helppo innostua ja onnistua. (Wenström 2020b, 54.)

Positiivinen johtaja tarkastelee omaa ajatteluaan, tunteitaan, asenteitaan, arvojaan ja ihmiskäsitystään sekä omaa tapansa johtaa ja olla vuorovaikutuksessa. Positiivinen johtaja haluaa kehittyä johtajana, sitoutuu henkilökohtaiseen ja ammatilliseen kasvuun. Vahvuksien tunnistaminen, niiden hyödyntäminen ja kehittäminen ovat positiivisen organisaation ja johtamisen keskeinen osa. (Wenström 2020b, 228-229.)



Kuvio 4. Positiivisen organisaation osa-alueet (PRIDE) (mukaiillen Wenström 2020b,69)

Yksi tapa tarkastella positiivisen organisaation osa-alueita on hyödyntää PRIDE-teoriaa. Myönteiset käytänteet (P) ovat työyhteisön tai organisaation toimintatapoja, rakenteita tai prosesseja. Tiimipalaverit ovat yksi esimerkki käytännöistä, jotka mahdollistavat vuorovaikutuksen. Niissä on mahdollista jakaa asioita yhteisesti ja kehittää asioita yhteisesti. Yhteisten palaverien lisäksi tarvitaan myös vapaamuotoista keskustelua työkavereiden kesken. Tärkeätä on myös, että työ on järkevästi organisoitu ja prosessit toimivat. Kun arki sujuu, voi keskittyä ydintehtävään. (Wenström 2020b, 69-70.)

Innostuksen lähtökohtana on (R) vuorovaikutus ja yhteistyö. Innostusta vahvistaa kollegiaalinen tuki. On tärkeätä, että saa muilta myönteistä palautetta, kannustusta ja emotionaalista tukea. Omien tunteiden ja ajatusten jakaminen säännöllisesti on tärkeätä. Haastavia työelämän tilanteita on tärkeää voida jakaa ja käydä läpi kollegan kanssa. (Wenström 2020b, 70.)

Innostuksen mahdollistava työyhteisö ja johtaminen rakentuvat yksilöiden voimavaroille ja vahuuksille (I). Kun vahuuksiaan ja osaamistaan saa jakaa ja kehittää eteen päin, niin

innostus kasvaa. Kun saa arvostusta toisilta, niin vahvuudet voimistuvat. (Wenström 2020b, 70.)

Innostuksen kannalta johtaminen on merkittävässä roolissa. Positiivinen johtaminen (D) ja johtaja huomioi yksilölliset vahvuudet ja kannustaa kehittymään. Kun esihenkilö on arjessa läsnä, hänen puoleensa on helppo kääntyä. Innostusta edistävät esihenkilön palaute, kannustaminen ja onnistumisten huomioiminen sekä se, että esihenkilö rohkaisee kokeilemaan ja innovoimaan. Tunneäly ja inhimillisuus ovat innostavan esihenkilön keskeiset ominaisuudet. (Wenström 2020b, 70-71.)

Myönteiset tunteet ja ilmapiiri (E) työpaikalla ovat tärkeä voimavara psyykkiselle, fyysiselle ja sosiaaliselle hyvinvoinnille. Työstään innostuneet kokevat myönteisiä tunteita ja luovat yhdessä hyvää ilmapiiriä. Tunteet ovat luonteeltaan sosiaalisia ja ne leviävät työyhteisössä eri tavoin. Kun negatiivinen tunne tulee kohdatuksi ja vastaanotetuksi, niin viestin tuoja yleensä poistuu ja tunne laimenee. Positiivinen tunne taas vahvistuu, kun se otetaan vastaan. Myönteisten tunteiden käsitteleminen vahvistaa myönteistä tunnetta, jonka jälkeen se tarttuu ja leviää (Wenström 2020b, 71-78.)

Cameron (2011) on jakanut positiiviset käytännöt kuuteen ulottuvuuteen. Ensimmäinen ulottuvuus on luottamus, mikä tarkoittaa, että luotetaan toisiin ja kohdellaan toisia kunnioituksella, arvostuksella ja kiitollisuudella. Toinen ulottuvuus on huolenpito. Huolenpidon ulottuvuudessa näytetään kiinnostusta ja välittämistä toisia kohtaan. Kolmas ulottuvuus on tuki. Tällä Cameron tarkoittaa, että kunnioitetaan ja tuetaan toinen toisia sekä autetaan niitä, jotka ovat avun tarpeessa. Neljäs ulottuvuus on inspiraatio. Inspiraatio tarkoittaa, että jaetaan innostus toisille ja puhutaan toisista hyvää. Viides ulottuvuus on tarkoitus. Ollaan motivoituneita ja nähdään työn merkitys sekä kuudentena anteeksiäntö eli annetaan virheet anteeksi. (Geue 2018, 273-274.)

2.4 Työn imu ja innostus

Työn imua kokeva työntekijä lähtee aamulla yleensä mielellään töihin ja kokee työnsä mielekkääksi. Työn imua kokeva pitää työtään enimmäkseen merkityksellisenä ja hän inspiroituu työstään, se innostaa häntä ja hän on siitä ylpeä. Työn imua kokevan työntekijän vireystila on korkea. Työn imun vastakohtia ovat työuupumus ja tylsistyminen. Työn imulla on myönteisiä seurauksia sekä työlle, työpaikolle että työntekijälle itselleen, hänen hyvinvoinnilleen ja elämänlaadulleen. Työn imussa työ koetaan merkityksellisenä, vaikka se välillä olisi raskastakin. Työn imussa koetaan myönteisiä tunteita, jotka laajentavat ajattelu- ja toimintamalleja ja sitä kautta yksilöllisiä voimavaroja. Työntekijät tuunaavat itselleen hyvää työtä työn imussa, jossa he pääsevät käyttämään vahvuuksiaan. Työn imu myös tarttuu työyhteisössä ja se synnyttää innostusta ja jäljitteleviä työskentelytapoja työyhteisössä. (Hakanen & Kaltiainen 2020, 41-43, 48.) Työn imua kokevat työntekijät mm. saavat aikaan,

he ovat aloitteellisia ja uudistushakuisia, sitoutuvat työhönsä ja työpaikkaansa, tartuttavat työn imua työkavereihinsa sekä ovat kaiken kaikkiaan onnellisempia elämäänsä (Hakanen 2011). Rynäsén ym. (2020) tutkimuksessa todetaan, että johtamisen pitää myötävaikuttaa työntekijöiden psykologisten perustarpeiden täyttymistä ja erityisesti autonomiaan, vaikuttaakseen heidän kokemaan työnimuun.

Geuen (2018) tutkimuksen tuloksissa nousi esiin tietyt käyttäytymismallit ja rutiinit, jotka edistävät työhön sitoutumista ja tehtävien suorittamista. Nämä käyttäytymismallit ovat tärkeitä, jotta työntekijät löytävät työnsä merkityksen sekä inspiroituvat työstään. Työntekijät haluavat tuntea olevansa arvokkaita ja arvostettuja. Tutkimuksessa havaittiin, että keskinäinen luottamus ja kunnioitus saa inspiroitumaan työstä. Kun nämä toteutuvat, niin se synnyttää positiivisuutta työpaikalla. Ja kun arvostusta saa sekä työkavereilta että esihenkilöltä, niin työntekijä voi ilmaista itseään pelkäämättä negatiivisia seurauksia. Positiiviseen työilmapiiriin kuuluvat harmonia, yhdessä inspiroituminen ja anteeksianto. Työntekijät rohkaisevat ja tuovat esiin parhaat puolet toinen toisistaan keskittyen hyvään. Työntekijät voivat innostaa toinen toisiaan sekä luoda työlle merkityksen luottamalla, kunnioittamalla ja viestimällä toisissaan näkemästään hyvästä, mikä vahvistaa tiimiä ja tiimin jäsenen arvostusta sekä oman arvon tunnetta. Esihenkilöt voivat kannustaa tiimin jäseniä keskittymään hyvään, juhlimalla voittoja, korostamalla tiimin jäsenten saavutuksia ja kertomalla onnistumisista. Esihenkilö myös kannustaa ratkaisemaan haasteita.

2.5 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Työhyvinvoinnin yksi osa-alueista on psykologinen pääoma työntekijällä. Psykologinen pääoma jaotellaan yleisimmin ydinulottuvuuksiin. Ydinulottuvuuksia ovat iteluottamus, sitkeys, kyky, realistinen tai perusteltu optimismi sekä toiveikkuus. Psykologisesta pääomasta puhutaan myös työntekijän henkisinä voimavaroina. (Manka, Larjovuori & Heikkilä-Tammi 2014, 6-7.) Psykologista pääomaa pystyy myös kehittämään osana työhyvinvointia. Psykologisen pääoman kehittämisen avaintekijöinä ja keskiössä ovat työyhteisö, työpaikka ja esihenkilö. Psykologisella pääomalla on tutkitusti vaikutus työntekijöiden suorituskykyyn myönteisellä tavalla. Psykologinen pääoma kasvaa ja kehittyy mahdollistavan työpaikan myötä. Työpaikan tulee olla kestävä ja toimiva. Työntekijän omat henkilökohtaiset kokemukset omasta vaikuttavuudesta työhönsä on keskeistä psykologisen pääoman kannalta. Psykologista pääomaa voi kehittää keskittymällä avoimuuteen työpaikalla, jossa huomioidaan ilmapiiri. Työntekijöiden kanssa haasteiden ja ongelmien kohtaaminen kehittää psykologista pääomaa sekä keskittyy avoimeen vuorovaikutukseen esihenkilön kanssa. Työnantajan tulisi tiedottaa työkykyä ja työhyvinvointia tukevista palveluista, jolloin työntekijöiden tietoisuus palveluista ja työhyvinvointia tukevista menetelmistä lisääntyy. Työntekijät osaisivat hyödyntää paremmin eri palveluita työhyvinvointia ennakoidessa. Esihenkilön on myös tärkeää nähdä jokainen yksilönä sekä antaa aikaa keskusteluille. Viimeisenä kohtana psykologisen pääoman

kehittämisessä nostetaan jo olemassa olevan tiedon hyödyntäminen ja pitkään työtehtävissä toimineiden henkilöiden osaamisen ymmärtäminen, jakaminen ja mentoreina toimiminen. (Manka ym. 2014, 40-41.)

Turvallisia ja terveellisiä työoloja sekä työkykyä kaikille julkaisussa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019) käsitellään linjauksia työhyvinvoinnista 2030 mennessä. Julkaisu nostaa esiin yhtenä tärkeänä osa-alueena työkyvyn ja työolojen kehityksessä työympäristön olosuhteet, työntekijöiden ja eritoimijoiden mahdollisuuksien hyödyntämisen sekä yhteisten tavoitteiden tavoittelemisen päämäärätietoisesti. Työhyvinvoinnin portaita on käytetty jo pitkään työelämässä työhyvinvointia arvioitaessa tai kehittäessä. Työhyvinvoinnin portaat sisältävät viisi eri tasoa: Psykologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. (Työturvallisuuskeskus 2009.)

Psykologisia perustarpeita organisaation tasolta voidaan kehittää säätelämällä työn kuormitusta, huomioimalla työsuhte-edut mm. ruokailun sekä työterveyshuollon. Yksilön tasolla psykologisten perustarpeiden kehittyminen keskittyy yksilöllisiin elintapoihin ja niiden huomioimiseen. Turvallisuuden tarpeeseen voidaan keskittyä ja kehittää organisaation tasolta keskittymällä pitkäaikaisiin työsuhteisiin ja varmuuteen, työn turvallisuuteen sekä työsuojeluun. Yksilö voi taas kehittää tätä osa-aluetta omalla toiminnallaan mm. nostamalla epäkohdat esille, toimimalla asiallisesti, ymmärtämällä oman vastuun ja sen merkityksellisyyden sekä työskentelytavat. Liittymisen tarve muodostuu itsensä ulkopuolisista asioista. Organisaation työhyvinvointia kehittäessä liittymisen tarpeen portaassa tulisi huomioida kehityskohtana työyhteisö ja sen ilmapiiri, vuorovaikutussuhteet, johtaminen sekä tukiverkostojen hyödyntäminen. Yksilö voi vaikuttaa ja kehittää työhyvinvointia omalla joustavuudellaan, kehitysmuotoisuuksillaan ja erilaisuuden arvostamisella. Arvostuksen tarpeen kohdalla organisaation tulisi keskittyä kehittämisessä tuottavuutta tukeviin arvoihin, palkkaan ja palkitsemisjärjestelmään, henkilöstön osallistamiseen ja avoimeen tiedonkulkuun. Yksilö taas voi vaikuttaa kehittävästi omaan työhyvinvointiinsa arvostuksen portaalla olemalla aktiivinen osa organisaatiota, olemalla itsevarma ja arvostamalla omaa työtään. Viimeisenä portaana on itsensä toteuttamisen tarve. Tätä porrasta voidaan kehittää organisaation toimesta tukemalla uusien taitojen oppimista, mahdollistamalla mielekäs työ ja antamalla vapauden luovuuteen. Yksilö voi kehittää oman työn hallintaa ja huomioida enemmän luovia toimintatapoja. (Työturvallisuuskeskus 2009.)

Laineen (2013) kirjoittamassa väitöskirjassa työhyvinvoinnin kehittämisestä kerrotaan työhyvinvoinnin kehittämisen prosessista sekä siihen vaikuttavista tekijöistä. Väitöskirjan sisällön perusteella ja tarkastellessa tutkimustuloksia voidaan huomata, kuinka moni asia vaikuttaa työhyvinvoinnin kehittämisen prosessiin. Väitöskirjassa nostettiin esiin hyvän kehitysprosessin myötä muutosten mahdollistaminen, mutta hyvin suunniteltu kehitysprosessi työhyvinvoinnin tueksi ei aina takaa onnistumista.

Työhyvinvoinnin kehittäminen tulee aina aloittaa nykytilan kartoittamisesta, joka mahdollistaa kehittämisen kohdentamisen oikeisiin osa-alueisiin. Työhyvinvointia tarkastellaan hyödyntäen henkilöstökyselyitä. Henkilöstökyselyillä voidaan kartoittaa työhyvinvoinnin ilmenemistä, työstressiä ja työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Tuloksia hyödyntämällä voidaan valikoida kehittämiskohteet, joita lähdetään tavoittelemaan. Henkilöstökyselyiden rinnalle voidaan myös teetättää fysiologiset mittaukset esim. kuntotestit tai fysiologiset palautumismittaukset. Haastattelut, kyselyt ja keskustelut toimivat hyvänä pohjana työhyvinvoinnin kehittämiseksi. (Mäkinen ym. 2015, 14-15.)

Kehityskeskusteluja pidetään vapaamuotoisempana tapana mitata työhyvinvointia ja kehittää sitä. Kehityskeskustelut koetaan tärkeiksi ja niiden tärkeänä osana pidetään kahdenkeskeisyyttä sekä luottamusta. Itsetehtyjä kyselyitä voidaan hyödyntää ja purkaa kehityskeskusteluissa. Kyselyiden tulosten perusteella pystytään kohdistamaan keskustelut kehitettäviin osa-alueisiin. (Mäkinen ym. 2015, 29)

2.6 Työhyvinvoinnin merkitys organisaatiolle

Jotta organisaatio säilyttää kilpailukykyä ja elinvoimansa, sen tulee tietoisesti ja tavoitteellisesti paitsi rekrytoida päteviä työntekijöitä, myös tavoitteellisesti huolehtia hyvien työsuoritusten, innovaatioiden ja hyvinvoinnin edellytyksistä esimerkiksi johtamisella ja työjärjestelyillä. Esihenkilön tulee huolehtia vastuun ja vapauden tasapainosta, tukea ja edistää työntekijöiden motivaatiota, itseluottamusta ja oma-aloitteisuutta. Työntekijän kokemus työn imu ei synny yksin, vaan sosiaalinen ympäristö, kuten esimerkiksi johtaminen vaikuttaa siihen. Johtamista kehittämällä voidaan vaikuttaa työntekijän kokemaan työn imuun. Työn imun tukeminen on organisaatiolle hyödyllistä, sillä se on yhteydessä esimerkiksi sitoutumiseen sekä vähentyneisiin irtisanoutumisaikeisiin ja työuupumukseen. (Ryynänen, Simonen & Karkkola 2020.)

Uutelan (2019, 102) väitöstutkimuksen tuloksissa työntekijät kokivat, että työhyvinvointi ymmärretään kokonaisuutena. Kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin kuuluvat niin työ, työpaikka, työyhteisöstä kumpuavat asiat kuin henkilökohtaisen elämäntilanteen asiat. Työntekijöiden mielestä näitä ei voi erottaa toisistaan.

Esihenkilön toiminnalla on työilmapiirin rakentamisessa iso merkitys. Esihenkilön oma toiminta ja käyttäytyminen koetaan esimerkkinä muulle työyhteisölle. Esihenkilön asenne ja suhtautuminen heijastuvat suoraan työntekijöihin, jonka seurauksena tämä vaikuttaa koko työyhteisön ilmapiiriin. Esihenkilö pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan työyhteisön ilmapiiriin osoittamalla työntekijöiden arvostamista ja yksilönä huomioon ottamista. (Uutela 2019, 101.)

Strategisella hyvinvoinnilla Aura ja Ahonen (2016, 13-14, 31) tarkoittavat sitä osaa henkilöstön hyvinvoinnista, jolla on merkitystä organisaation tuloksen kannalta. Johtamisen, johtajuuden ja henkilöstön tuottavuuden ketju päättyy strategisen hyvinvoinnin taloudellisiin vaikutuksiin eli hyvään tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen. He kuvaavat, että terveellä johtamisella tarkoitetaan johtamista, jolla samanaikaisesti kehitetään sekä organisaation tuloksellisuutta että henkilöstön hyvinvointia. Tuottavuuteen vaikuttavat useat tekijät. Aura ja Ahonen jakavat tuottavuuden kolmeen hierarkkiseen tasoon; Henkilöstöön liittyvät asiat, kuten työkyky, osaaminen ja motivaatio, henkilöstön johtamiseen liittyvät tekijät kuten johtajuus, työyhteisön toimintakyky ja kehittämistoiminta sekä organisaation perustekijät, kuten strategia, työolot, työprosessit ja työelämysuhteet. Näiden jokaisen tason toiminta edellyttää, että edelliset tasot ovat kunnossa.

3 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on esihenkilön ja työntekijän välinen luottamuksellinen keskustelu, joka on sovittu hyvissä ajoin ennakolta. Kehityskeskustelun tavoitteet on ennalta määritelty. Keskustelu toteutetaan kaikille työntekijöille samalla systematiikalla ja se pidetään määräaikoina tuloskauden aikana. (Meretniemi 2012, 33.)

Kehityskeskustelun aikana esihenkilöllä on tilaisuus kunnostautua henkilöstön johtajana, paneutua jokaisen työntekijän tilanteeseen, potentiaaliin ja henkilökohtaisiin uratoiveisiin. Keskustelujen yksi tärkeimmistä tavoitteista on kartoittaa henkilöstön kyky ja halu vastata nykyisiin ja tulevaisuuden haasteisiin. Keskustelulla tulisi olla selkeä päämäärä, joka liittyy organisaation tulevaisuudenkuvan ja strategian toteuttamiseen. Kehityskeskustelujen tavoite on jakaa tietoa koko organisaatiosta, ohjata henkilöstön toimintaa, löytää työntekijöiden voimavarat ja pyrkiä antamaan tilaisuus niiden käyttöön. Hyvin sujunut kehityskeskustelu antaa runsaat eväät esihenkilön johtamistyölle ja työntekijälle tilaisuuden oman roolin ja mahdollisuuksien hahmottamiseen. (Meretniemi 2012, 13-19.) Aarnikoivu (2016,91) toteaa kirjassaan, että on olennaista erottaa päivittäisjohtamisessa toteutettava keskustelu varsinaisesta perusteellisemmasta, mennyttä ja nykytilaa arvioivasta sekä tulevaisuuteen suuntaavasta kehityskeskustelusta.

Kehityskeskustelut helpottavat esihenkilön johtamistyötä, koska niissä hän voi hyvillä kysymyksillä saada kokonaiskuvan työryhmän tilanteesta. Kahdenkeskiset keskustelut antavat erinomaisen tilaisuuden koota tietoa työryhmän nykyisistä tehtävistä, vaatimuksista ja tehtävien jakautumisesta, työntekijöiden potentiaalista ja mahdollisesta osaamisesta, mikä on jäänyt piiloon, urasuunnitelmista sekä koetusta koulutustarpeesta. (Meretniemi 2012, 23.)

Kehityskeskustelu on osa esihenkilötyön prosessia. Kehityskeskustelun toteuttaminen laadukkaasti edellyttää sitä, että esihenkilö ymmärtää, että aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu ei synny tyhjiössä, vaan siihen vaikuttaa laajemmin se, mitä esihenkilö tekee arjessa ja mitä jättää tekemättä. Esihenkilön pitää käydä alaistensa kanssa tiivistä vuoropuhelua arjessa, ei pelkästään kehityskeskusteluissa. Se, että esihenkilö panostaa kehityskeskusteluun, ei riitä, vaan esihenkilön pitää arjessa toteuttaa myös laadukasta esihenkilötyötä. Tällä tavoin syntyy perusta aidosti hyödylliselle kehityskeskustelulle ja yhteistyölle. (Aarnikoivu 2016, 22.) Kehityskeskustelujen lisäksi tärkeää on keskustella aina tarvittaessa. Tarve keskustelulle voi syntyä joko esihenkilön tai alaisen puolelta. Silloin kun tarve syntyy, keskustelun tulisi olla mahdollista. (Aura & Ahonen 2016, 138.) Wenström (2020b, 191) toteaa, että onnistuneen kehityskeskustelun lähtökohtana on hyvä ja luottamuksellinen vuorovaikutussuhde työntekijän ja esihenkilön välillä. Jotta tämä syntyy, tarvitaan sekä arjen kohtaamisia että säännöllisiä kahdenkeskisiä keskusteluja, joiden avulla esihenkilö pysyy kiinni henkilöstönsä arjessa ja kuulee niin sanottuja heikkoja signaaleja, jolloin esihenkilö pystyy havaitsemaan ilmapiirissä tapahtuvia muutoksia. Kahdenkeskiset keskustelut vahvistavat luottamusta ja rohkaisevat myös henkilökohtaisten asioiden jakamiseen.

Cardy & Dobbins (1994) korostavat kehityskeskusteluiden syventävän yksilön ajatusta omasta roolistaan yrityksessä, lisäävän havainnointia ja henkilöstöressurssien tarkastelua. Garavan (1997) painottaa kehityskeskusteluja kahden kauppana. Kehityskeskusteluiden onnistuneisuus mitataan hänen mukaansa molempien osallistujien aktiivisessa osallistumisessa. Tärkeää kehityskeskusteluissa on Baruchin (1996) mukaan huomioida, että työntekijä tulee kuulluksi. Palautteen antaminen lisää positiivista kehitystä työsuorituksissa. (Tourish 2006, 507-509.)

Vuorovaikutustilanteena kehityskeskustelulla on iso merkitys. Se on hetki vain työntekijää varten. Kehityskeskustelussa keskitytään myönteisellä tavalla tulevaan, kiinnitetään huomiota työntekijän vahvuuksiin, voimavaroihin ja onnistumisiin. (Wenström 2020b, 191.)

Kehityskeskusteluilla on työntekijälle myös huomattava merkitys. Työntekijä saa omaa aikaa keskustella rauhassa, ilman keskeytyksiä ja luottamuksellisesti esihenkilönsä kanssa, paitsi organisaatiota koskevista asioista myös itselleen muista tärkeistä asioista. Keskustelu antaa työntekijälle mahdollisuuden oman roolin, aseman ja mahdollisuuksien selkeyttämiseen sekä omien näkemysten esille tuomiseen. Erityisen tärkeää on, että työntekijällä on mahdollisuus keskustella toivomastaan koulutuksesta ja henkilökohtaisen kehittymisensä suunnasta. (Meretniemi 2012, 27.) Esihenkilön tulisi selvittää, mikä motivoi kutakin työntekijää kysymällä sitä jokaiselta henkilökohtaisesti (Mäki, Roos, Åstedt-Kurki & Kylmä 2014).

Dialogisen esihenkilön toimintaan liittyy aito kiinnostus alaisiaan kohtaan. Dialogia ei voi käydä ilman kiinnostusta. Dialogia käyttävän esihenkilön toimintaote on tutkiva, kuunteleva ja kysyvä. Huomioidessaan alaistensa yksilöllisyyden esihenkilö tukee positiivisten tunteiden

syntymistä ja laiminlyödessään yksilöllisyyden huomioimisen se taas ruokkii negatiivisten tunteiden syntymistä. (Aarnikoivu 2016, 45, 71.) Esihenkilön on helpompi motivoida työryhmänsä jäseniä, jos hän tuntee omat työntekijänsä ihmisinä. Ennen kehityskeskustelua olisi hyvä käyttää aikaa tutustuakseen henkilöstöönsä. (Meretniemi 2012, 149.)

Kehityskeskustelu mielletään usein esihenkilön työkaluksi. On kuitenkin tärkeätä pohtia myös työntekijän roolia. Kehityskeskustelu on myös alaisen työkalu. Kehityskeskustelu tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden keskustella esihenkilön kanssa rauhoitetussa tilanteessa työsuoritukseen ja henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyvistä teemoista. Kun kehityskeskustelu käydään laadukkaasti, se tukee ja tehostaa esihenkilön ja työntekijän välistä yhteistyötä laajemmin arjessa. (Aarnikoivu 2016, 91.) Kun kehityskeskustelut on suunniteltu hyvin sekä ylin johto sitoutuu niihin vahvasti, niin sitä helpompi keskijohdon ja henkilöstön on käydä omat keskustelut tehokkaasti. Parhaimmillaan kehityskeskustelut ovat tärkeä osa koko organisaation johtamisjärjestelmää, jolloin ne toimivat myös strategisen johtamisen välineenä. (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 65.) Kehityskeskustelun perustarkoitus on edistää työn sujuvuutta, työyhteisön toimintaa sekä lisätä yksittäisen työntekijän voimavaroja (Aura & Ahonen 2016, 137). Kehityskeskustelut auttavat myös saamaan enemmän aikaan hedelmällistä yhteistyötä koko organisaatioon. On tärkeätä, että työntekijät toteuttavat strategian mukaisia työprosesseja, joilla yhdessä saavutetaan vision mukainen tila. Esihenkilöiden työn keskeinen osa on tukea ja ohjata työntekijöitä onnistumaan. Kehityskeskusteluiden avulla poistetaan työnjakoon ja tehtäviin liittyviä epäselvyyksiä ja luodaan perusteet organisaatiossa tapahtuvalle yhteistyölle. (Meretniemi, 2012, 81.)

Työterveyspsykologi Heli Hannonen Työterveyslaitokselta toteaa (Hannonen 2017), ettei kehityskeskustelu saa olla ainoa kerta vuodessa, jolloin esihenkilö ja työntekijä keskustelevat. Keskustelua pitäisi käydä jatkuvasti arjessa. Kehityskeskusteluissa nousseisiin teemoihin olisi hyvä palata aikaisemmin kuin vasta vuoden päästä. Jos kehityskeskusteluja käydään kerran tai kaksi vuodessa, on tärkeätä, mitä niiden välissä tapahtuu. Heli Hannonen myös toteaa, että kehityskeskustelu ei voi onnistua, jos siihen ei valmistauduta kunnolla. Sekä esihenkilön että työntekijän pitää valmistautua.

3.1 Kehityskeskustelun rakenne ja menetelmät

Jotta organisaatio saisi kehityskeskusteluista täyden hyödyn, pitäisi ylimmän johdon pohtia tarkoin, mitä kehityskeskusteluilla tavoitellaan. Ilman selkeitä tavoitteita pidettävät kehityskeskustelut saattavat jopa heikentää toiminnan tehokkuutta ja vuorovaikutusilmapiiriä. Johdon tulee asettaa kehityskeskusteluille selkeät tavoitteet, suunnitella keskusteluihin rakenne ja pohtia, että missä järjestyksessä keskustelut käydään. Onko tarkoituksenmukaista aloittaa johdon omista kehityskeskusteluista, jotta kaikki

keskustelut olisivat linjassa keskenään ja muodostaisivat yhdenmukaisen kokonaisuuden? Ylimmän johdon suhtautuminen kehityskeskusteluihin antaa esimerkin koko organisaatiolle. Se luo mallin siihen, millaista kehityskeskustelukulttuuria organisaatiossa kehitetään ja määrittää, miten koko henkilöstö suhtautuu omiin kehityskeskusteluihin. (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 61.)

Kehityskeskusteluissa usein seurataan kirjallista kehityskeskustelulomaketta. Kehityskeskustelulomake mahdollistaa rakenteen kehityskeskustelulle. Lomake ohjaa keskustelun rakentumista ja määrittää ennakolta aihepiirit, joita keskustelussa käsitellään. Lomake usein myös määrää aiheiden käsittelyjärjestyksen. Kehityskeskustelu on tilanteena erityinen siksi, että usein molemmilla osapuolilla on pääsy kirjallisen keskustelulomakkeen käsittelyyn. Kehityskeskustelulomakkeen muotoilulla voidaan helpottaa haasteellisten ja vaikeiden aiheiden käsittelemistä ja varmistaa, että ne tulevat käsitellyiksi kehityskeskusteluissa. Lomakkeiden muotoilua ja sisältöjä pohtimalla voidaan todennäköisesti vaikuttaa siihen, että kehityskeskustelut koettaisiin henkilöstön kannalta aidosti hyödyllisiksi. Lomakkeen sisältöä ja käyttötapoja pohtimalla voidaan ohjata kehityskeskustelu-
vuorovaikutusta organisaation kannalta merkittäviin päämääriin. (Mikkola 2016, 15, 57-59.)

Mikkola esittää väitöstutkimuksessaan (2016, 56), että lomakkeen avulla kehityskeskustelun tehtävä saadaan suoritettua. Keskusteluissa ja eri organisaatioissa voidaan käyttää erilaisia lomakkeita. Keskusteluissa voidaan käyttää esitäytettyä tai keskustelun aikana täytettävää lomaketta. Se kumpaa mallia käytetään vaikuttaa kehityskeskustelun osapuolien asemaan ja toimintamahdollisuuksiin.

Kehityskeskustelu on prosessi, jossa on eri vaiheita:

1. Valmistautuminen

Alkaa siitä, kun sovitaan keskustelun aika ja paikka. Ajasta tulee sopia jokaisen kanssa erikseen, eikä sitä tule muuttaa ilman painavaa syytä. Sopiva varautumisaika on kaksi viikkoa. Esihenkilön tulee valmistautua kehityskeskusteluun huolella. Esihenkilön pitää miettiä valmiiksi, että mitä asioita on syytä ottaa esille. Esihenkilön pitää myös huolehtia, että työntekijällä on tarvittavat tiedot käytettävissään etukäteen. (Meretniemi 2012, 63-67.)

Kummankin osapuolen tulisi valmistautua mahdollisimman huolella. Riittävä valmistautuminen ohjaa keskustelun pysymään tärkeissä aiheissa, eikä puhumaan liiaksi asioiden sivusta. Onnistunut kehityskeskustelu järjestetään paikassa, joka on häiriötön ja keskustelua edistävä. (Juuti & Vuorela 2015, 97-98.)

2. Keskustelu

Keskustelu kannattaa aloittaa kevyellä aiheella ja myönteisen ilmapiirin luomisella. Kehityskeskustelussa vaihdetaan ajatuksia, mutta ennen kaikkea se on työntekijän kuuntelemista. (Juuti & Vuorela 2015, 98-99.) Hyvin toteutetussa dialogissa keskustellaan rakentavasti ja avoimesti, siihen sisältyy aito kohtaaminen ja kyky omien tunteiden käsittelyyn. Kun ihminen hallitsee ja tunnistaa tunteitaan, hän ei niin helposti provosoidu toisen mielipiteistä ja ajatuksista. Kuuntelemisen taito on tärkeä taito. Se on läsnä olemista ja tarkkaavaisuutta. (Suonsivu 2011, 55.)

Varsinaisen kehityskeskustelun vaiheet ovat aloitus, suoriutumisen arviointi sekä tavoitteet alkavalle kaudelle mm. yrityksen tavoite, yksikön tavoite ja työntekijän tavoitteet. Keskustelua voidaan jatkaa vielä pohtimalla muun muassa, että mitkä työtehtävät kiinnostavat työntekijää eniten, voiko työtä tehdä haluamallaan tavalla, ellei niin mikä sen estää. On myös hyvä pohtia, miten työtä voitaisiin kehittää tai mitä uusia vastuita tai tehtäviä työntekijälle voisi mieltä. Kehityskeskusteluissa olisi myös hyvä olla osio, missä olisi esihenkilötyön ja työyhteisön toimivuuden sekä työntekijän työhyvinvoinnin arvioinnit. (Lindholm ym. 2012, 166-173.) Kehityskeskustelusta kirjataan ylös tärkeimmät asiat ja jatkotoimenpiteet sekä asetetaan niille aikataulu ja tarkistusajankohdat (Aura & Ahonen 2016, 137).

3. Arviointi

Sekä esihenkilön että työntekijän pitäisi arvioida omaa osuuttaan keskustelussa. Mikä meni hyvin ja missä olisi vielä parannettavaa. Nämä kannattaa kirjata heti ylös seuraavaa kertaa ajatellen. Ellei tätä tehdä kehityskeskustelun lopussa, niin sitten molemmat voivat kirjata johtopäätökset ylös keskustelun jälkeen. Kehityskeskustelun jälkiarvioinnista voi olla myös valmis kaavake, minkä voi täyttää. (Meretniemi 2012, 93.) Palaute kuuluu oleellisena osana kehityskeskusteluun. Palaute on kehittymisen edellytys. Arviointia ei voi toteuttaa ilman palautetta eikä suoritus voi kehittyä ilman palautetta. Asianmukaisesti annettu palaute koetaan yleensä kiinnostuksena ja välittämisenä. Hyvä esihenkilö antaa sekä onnistumista koskevaa palautetta että korjaavaa palautetta. Hyödyllisen kehityskeskustelun palautteen painopiste on onnistumisissa, mikä rohkaisee työntekijää kehittymään ja onnistumaan. Kehityskeskustelussa on tarkoituksellista myös ylittää epämuukavuuksia eli niissä on syytä käsitellä myös mahdollisesti heikkoa suoriutumista tai epäonnistumista. Kun tarkoituksena on työntekijän kehittyminen, niin mikään palaute ei varsinaisesti ole negatiivista, vaan palautteen antamisen tavoitteena on henkilön kehittyminen. Kriittinen palaute tulee antaa rakentavasti. Palautetta annettaessa tulee huomioida työntekijän yksilöllisyys ja pitää olla työntekijää arvostava. Esihenkilö, joka ei anna korjaavaa palautetta, ei mahdollista alaisen kehittymistä. Tärkeä sääntö kuitenkin on, että työntekijän pitäisi saada enemmän palautetta

onnistumisista kuin epäonnistumisista. Työntekijän on hyvä antaa palautetta myös esihenkilön työskentelystä. Esihenkilön itsensä tulee ottaa vastaan palautetta ja jopa vaatia sitä. Palautteen vastaanottajana kehittyminen vaatii kriittistä itsearviointia ja reflektointia. (Aarnikoivu 2016, 167-173.)

4. Seuranta

Seurannan tarkoituksena on varmistaa tavoitteiden ja sovittujen toimien toteutuminen. Seuranta on yhtä tärkeä osa-alue kuin muutkin vaiheet. Ellei sovittuja asioita toteuteta tai ne unohtuvat, se on merkki työntekijälle, ettei henkilöstöllä ole väliä, lupauksia ei tarvitse pitää eikä kehityskeskusteluilla ole mitään virkaa. (Meretniemi 2012, 99.) Kehityskeskustelun lisäksi pitäisi olla seurantakeskusteluita, joissa tarkastellaan nykytilannetta, edistymistä sekä kirkastetaan tavoitteita. Tärkeätä on, että kehityskeskustelu sisältää myös sellaisia teemoja, joita on luontevaa käsitellä työntekijän kanssa arjen yhteisissä keskusteluissa. Seurantakeskustelut on hyvä laittaa johtamisen vuosikelloon, jolloin ajankohta tulee ennalta jo sovituksi. Vuosikello auttaa työntekijää hahmottamaan oman toimintansa yrityksen aikatauluihin ja toimintaan. (Aarnikoivu 2016, 99.)

3.2 Kehityskeskustelut johtamisen työvälineenä

Uudenlaisessa vuorovaikutteisessa johtamisessa korostuu se, että ihmiset haluavat tuntea itsensä hyödyllisiksi ja tärkeiksi ja he haluavat tulla kohdelluksi yksilöinä. Esihenkilön perustehtävänä on saada jokainen kokemaan itsensä hyödylliseksi ja tärkeäksi. Olennaista on hyvä ja avoin tiedonkulku ja kuunteleminen. (Manka & Manka 2018, 135.) Jokaisella työntekijällä on vahvuuksia. Niitä on enemmän kuin yksilö itse tiedostaa. Kun työntekijä uskoo itseensä ja saa käyttää vahvuuksiaan työssään, hän todennäköisesti hallitsee työnsä paremmin. (Suonsivu 2011, 45.) Hyvällä johtamisella vaikutetaan myönteisesti työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen, mutta myös työssä jaksamiseen ja tuloksellisuuteen. Sosiaali- ja terveydenhuolto muuttuu ja kehittyy jatkuvasti. Muutokset lisäävät henkilöstön ja johtajien osaamistarpeita. (Lammintakanen 2011, 238-240.)

Tärkeätä on suunnitella ja valmistella kehityskeskustelun sisällöt riittävän hyvin, sillä se luo pohjan keskustelulle ja antaa esihenkilölle myös työkalut henkilökohtaisten asioiden esiin ottamiseen. Usein jaksamiseen liittyvät haasteet kehittyvät pikkuhiljaa, ja niihin olisi hyvä puuttua hyvissä ajoin ennen sairauslomakierteen alkamista. Esihenkilö on tässä avainasemassa ja kehityskeskustelu luo puuttumiselle hyvän foorumin. Kehityskeskustelun ilmapiiriin pitäisi olla rento ja positiivinen, vaikka asiat välillä olisivatkin vaikeita. (Aura & Ahonen 2016, 137-138.) Wink (2007, 218) kirjoittaa väitöstutkimuksessaan, että kehityskeskustelut voivat olla dialogisia, tavanomaisia tai rutiininomaisia keskusteluja. Väitöstutkimuksessa havaittiin myös monologisia tai väittelyn omaisia, alisteisia keskusteluja. Dialogi synnytti voimaantumista sekä luottamuspuhetta, monologi vaatimuspuhetta, väittely pelikuvioita ja tavanomainen

keskustelu epäsuoraa vihjauspuhetta. Tavoitteena tämän päivän organisaatioissa on, että keskustelu käydään dialogissa.

Työelämän vuorovaikutustutkimuksessa on tutkittu vuorovaikutusta johtamistyön kontekstissa. Esihenkilöt voivat käyttää kehityskeskusteluja saadakseen tietoa työpaikan työolosuhteista. He voivat rohkaista alaisiaan valittamaan asioista, jotka aiheuttavat harmia työyhteisössä. Arkaluonteisista asioista puhuminen vaatii tunnettyötä molemmilta osapuolilta. On saavutettava yhteinen ymmärrys, että valittaminen on suotavaa ja mahdollista. Kehityskeskusteluissa, on tärkeää, että keskustelijat kokevat voivansa kertoa mieltä askarruttavista asioista. Luottamuksellisen suhteen luominen tapahtuu vuorovaikutuksessa. Tapa, jolla tilanne aloitetaan, on erittäin tärkeä osa luottamussuhteen rakentamisessa. Myös se, miten asetutaan suhteessa toiseen, katsekontakti sekä nyökkäykset ja kasvonilmeet, joilla osoitetaan kuuntelemista. (Ahopelto, Ilomaki, Logren, Ristimäki, Tiitinen S & Ruusuvoori, 2019.)

Kehityskeskustelussa on hyvä myös keskustella esihenkilön odotuksista ja mitä työltä vaaditaan. Keskustelussa on hyvä pohtia myös työntekijän omia odotuksia työn sisältöön ja työtehtäviin liittyen. Osaamista peilataan työnkuvan vaatimuksiin ja pohditaan kehittymistä. (Uutela 2019, 84.) Työntekijöillä pitää olla tieto tuloksellisuuden ja oman hyvinvoinnin näkökulmasta se, mitä ja miten työyhteisössä tehdään töitä ja miten tämä tekeminen liittyy isompaan koko organisaation kokonaisuuteen. Sillä on merkitystä, että työntekijä tietää mitä hänen suoritukseltaan odotetaan. Mitä asetetut tavoitteet ja suuntaviivat tarkoittavat tänään ja jokapäiväisessä työssä. Työntekijöiden on tärkeä ymmärtää oma roolinsa ryhmässä ja oman työtehtävänsä tarkoitus koko organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ahlroth & Havunen, 2015, 26-31.)

3.3 Onnistunut kehityskeskustelu

Kehityskeskustelun hengen pitää olla positiivinen. On luonnollista, että kehityskeskustelussa annetaan positiivista palautetta osaamisesta ja hyvistä suorituksista. Esihenkilöllä tulee olla valmiudet pitää laadukas kehityskeskustelu. Tämä vaatii kykyä kuunnella, ymmärtää ja tulkita myös alaisen henkilökohtaisia asioita. Tämä on haasteellista, joten esihenkilöiden koulutus ja valmennus on olennainen osa kehityskeskusteluihin valmistautumisessa. (Aura & Ahonen 2016, 137-138.)

Esihenkilön pitää tiedostaa työntekijöiden erilaisuudet ja hyväksyä ne vuorovaikutustilanteessa. Osapuolten vuorovaikutustyyli, motiivit, arvot ja toimintatavat saattavat luontaisestikin olla kovin erilaisia. Luottamus, rehellisyys ja erilaisuuden hyväksyminen luovat pohjan luovuudelle kehityskeskustelussa. Kun työyhteisössä ollaan rehellisiä, luotetaan työkaveriin, ollaan avoimia ja erilaisuus hyväksytään, niin tämä mahdollistaa luovuuden työyhteisössä. (Lindholm ym. 2012, 122.)

Uutelan (2019, 84-85) väitöstutkimuksen tuloksissa kehityskeskustelut koettiin antoisiksi tilanteiksi, missä voi pohtia omaa työtä, työnkuvaa sekä omaa tekemistä. Kehityskeskustelu on tilannekatsaus, missä katsotaan, miten on mennyt ja miten jatketaan eteenpäin. Painopisteen tulee olla tulevassa. Työntekijöiden mukaan ihannekeskustelu muodostuisi kaikille yhteisen keskustelurungon ympärille, mutta kuitenkin niin, että tilaisuus olisi avoin dialogi, missä käytäisiin läpi mennyttä ja katse olisi tulevassa. Lähtökohtana keskustelussa on työntekijälähtöisyys. Työntekijä on subjekti.

4 Opinnäytetyön tavoite ja metodologiset ratkaisut

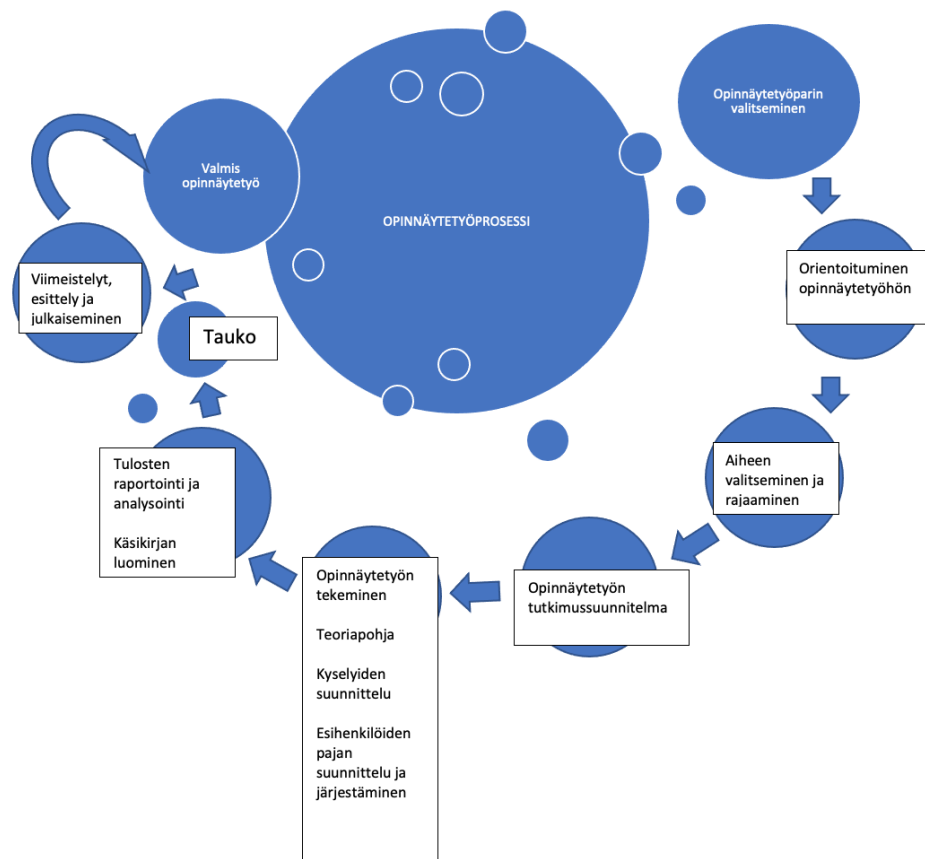
Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kehityskeskustelujen merkitystä työhyvinvointiin suuressa sosiaalipalveluja tuottavassa yrityksessä. Opinnäytetyön tavoitteena oli karvoittaa työntekijöiden sekä esihenkilöiden kokemuksia kehityskeskusteluista ja niiden vaikutuksesta työhyvinvointiin. Opinnäytetyön lopputuotoksen avulla oli tavoitteena kehittää ja yhenäistää kehityskeskustelukäytäntöjä organisaatiossa.

Nuorten Ystävät -Palvelut Oy ja ODL yhdistyvät vuoden 2021 aikana. Uusi nimi julkaistiin syyskuussa 2021, Hoivatie. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää uudelle yritykselle esihenkilöiden tueksi kehityskeskusteluun käsikirja. Kehityskeskusteluun luodun käsikirjan olisi tarkoitus olla esihenkilöiden tukena kehityskeskusteluja suunniteltaessa ja niissä kehittymisessä. Käsikirja tuo kehityskeskusteluihin tasalaatuisuutta, kun kaikki esihenkilöt perehtyisivät käsikirjaan osana työhön perehtymistä. Aihetta lähestytään laatimalla kyselyt sekä esihenkilöille että työntekijöille. Lisäksi pidetään yhteiskehittämistyöpaja muutaman esihenkilön kanssa Teams-yhteydellä. Tavoitteena olisi saada sekä esihenkilöiden että työntekijöiden ajatuksia kehityskeskusteluista ja niiden merkityksestä työhyvinvointiin sekä siitä millainen on toimiva kehityskeskustelu.

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö. Tutkimuksellinen kehittämistyö on yleensä käytännön ongelmien ratkaisua ja uusien ideoiden ja käytäntöjen tuottamista tai toteuttamista. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä korostuu siis toiminnallisuus, parannusten hakeminen asiointiloihin ja ideoiden ja ratkaisujen toteutettavuuden varmistaminen tutkimuksen keinoin. Tutkimuksellinen kehittämistyö alkaa ideoinnista ja päättyy monien ideoiden ja kehittelyvaiheiden kautta ratkaisuun, sen toteutukseen ja arviointiin. Tutkimuksellisuus on tärkeää kehittämistyössä siksi, että sen avulla kehittämistyöhön vaikuttavat tekijät otetaan kattavasti sekä suunnitelmallisesti huomioon ja kehittämistyön tulokset ovat paremmin perusteltavissa. Tutkimuksellinen kehittämistyö on prosessi, joka muodostuu toisiaan seuraavista vaiheista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 19-22.) Opinnäytetyön prosessi alkoi yhteisen mielenkiinnon ja kehittämiskohteen tunnistamisella sekä teoreettisen viitekehyksen laatimisella. Näiden pohjalta luotiin Google Forms -kyselyt

sekä työntekijöille että esihenkilöille. Kyselyt jaettiin organisaation intranetissä, missä kyselyt olivat avoinna kahden viikon ajan. Kyselytutkimuksessa aineiston keräämiseen on yleensä aikaa 10-14 päivää. Tänä aikana lähetetään myös muistutus vastaamisesta. (Vilka 2021b, luku 2.)

Tämän jälkeen kyselyjen tulokset analysoitiin ja näiden pohjalta tehtiin esihenkilöille hahmotelma käsikirjasta kehityskeskustelujen tueksi. Hahmotelma käsikirjasta lähetettiin neljälle esihenkilölle luettavaksi. Tämän jälkeen kokoonnuttiin yhteiskehittämispajaan Teamsin välityksellä. Yhteiskehittämispajan lopputuotoksena on valmis käsikirja esihenkilöille kehityskeskustelujen tueksi.



Kuvio 5. Opinnäytetyöprosessi

4.1 Kehittämisen lähtökohdat

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä on käytetty lähestymistapana konstruktivistista tutkimusotetta. Kyse on lähestymistavasta, jossa pyritään toimintatutkimuksen avulla

muuttamaan organisaation toimintaa ja käytänteitä. Konstruktivisessa tutkimuksessa pyritään ratkaisemaan aito käytännön ongelma. Uuden rakenteen luomiseksi tarvitaan jo olemassa olevaa teoreettista tietoa sekä uutta käytännöstä kerättävää tietoa. Lopputuotos on merkityksellinen, hyödynnettävä ja sillä on uusi sekä aiempaa parempi ratkaisu todelliseen ongelmaan tai haasteeseen. Konstruktivinen tutkimus soveltuu lähestymistavaksi, kun tehtävänä on luoda uusi tuote, malli, opas tai suunnitelma. Konstruktivinen lähestymistapa korostaa tutkimuksen toteuttajien ja hyödyntäjien välistä vuoropuhelua. Tarvittava aineisto kerätään monin tavoin. Menetelmiä voivat olla muun muassa havainnointi, ryhmäkeskustelut, kysely ja haastattelu. (Ojasalo ym. 2015, 65-68.) Tässä opinnäytetyössä on käytetty yhteiskehittämisen elementtejä, kyselytutkimusta sekä esihenkilöiden kanssa yhteiskehittämispaja Teamsin välityksellä.

4.2 Opinnäytetyön menetelmät

Kehittämistyössä on suositeltavaa käyttää monenlaisia menetelmiä. Tutkimusmenetelmät on jaettu entuudestaan määrällisiin (kvantitatiivisiin) ja laadullisiin (kvalitatiivisiin) menetelmiin. (Ojasalo ym. 104-105.) Samassa tutkimuksessa voidaan käyttää molempia lähestymistapoja. Avointen kysymysten vastastauksia voi olla mielekkäämpää analysoida laadullisilla menetelmillä, mutta saatuja tuloksia voi myös esittää määrällisillä menetelmillä. Tärkeintä on, että osaa käyttää niitä lähestymistapoja, mitkä ovat kyseisen ilmiön tutkimiseen tarkoituksenmukaisempia. Avoimista kysymyksistä saatetaan saada tärkeää tietoa, joka jäisi muuten kokonaan havaitsematta. (Vehkalahti 2019, 13.) Opinnäytetyössä on hyödynnetty molempia tutkimusmenetelmiä. Näiden menetelmien lisäksi opinnäytetyössä käytettiin yhteiskehittämisen menetelmää.

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa tyypillisesti pyritään ymmärtämään tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Tämä tarkoittaa sitä, että ollaan kiinnostuneita tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kokemuksista, ajatuksista, tunteista ja merkityksistä, joita ihmiset tutkimuksen kohteena olevalle asialle antavat. (Puusa & Juuti 2020, luku 1.) Kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää kutsutaan myös ymmärtäväksi tutkimukseksi. Laadullinen menetelmä vaatii eläytymistä tutkimuskohteiden ajatusmalleihin, yleiseen ilmapiiriin, yksilöiden tunteisiin ja motiiveihin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 33-34.) Laadullinen tutkimus perustuu ihmisten subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkasteluun. Tämä luo omat haasteensa tutkimukselle. Opinnäytetyössä tarkastellaan teorian, empirian ja käytännön yhteyttä. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan esittää esimerkinomaisia tietoja tai tehdä tyypittelyjä, jotka toimivat ihannemalleina ja esimerkkeinä ilmiön esiintymisestä esimerkiksi organisaatiossa. (Puusa & Juuti 2020, luku 4.)

Yhteiskehittäminen osallistaa käyttäjät palveluiden ja toimintojen suunnitteluun. Prosessin aikana käyttäjät pääsevät myös toteuttamaan ja arvioimaan kehitettävää kohdetta. Yhteiskehittäminen sisältää konkreettisia keinoja ja menetelmiä toteuttaa yhteiskehittämistä. (Terveiden ja hyvinvoinninlaitos 2021.) Yhteiskehittämisen tavoitteena on, että palvelut vastaisivat paremmin käyttäjiensä tarpeita, toiveita ja vaatimuksia. Yhteiskehittämisessä ajatellaan, että palvelujen käyttäjät ovat aktiivisia toimijoita, jotka pystyvät antamaan lisäarvoa kehittämistyöhön. (Pöry-Lassila 2017, 25.)

Opinnäytetyössä hyödynnettiin yhteiskehittämisen menetelmää. Kyselytulosten pohjalta opinnäytetyön tekijät loivat käsikirjasta ensimmäisen version, jota sitten yhdessä esihenkilöiden kanssa kehitettiin ja luotiin käsikirjan lopullinen versio. Käsikirja luotiin esihenkilöille kehityskeskusteluiden tueksi. Yhteiskehittämisen prosessissa otettiin huomioon, että kyselyssä noudatetaan tiedeyhteisön tunnustamia yleisiä toimintatapoja eli rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta. Kehittämistyössä sovelletaan tieteellisen tutkimuksen kriteerit täyttäviä ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointi menetelmiä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.)

Yhteiskehittäminen perustuu siihen osallistuvien henkilöiden tasavertaiseen kohtaamiseen, aitoon yhteistyöhön ja dialogiin. Onnistuakseen se vaatii vahvaa koordinoitua. Yhteiskehittämisen koordinoinnista vastaavaa kutsutaan usein orkestroijaksi. Orkestroija vastaa yhteistyöhön osallistuvien kutsumisesta ja ryhmän muodostamisesta sekä yhteistyön ylläpitämisestä. Orkestroijalla on merkittävä rooli kehittämisprosessin käynnistämässä ja kehittämistarpeiden jalostamisesta suunnitteluhaasteeksi. (Kauppinen, Kesäniemi, Luojus, Lange & Lönn 2020 , 13-14.) Tässä opinnäytetyössä opinnäytetyön tekijät toimivat yhteiskehittämisprojektin orkestroijina. Yhteiskehittämiselle tyypillisiä piirteitä ovat muun muassa, että se on osallistavaa, luovaa, yhdessä luodaan ja kehitetään ratkaisua johonkin. Se on keskustelevaa, avointa ja läpinäkyvää sekä työpajamaista toimintaa yhdessä. (Keränen 2019.)

Innovaatiotoiminta tukee yhteiskehittämisen mallia ja ajatusta työntekijöiden osallistamisesta kehitystyöhön. Työntekijöiden aktiivinen osallistuminen muutokseen on osallistavaa innovaatiotoimintaa (Sankelo 2014). Tämä opinnäytetyö on rinnastettavissa Sankelon kirjoittaman tekstin (Sankelo 2014) sisältöön ja esiin tuodun ”top down” toteutustapaan. Opinnäytetyön idea ja tarve on lähtenyt ylhäältä johtajatasolta työntekijöiden ja esihenkilöiden etua ajaen ja opinnäytetyön tekijät ovat mahdollistaneet työntekijöiden ja esihenkilöiden osallistumisen kehitystyöhön. Tällä tavalla on yhdistetty yhteiskehittämisen sekä innovaatiotoiminnan opinnäytetyössämme.

4.2.1 Kyselytutkimus

Opinnäytetyön tutkimuksellinen osa toteutettiin sähköisellä kyselyllä Hoivatien työntekijöille. Laadittiin erilliset kyselyt työntekijöille sekä esihenkilöille. Kyselytutkimuksen toteutus vaatii hyvän perehtymisen teoriaan sekä aikaisempiin tutkimuksiin. Kyselytutkimus on tavallisin määrällisen tutkimusmenetelmän keräämisen tapa. Kyselylomakkeen etu on, että vastaajat jäävät tuntemattomaksi. Kyselylomakkeen tyypillisin riski on, että vastausprosentti jää alhaiseksi. (Vilka 2021b, luku 2.) Myös saatekirjeellä on iso merkitys. Saatekirje kertoo vastaajalle tutkimuksen perustiedot, mistä on kysymys ja kuka tutkimusta tekee ja mihin tuloksia tullaan käyttämään. Hyvin laaditulla saatekirjeellä herätetään vastaajan kiinnostus ja se vaikuttaa myös vastausten luotettavuuteen. (Vehkalahti 2019, 48.) Tämän opinnäytetyön saatekirje oli esillä organisaation intranetin etusivulla, josta pääsi myös vastamaan kyselyyn.

Tämä opinnäytetyön kyselytutkimuksen linkit olivat Hoivatien sisäisessä intranetissä esillä kahden viikon ajan. Saman kuukauden aikana intranetissä oli vierailut 686 työntekijää. Kyselyyn vastasi yhteensä 98 työntekijää, joista esihenkilöitä oli 34 ja työntekijöitä 64. Voisi olettaa, että niiden kahden viikon aikana, kun kysely oli avoinna, niin sen näki puolet kuukauden kävijämäärästä eli noin 340 työntekijää. Tällöin laskennallinen vastausprosentti kyselyyn on 29 %:a. Kyselyn vastausprosentti on riittävä edustamaan perusjoukkoa eli tässä tapauksessa organisaation henkilökuntaa. Hoivatiellä on yhteensä noin 990 työntekijää. Koko henkilökunnasta kyselyyn vastasi noin 10%:a. Otannan toimivuuden takaavat tarkoituksenmukainen otantamenetelmä sekä vastaajien valintaan liittyvä satunnaisuus. Jokaisella perusjoukkoon kuuluvalla tulisi olla sama todennäköisyys tulla valituksi otokseen. Yksi tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavista tekijöistä on otoskoko. Tämä kuvaa sitä, miten hyvin otos kuvaa perusjoukkoa. (Vehkalahti 2019, 43.)

Kyselytutkimusta laatiessa kysymysten tekemisessä pitää olla huolellinen ja lomake pitää olla hyvin suunniteltu. Kysymysten muoto aiheuttaa eniten virheitä tutkimustuloksiin. Kysymysten tulee olla yksiselitteisiä. Kysymyksiä tulee lähteä rakentamaan tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimusongelmien mukaisesti. Kun tutkimusongelmat ovat tarkentuneet, voi lähteä keräämään aineistoa, sillä tällöin tiedetään, mitä tietoa aineistokeruulla pyritään löytämään. (Valli 2015, 42.)

Määrällisessä tutkimuksessa kerättävä aineisto voidaan kysyä strukturoiduilla tai suljetulla monivalintakysymyksillä, avoimilla kysymyksillä tai sekamuotoisilla kysymyksillä (Vilka 2021b, luku 4). Tämän opinnäytetyön kyselytutkimuksessa käytettiin sekä Likert-asteikkoa, monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Likert-asteikossa on yleensä neutraaliluokka esimerkiksi ”en osaa sanoa”. Tämä vaihtoehto sulkee pois vastaamisen pakon eli ei tarvitse valita jotakin vaihtoehtoa, ellei asiasta ole mielipidettä. (Valli 2015, 44.) Opinnäytetyön kyselytutkimuksessa vastausvaihtoehdot olivat Likert-asteikolla seuraavanlaiset: täysin samaa

mieltä, samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä, täysin eri mieltä ja en osaa sanoa. Avoimilla kysymyksillä yritetään saada vastaajilta spontaaneja mielipiteitä (Vilka 2021b, luku 4).

Kyselylomakkeen laadinnassa pitää kiinnittää huomiota lomakkeen pituuteen ja kysymysten lukumäärään. Vastaajan tulee säilyttää mielenkiinto vastaamiseen alusta loppuun asti. Jos lomake on pitkä, vastaajat saattavat jättää vastaamatta kokonaan tai vastaavat huolimattomasti. Usein viisi sivua on maksimipituus. Myös kysymysten loogisuuteen ja selkeyteen kannattaa kiinnittää huomiota. Kyselytutkimuksen hyvä puoli on se, ettei tutkija vaikuta olemuksellaan ja läsnäolollaan vastauksiin. Tutkijan eleet, ilmeet eivätkä äänenpainot vaikuta. Kyselylomakkeessa on myös mahdollisuus esittää useita kysymyksiä, etenkin jos lomakkeessa on valmiitakin vastausvaihtoehtoja. Yksi kyselytutkimuksen luotettavuutta parantava tekijä on se, että kysymys on jokaiselle vastaajalle täysin samassa muodossa. (Valli 2015, 43-44.)

Kyselytutkimuksen otanta voidaan toteuttaa monella tavalla mm. kokonaisotantana tai yksinkertaisena satunnaisotantana. Lähtökohta otantamenetelmää valittaessa on, että kaikilla perusjoukon yksilöillä ja yksiköillä tulisi olla mahdollisuus valikoitua otokseen. (Vilka 2021b, luku 4.) Opinnäytetyössä perusjoukkoa edustaa koko Hoivatien henkilökunta. Linkit kyselyihin laitettiin organisaation intranetin etusivulle saatesanoin. Lisäksi esihenkilöiden viikkoviestissä asiasta tiedotettiin vielä erikseen. Viestissä kerrottiin opinnäytetyön kyselyn tarkoituksesta ja siinä kannustettiin vastamaan kyselyyn. Näin ollen kaikilla työntekijöillä oli mahdollisuus vastata kyselyyn. Tämä toki edellytti sitä, että työntekijä on käynyt yrityksen intranetissä sen kahden viikon aikana, jolloin kyselyt olivat siellä avoinna.

Vastausprosentti on kyselyn onnistumisen kannalta merkittävä tekijä. Palautusprosenttiin ja kyselyn onnistumiseen vaikuttavat muun muassa kohderyhmä, aihe, kyselyn pituus, kysymyksen tyyppi, saatekirjeen motivointi sekä lomakkeen ulkoasu. Kun tuloksia lähdetään analysoimaan, täytyy pohtia, että ketkä jättivät vastaamatta. (Valli 2015, 45-46.)

Toteutuneesta otoksesta tulisi saada sama tutkimustulos kuin tutkittaessa kokonaistutkimuksella koko perusjoukkoa. Pitää pohtia, miltä osin vastaajat riittävät suhteessa tutkimusongelmaan. Vastausten palautusmäärä ei vielä riitä toteutuneen otoksen arviointiin, vaan pitää arvioida, miten kyselyihin on vastattu. (Vilka 2021b, luku 4.)

Ennen kyselyn varsinaista lähettämistä, kysymykset pitää testata eli pitää tehdä pilotointi. Testaaminen tarkoittaa sitä, että muutama perusjoukkoa vastaava ihminen arvioi kyselylomaketta kriittisesti. Testaajien pitäisi arvioida, onko kysely selkeä ja yksiselitteinen, toimiiko vastausvaihtoehdot, kyselylomakkeen pituus sekä vastaamiseen käytetyn ajan kohtuullisuus. Onnistunut testaus edellyttää, että testaajat kykenevät perustelemaan kommenttinsa. (Vilka 2021b, luku 4.) Tämän opinnäytetyön kyselyt lähetettiin neljälle testaajalle. Kaikki testaajat vastasivat perusjoukkoa.

Verkkokyselyn etuna on sen nopeus. Kysely on helposti vastaajien saatavilla ja lomake palautuu myös nopeasti. Yksi verkkokyselyn eduista on tutkijan oman työmäärän väheneminen. Sähköisen kyselyn aineistoa ei tarvitse erikseen syöttää, vaan se on jo valmiiksi sähköisessä muodossa. Verkkokyselyt voidaan koota tallennuspalveluun (Valli 2015, 47.) Tässä tutkimuksessa käytettiin Google Forms -alustalla luotua kyselylomaketta työkaluna ja vastaukset tallentuivat Googlen verkkopalveluun.

Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoitus ymmärtää ilmiötä paremmin ja kokonaisvaltaisemmin. Laadullisissa menetelmissä on tyypillistä se, että tutkija on lähellä tutkittavia ja jopa osallistuu toimintaan. Tutkimusprosessin tarkka kuvaus ja tulkintojen perustelut ovat oleellisia, koska niiden avulla tutkija voi tehdä johtopäätöksiä tutkimuksen luotettavuudesta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 105.) Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on tutkittavan ilmiön ymmärtäminen, kuvaaminen ja tulkinnan antaminen. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, miten ihmiset kokevat ja näkevät reaalia maailman. Laadullinen tutkimus on usein kuvailevaa. (Kananen 2017, 35-36.)

4.2.2 Sähköinen työpaja esihenkilöiden kanssa

Työpaja esihenkilöiden kanssa toteutettiin marraskuun alussa 2021. Tavoitteena työpajassa oli vuorovaikutuksellinen hetki esihenkilöiden kanssa, jossa voidaan vaihtaa ajatuksia ja kokemuksia työkirjasta. Esihenkilöt olivat saaneet etukäteen työkirjan ensimmäisen version tutustuttavaksi ja työpajassa purettiin yhdessä mielipiteitä, kokemuksia ja kehitysajatuksia työkirjan osalta. Työpaja järjestettiin Teamsin välityksellä, sillä useilla työpaikoilla työskennellään edelleen etätöissä koronaviruksen vuoksi. Lisäksi pajaan osallistuneet esihenkilöt työskentelevät eri puolilla Suomea.

Työpajasta lähetettiin kutsut kymmenelle esihenkilölle. Kutsut lähetettiin sähköpostitse. Sähköpostissa toivottiin vastausta siihen, että haluaako osallistua työpajaan. Sähköpostiviestit lähetettiin niin, etteivät muut osallistujat nähneet kenelle muille viesti lähti. Esihenkilöt valittiin sattumanvaraisesti organisaation esihenkilöiden joukosta, mutta kuitenkin niin, että kaikista palvelualueista kutsuttiin vähintään yksi esihenkilö. Neljä esihenkilöä vastasi, että he tulevat mielellään kehittämispajaan ja että ajankohta sopii heidän aikatauluunsa. Tämän jälkeen lähetettiin kutsut yhteiskehittämispajaan niille esihenkilöille, jotka ilmoittivat tulevansa kehittämispajaan.

Kehittämispajassa esihenkilöiden kanssa käytettiin tiedonkeruumenetelmänä haastattelua. Haastattelun etuna on, että haastateltavaksi voidaan valita henkilöitä, joilla etukäteen tiedetään olevan kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai aiheesta. Tällöin puhutaan tarkoituksenmukaisesta ja harkinnanvaraisesta näytteestä. Haastattelu on joustava ja tiedonkeruutilanteessa tutkija voi suunnata tiedonhankintaa tutkimuskysymysten kannalta oikeaan suuntaan. Tutkija ohjaa keskustelua kysymyksillään, mutta tutkijan pitää olla

tarkkana, ettei ohjaa liikaa keskustelun suuntaa. Kysymysten muoto ja sisältö riippuu tavoitteista. Haastattelu on joustava menetelmä, sillä haastattelija voi tehdä tarkentavia kysymyksiä. Haastattelussa on keskeistä pyrkiä saamaan mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. Joidenkin tutkijoiden mielestä on perusteltua antaa haastattelun aiheet tai valmiit kysymykset haastateltaville etukäteen. (Puusa & Juuti 2020, luku 6.) Haastattelu tähtää tiedon keräämiseen ja on ennalta suunniteltua toimintaa, millä pyritään johonkin päämäärään (Hirsjärvi & Hurme 2008, luku 4).

Tämän opinnäytetyön yhteiskehittämispaja esihenkilöiden kanssa toteutettiin haastattelumenetelmällä. Paja toteutettiin ryhmähaastatteluna. Ryhmähaastattelussa osanottajat voivat kommentoida asioita melko spontaanisti. Ryhmähaastattelussa tehtävänä voi olla keskustelun aikaansaaminen, mutta ryhmähaastattelussakin haastattelijan tehtävänä on huolehtia siitä, että keskustelu pysyy valituissa teemoissa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, luku 5.) Haastattelu sopi menetelmäksi tähän tarkoitukseen hyvin. Käsikirja lähetettiin pajaan osallistuville esihenkilöille etukäteen luettavaksi, joten he olivat päässeet tutustumaan käsikirjan raakaversioon ennen yhteiskehittämispajaa. Sähköpostin liitteenä lähetetyn käsikirjan lisäksi annettiin muutamia kysymyksiä pohdittavaksi etukäteen liittyen käsikirjaan.

Luottamus on tärkeää haastattelussa. Haastattelun onnistumisen ja luotettavuuden arvioinnissa on kiinnitettävä huomiota siihen, ettei haastattelija vaikuttaisi vastauksiin ja siten tutkimustuloksiin esimerkiksi johdattelulla haastateltavaa. Tulkintavirheitä voi syntyä, jos tutkittava ei ymmärrä kysymystä. (Puusa & Juuti 2020, luku 6.)

Haastattelun muotona yhteiskehittämisen Teams-pajassa oli teemahaastattelu. Teemahaastattelussa oletetaan, että haastatteluun osallistuvat ovat kokeneet tietyn asian tai prosessin ja haastattelija taas on selvittänyt tutkimuskohteena olevasta asiasta olennaiset tekijät ja perehtynyt aiempaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen aiheesta. Teemahaastattelun ominaisuuksiin kuuluu, että osa haastattelun lähtökohdista on ennalta päätetty ja sen vuoksi haastattelija pystyy ohjaamaan haastattelua ilman, että hän kontrolloi sitä kokonaan. Teemahaastattelu etenee ennalta valittujen teemojen ja tarkentavien kysymysten varassa, mutta kuitenkin niin, että teemahaastattelun vapaamuotoisuus ja joustavuus säilyy. Teemahaastattelun onnistumisen kannalta on tärkeätä, että haastattelijalla on riittävästi ymmärrystä tutkittavan ilmiön keskeisistä elementeistä. (Puusa & Juuti 2020, luku 6.) Teemahaastattelussa lähdetään liikkeelle haastateltavan/haastateltavien ehdoilla. Teemahaastattelussa päästään teemoihin liittyvistä kysymyksistä ja niihin vastaamisesta aitoon keskusteluun. (Vilkkä 2021a, luku 2.) Opinnäytetyön kehittämispajaan osallistuvat esihenkilöt ovat toimineet esihenkilöinä ja näin ollen tutustuneet kehityskeskusteluihin teemana jo aiemmin. Lisäksi osallistujat saivat käsikirjan raakaversioon luettavaksi ennen varsinaista yhteiskehittämispajaa. Näin ollen voidaan olettaa, että osallistuvilla esihenkilöillä, on käsitystä ja ymmärrystä kehityskeskusteluista sekä työhyvinvoinnista jo oman työnsä ja

kokemuksensa kautta sekä lisäksi tähän pajaan liittyen ennakkomateriaali luettuna. Opinnäytetyön tekijät taas ovat perehtyneet aiheeseen ja teoriaan laajastikin.

Haastattelijan on päätettävä, mitä välineitä haastattelun aikana käytetään.

Teemahaastattelu pitää tallentaa jossakin muodossa. Tallennustapaa valittaessa on mietittävä, miten aineisto käsitellään. Kun pyritään saamaan luonteva ja vapautunut keskustelu, olisi haastattelijan pystyttävä olemaan ilman muistiinpanovälineitä. (Hirsjärvi & Hurme 2018, luku 5.) Yhteiskehittämispajan aikana, toinen opinnäytetyön tekijöistä toimi haastattelijana ja toinen kirjoitti ylös Padlet-alustalle haastateltavien kommentteja ja ajatuksia käsikirjasta, myös osallistujat saivat kirjoittaa Padlet-alustalle.

Tämän opinnäytetyön teemahaastattelu kirjattiin ylös haastattelun aikana.

Teemahaastattelua ei nauhoitettu. Teemahaastattelu keskittyi käsikirjan kehittämiseen. Padlet-alustalle kirjoitettiin haastateltavien ajatuksia käsikirjasta, kehityskeskustelusta sekä käsikirjan kehitysehdotuksia. Tämän opinnäytetyön työpajaa ei nauhoitettu, koska toinen fasilitaattoreista toimi kirjaajana. Lisäksi pajaan osallistuvilla oli mahdollisuus kirjoittaa padlet-alustalle. Pajaan osallistuneet esihenkilöt olivat myös saaneet kysymykset etukäteen pohdittaviksi sekä käsikirjan luettavaksi, jonka vuoksi nauhoitus ei olisi tuonut lisäarvoa. Muistiinpanot ja kirjaukset olivat reaaliaikaisesti näkyvillä kehittämispajaan osallistuville. Fasilitaattorit tekivät myös tarkentavia kysymyksiä ja osallistujat hyväksyivät kirjaukset. Reaaliaikainen kirjaaminen mahdollisti muistiinpanojen tarkastuksen ja luotettavuuden.

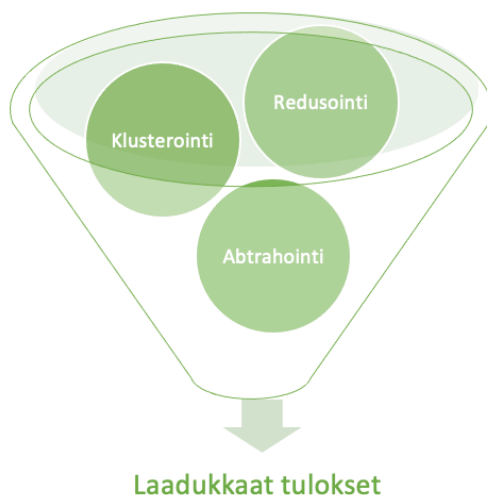
4.3 Aineiston analyysi

Laadullinen tutkimus on kokonaisuus, jota on kuvailtu myös ymmärtäväksi tutkimukseksi. Tavoitteena laadullisessa tutkimusmenetelmässä on selittää tai ymmärtää asioita ja näkökulmia. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää yhdistää teoreettinen viitekehys tutkittaviin tuloksiin sekä ymmärtää näiden yhteys. Laadullinen tutkimus tarvitsee rinnalleen teorian tietoa muodostaakseen kokonaisuuden. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää käyttää aineistolle tärkeitä käsitteitä ja viitekehyksiä sekä näiden kahden välistä merkitystä. (Tuomi & Sarjajärvi 2018, 30-35, 75.)

Laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysissa on hyvä ottaa huomioon mahdolliset haasteet tulosten rajaamisessa. Tulokset saattavat antaa useita eri vaihtoehtoja tutkittavaksi sekä antaa enemmän vastauksia, johon tutkimuksen teettäjä on varautunut. Tutkittava asia on rajattava itseään kiinnostavaan sekä tutkimukselle merkittäviin tuloksiin. Analyysissa on tärkeää keskittyä esitettyihin tutkimuskysymyksiin sekä tutkimusongelmiin. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi sisältää teoreettisen viitekehyksen kokonaisuuden ja teoriaviitekehys on valikoitu vastaamaan asetettuja teemoja sekä tutkimuksen tarkoitusta tukevia käsitteitä. Aineistolähtöinen analyysi ei ole riippuvainen esitetystä teoriasta, sillä analyysi tehdään tutkimuksen aineiston perusteella. Aineistona voi toimia mm. kyselyt ja haastattelut. (Tuomi

& Sarajärvi 2018, 104-105, 107-108.) Tässä opinnäytetyössä käytettiin analysointimenetelminä litterointia, luokittelua, redusointia ja klusterointia. Opinnäytetyössä käytetään sisällönanalyysia. Analyysimenetelmäksi valikoitui induktiivinen sisällönanalyysi. Induktiivinen eli yksittäisestä yleiseen päättelylogiikka on pohjautuva aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin tässä opinnäytetyössä.

Laadullisen eli induktiivisen aiheiston sisällön analyysi sisältää kolme eri osaa prosessissa: Redusoinnin eli aineiston pelkistämisen, klusteroinnin joka tarkoittaa ryhmittelyä sekä abstrahoinnin teoreettisten käsitteiden luomisen. Redusointi tarkoittaa ja vaatii alkuperäisen tulosten ja aineiston pelkistämistä. Pelkistämällä karsitaan pois kaikki tutkimukselle epäoleellinen tieto. Pelkistäminen onnistuu tehokkaasti, mikäli aineistosta etsitään tutkimukselle tärkeitä käsitteitä ja kuvaavia ilmaisuja. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122-123.) Tässä opinnäytetyössä aiheistoa redusointiin hyödyntämällä aineiston tulostamisen paperille sekä saman sisältöisten ja kuvaavien ilmaisujen alleviivausta eri värisillä tusseilla. Aineisto saatiin luotujen kyselyiden avoimista vastauksista. Samanlaisten ilmausten alleviivaaminen eri väreillä loi pohjaa aineiston klusteroinnille. Klusterointi aineiston analyysissa tarkoittaa ryhmittelyä. Aineiston ryhmitteleminen vaatii tarkkaa läpikäyntiä sekä tulosten vertailua. Klusteroinnissa etsitään samanlaisuuksia ja eroavaisuuksia käsitteissä. Klusterointi on tehokkainta, kun aineisto jaotellaan ja ryhmitellään eri luokkiin. Klusterointi sisältää alaluokat, yläluokat ja pääluokan luokittelussa. Luokittelun avulla saadaan selkeät ilmaisut ja käsitteet nostetuksi aineistosta. Klusteroinnissa aineisto tiivistetään ja ryhmittely luo pohjan tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124.)



Kuvio 6. Sisällönanalyysin prosessi

Hoivatielle tehdyssä opinnäytetyössä aineiston analysoinnin klusteroinnissa hyödynnettiin eri luokkia. Avoimista vastauksista alleviivattiin samaa tarkoittavat sanat ja näistä alleviivatuista ilmiöistä ja vastauksista siirrettiin pelkistetyt ilmaisut opinnäytetyössä olevaan avointen

kysymysten taulukkoon (taulukot 7 ja 8). Taulukoissa oikealta puolelta löytyy aineistosta analysoidut pääluokat. Vasemmalla puolella taulukossa on esitetty avoin kysymys sekä aineistosta poimittu eniten kuvaava suoralainaus/vastaus kyselyyn vastanneelta henkilöltä. Suora vastaus on valikoitu sen perusteella, että vastaus kuvastaa ja vastaa tutkimuskysymyksiin parhaiten sekä antaa laajimman kuvan lukijalle työntekijöiden ja esihenkilöiden kokemuksista.

Opinnäytetyössä sisällönanalyysi saatiin tehtyä laadukkaasti hyödyntäen myös määrällisten kysymysten vastauksia sekä niihin laadullisten kysymysten tulosten vertaamista. Kyselyn avoimiin kysymyksiin vastattiin laajasti, jolloin tämä määrä mahdollisti sisällönanalyysin monipuolisuuden sekä luotettavuuden. Laadullisessa sisällönanalyysissä haasteena saattaa olla, että tutkija ei saa tarpeeksi laajasti vastauksia esittämiin kysymyksiin ja näin ollen analyysi jää vajaaksi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 146).

Tämän opinnäytetyön yhteiskehittämispajan teemahaastattelun aineisto purettiin teema-alueittain/ kysymysten asettelun mukaan. Kun aineisto on kerätty teemahaastattelulla, eikä sanatarkkaan purkamiseen ole tarvetta, voidaan menetellä niin, että muodostetaan kortisto purkamista varten. Kun koko haastattelua ei pureta sanatarkasti, on teemahaastatteluaineiston jatkokäsittelijän oltava haastattelussa mukana ollut henkilö. (Hirsjärvi & Hurme, 2008 luku 7.)

Kvalitatiivinen aineisto voidaan kuvata kolmivaiheisena prosessina. Ensin aineisto kuvaillaan, sitten luokitellaan ja lopuksi yhdistellään. Kuvailemisella pyritään kartoittamaan henkilöiden, tapahtumien ja kohteiden ominaisuuksia. Aineiston luokittelu on tärkeä osa analyysia. Luokittelu luo pohjan, jonka varassa haastatteluaineistoa myöhemmin tulkitaan, yksinkertaistetaan ja tiivistetään. Lopuksi aineisto yhdistellään eli yritetään löytää luokkien esiintymisten välille säännönmukaisuuksia tai samankaltaisuuksia. (Hirsjärvi & Hurme 2018, luku 7.) Havaintojen pelkistämisessä voidaan erottaa kaksi osaa. Ensimmäisessä osassa kerätystä tekstimassasta pelkistetään erillisiä raakahavaintoja ja toisessa vaiheessa ideana on karsia havaintomääriä havaintoja yhdistelemällä. Havaintoja yhdistämällä on ajatuksena, että aineistossa ajatellaan olevan eri esimerkkejä samasta ilmiöstä. (Alasuutari 2012, luku 2.)

Haastattelun laatua parantaa yleensä se, että haastattelu litteroidaan mahdollisimman pian. Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu myös sen laadusta. Jos vain osaa haastateltavista on haastateltu, jos tallenteiden kuuluvuus on huono, jos litterointi ei ole tasalaatuista tai jos luokittelu on sattumanvaraista, haastatteluaineistoa ei voida sanoa luotettavaksi. (Hirsjärvi & Hurme 2008, luku 8.) Sähköinen yhteiskehittämispaja purettiin välittömästi pajan päätyttyä, jotta varmistettiin luotettava kirjaus ja yhteenvedo.

5 Tulokset

Vastauksia kyselyyn saatiin yhteensä 98. Työntekijöiden kyselyyn vastasi 64 työntekijää ja esihenkilöiden kyselyyn vastasi 34 esihenkilöä. Kysely koostui työntekijöille tehdystä kyselystä sekä esihenkilöille tehdystä kyselystä. Kyselyt olivat avoimna yrityksen intranetissä ja vastausaikaa oli kaksi viikkoa. Kyselyiden avulla kartoitettiin työntekijöiden ja esihenkilöiden kokemuksia kehityskeskusteluista ja niiden vaikutuksesta työhyvinvointiin. Työntekijöiden vastaukset pohjautuvat heidän aiempiin kokemuksiinsa vanhojen organisaatioiden kehityskeskusteluista.

5.1 Kysely

Kyselyt työntekijöille ja esihenkilöille sisälsivät samoja kysymyksiä sekä lisäksi esihenkilöille oli erikseen luotu kohdentavia kysymyksiä. Kyselyt sisälsivät sekä suljettuja kysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Kyselyt luotiin hyödyntäen apuna Google Forms -kyselyalustaa. Tällä alustalla pystyttiin luomaan kyselyt niin, että vastaajat pystyivät vastaamaan anonyymisti kyselyihin. Kyselyiden vastaukset myös tallentuivat suoraan alustalle ja vastaukset sivulehdellä kunkin kysymyksen kohdalla on mahdollista saada valmiit diagrammit, prosentit ja vastausmäärät selkeästi kuvattuna. Vastausaineistoon on pääsy ainoastaan opinnäytetyön tekijöillä. Kyselyalustalle kirjaudutaan käyttäjätunnuksella ja salasanalla. Kun tulokset on analysoitu ja opinnäytetyö saatu valmiiksi, kyselyjen tulokset hävitetään asianmukaisesti.

Kysely oli koostettu tietoisesti hyödyntäen avoimia ja suljettuja kysymyksiä. Suljettujen eli määrällisten kysymysten avulla pystyttiin selvästi tarkastelemaan eri määriä ja vertailemaan kyselyssä työntekijöiden- ja esihenkilöiden vastausten eroja sekä samanlaisuuksia. Avointen kysymysten kohdalla vastaukset olivat henkilöiden omia mielipiteitä, kokemuksia, toiveita ja ajatuksia. Yhdistämällä molemmat kyselymuodot saatiin kokonaisvaltaisesti laaja käsitys kehityskeskusteluiden merkityksellisyydestä ja näiden vaikutuksesta työhyvinvointiin.

Kysely otettiin hyvin positiivisesti vastaan ja opinnäytetyöhön saatiin tarvittava määrä vastauksia, jolloin pystyttiin luotettavasti päättelemään tuloksia. Kysely luotiin yhteistyössä organisaation kehityksestä vastaavien kanssa. Kysely luotiin niin, että vastaaminen kestäisi maksimissaan 15 minuuttia. Kaikki kysymykset eivät olleet pakollisia. Vastaajille haluttiin luoda tunnelma, että heidän äänensä tulee aidosti kuuluviin ja mielipiteillä on merkitystä.

Kyselyssä kartoitettiin ensimmäisten kysymysten avulla vastaajien ikä ja työskentelyvuodet organisaatiossaan. Kyselyyn vastasi 64 työntekijää ja 34 esihenkilöä. Työntekijöiden joukosta ikäjakauma jakautui selvästi tasaisesti 30 vuoden ja 59 vuoden välille. Esihenkilöistä 13 vastaajista olivat 40-49 vuotiaita, mutta ikäjakauma oli myös hyvin tasainen jakautuen 30-39 vuotiaisiin sekä 50-59 vuotiaisiin.

Työntekijät

Ikä	Vastaajien määrä
19-29	5
30-39	15
40-49	20
50-59	20
60-69	4

Esihenkilöt

Ikä	Vastaajien määrä
19-29	2
30-39	9
40-49	13
50-59	9
60-69	1

Taulukko 1. Vastaajien ikäjakauma

Työntekijöiden ja esihenkilöiden vastauksia tarkastellessa huomataan, että 35 vastaajaa työntekijöistä on työskennellyt organisaatiossaan vasta alle viisi vuotta. Voidaan siis olettaa, että monelle työntekijöistä kehityskeskusteluja ei olla välttämättä keretty pitää organisaatiossa montaa kertaa. Esihenkilöiden kohdalla tulokset jakautuivat vahvasti uusiin esihenkilöihin, jotka ovat toimineet organisaatiossa alle viisi vuotta sekä konkareihin, jotka ovat työskennelleet organisaatiossa jo yli kymmenen vuotta.

Työntekijät

Kuinka kauan olet työskennellyt NY:ssä tai ODL:ssä?	
Vuotta	Vastaajien määrä
0-5 vuotta	35
6-10 vuotta	7
yli 10 vuotta	22

Esihenkilöt

Kuinka kauan olet työskennellyt NY:ssä tai ODL:ssä?	
Vuotta	Vastaajien määrä
0-5 vuotta	12
6-10 vuotta	10
yli 10 vuotta	12

Taulukko 2. Vastaajien työkokemus organisaatiossa

Kolmannessa kysymyksessä tarkasteltiin, oliko työntekijöillä kokemusta kehityskeskusteluihin osallistumisesta ja esihenkilöiden kohdalla oliko heillä kokemusta kehityskeskusteluiden pitämisestä työntekijöille. Työntekijöistä 62 vastaajaa vastasi, että heillä on kokemusta kehityskeskusteluista. Merkittävä huomio kolmannen kysymyksen kohdalla oli esihenkilöiden kokemukset kehityskeskusteluiden pitämisestä. Esihenkilöistä jopa yhdeksällä ei ole kokemusta kehityskeskusteluiden pitämisestä.

Neljännän kysymyksen kohdalla selvitettiin työntekijöiden ja esihenkilöiden tyytyväisyyttä kehityskeskustelukäytäntöihin. Vastausvaihtoehtoina kysymyksessä oli täysin samaa mieltä, samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä, täysin eri mieltä ja en osaa sanoa.

Työntekijöistä isoin vastaaja määrä 28 vastaajaa vastasi samaa mieltä tyytyväisyydestä kehityskeskustelukäytäntöihin, kun esihenkilöiden kohdalla 17 vastaajista vastasi, että ovat jokseenkin eri mieltä. Täysin tyytymättömiä kehityskeskustelukäytäntöihin oli työntekijöiden ja esihenkilöiden joukossa prosentuaalisesti lähes sama määrä.

Työntekijät

Olen tyytyväinen nykyiseen kehityskeskustelukäytäntöön	
	Vastaajien määrä
Täysin samaa mieltä	4
Samaa mieltä	28
Jokseenkin eri mieltä	24
Täysin eri mieltä	5
En osaa sanoa	3

Esihenkilöt

Olen tyytyväinen nykyiseen kehityskeskustelukäytäntöön	
	Vastaajien määrä
Täysin samaa mieltä	1
Samaa mieltä	12
Jokseenkin eri mieltä	17
Täysin eri mieltä	3
En osaa sanoa	1

Taulukko 3. Työntekijöiden ja esihenkilöiden tyytyväisyys kehityskeskustelukäytäntöihin

Työpaikoilla on hyvin vaihtelevat käytännöt kehityskeskusteluiden pitämisessä sekä kuinka usein kehityskeskusteluja järjestetään vuoden aikana. Viides kysymys tarkasteli, kuinka usein vastaajien organisaatiossa järjestetään kehityskeskusteluja. Tuloksista saatiin selville, että työntekijöiden vastaajien joukossa neljä työntekijää vastasi, ettei kehityskeskusteluja järjestetä ollenkaan. Vastaavasti esihenkilöistä vain yksi vastasi, että kehityskeskusteluita ei

pidetä ollenkaan. Työntekijöistä 48 vastaajaa vastasi, että kehityskeskusteluja pidetään kerran vuodessa. Esihenkilöiden vastaukset ovat hyvin verrannolliset työntekijöiden vastauksiin, sillä 30 vastaajaa esihenkilöistä vastasi kehityskeskustelut pidettävän kerran vuodessa.

Työntekijät

Kuinka usein yksikössäsi järjestetään kehityskeskusteluja?	
	Vastaajien määrä
Ei ollenkaan	4
Joka toinen vuosi	8
Kerran vuodessa	48
Kaksi kertaa vuodessa	4

Esihenkilöt

Kuinka usein yksikössäsi järjestetään kehityskeskusteluja?	
	Vastaajien määrä
Ei ollenkaan	1
Joka toinen vuosi	1
Kerran vuodessa	30
Kaksi kertaa vuodessa	2

Taulukko 4. Kuinka usein kehityskeskusteluja järjestetään

Kuudes kysymys työntekijöille ja esihenkilöille oli, että kuinka usein heidän mielestään kehityskeskustelut tulisi järjestää, jotta ne tukisivat heidän työhyvinvointiaan. Kyselyssä haluttiin verrata kokemuksia kehityskeskusteluiden tarpeellisuudesta ja kehityskeskusteluiden järjestämisestä nykyiseen toimintatapaan. Vastausten perusteella työntekijöistä 33 vastaajaa ovat tyytyväisiä nykyiseen käytäntöön kerran vuodessa. Kaksi kertaa vuodessa vastasi työntekijöistä 26 vastaajaa, toivoen muutosta määrälliseen järjestämiseen tulevaisuudessa. Työntekijöistä loput viisi toivoivat kehityskeskusteluja järjestettävän yli kaksi kertaa vuodessa.

Esihenkilöiden vastaukset jakoutuivat tasaisesti nykyisen käytännön ja kehityskeskusteluiden lisäämisen välillä. Esihenkilöistä 16 vastaajaa oli tyytyväisiä nykyiseen kerran vuodessa käytäntöön, kun taas 17 vastaajasta toivoisi kehityskeskusteluja järjestettävän jatkossa kaksi kertaa vuodessa. Esihenkilöistä vain yksi vastaaja toivoi kehityskeskusteluja järjestettävän yli kaksi kertaa vuodessa.

Työntekijät

Kuinka usein kehityskeskusteluja tulisi järjestää, jotta se tukisi työhyvinvointiasi?	
	Vastaajien määrä
Kerran vuodessa	33
Kaksi kertaa vuodessa	26
Yli kaksi kertaa vuodessa	5

Esihenkilöt

Kuinka usein kehityskeskusteluja tulisi järjestää, jotta se tukisi työntekijöiden työhyvinvointia?	
	Vastaajien määrä
Kerran vuodessa	16
Kaksi kertaa vuodessa	17
Yli kaksi kertaa vuodessa	1

Taulukko 5. Kuinka usein kehityskeskusteluja tulisi järjestää

Seitsemäs kysymys koski työntekijöiden ja esihenkilöiden kokemuksia kehityskeskusteluiden kehittämisen tärkeydestä. Vastausvaihtoehdot: erittäin tärkeäksi, tärkeäksi, jonkin verran tärkeäksi, en koe tärkeäksi sekä en osaa sanoa.

Vastausten perusteella voidaan todeta, että työntekijät kokivat kehityskeskusteluiden kehittämisen tärkeäksi. Työntekijöistä 31 vastaajaa vastasi kehittämisen tärkeäksi ja 20 vastaajista erittäin tärkeäksi. Vastaajista vain yksi henkilö koki, että kehityskeskusteluiden kehittäminen ei ole tärkeää. Esihenkilöiden vastauksista 16 vastaajaa koki, että kehityskeskustelujen kehittäminen on erittäin tärkeää. Tärkeäksi kehittämisen koki esihenkilöistä 14 vastaajaa ja esihenkilöistä kukaan ei kokenut kehityskeskusteluiden kehittämistä tarpeettomaksi. Esihenkilöiden vastukset viestivät esihenkilöiden muutoshalukkuudesta sekä kehittämismyönteisyydestä.

Työntekijät

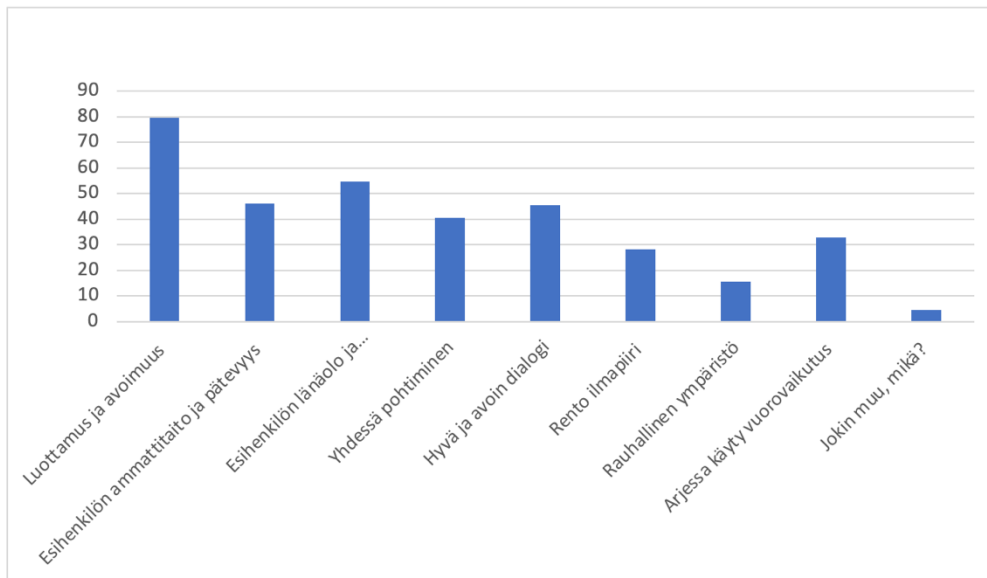
Miten tärkeäksi koet kehityskeskustelujen kehittämisen?	
	Vastaajien määrä
Erittäin tärkeäksi	20
Tärkeäksi	31
Jonkin verran tärkeäksi	11
En koe tärkeäksi	1
En osaa sanoa	1

Esihenkilöt

Miten tärkeäksi koet kehityskeskustelujen kehittämisen?	
	Vastaajien määrä
Erittäin tärkeäksi	16
Tärkeäksi	14
Jonkin verran tärkeäksi	4
En koe tärkeäksi	0
En osaa sanoa	0

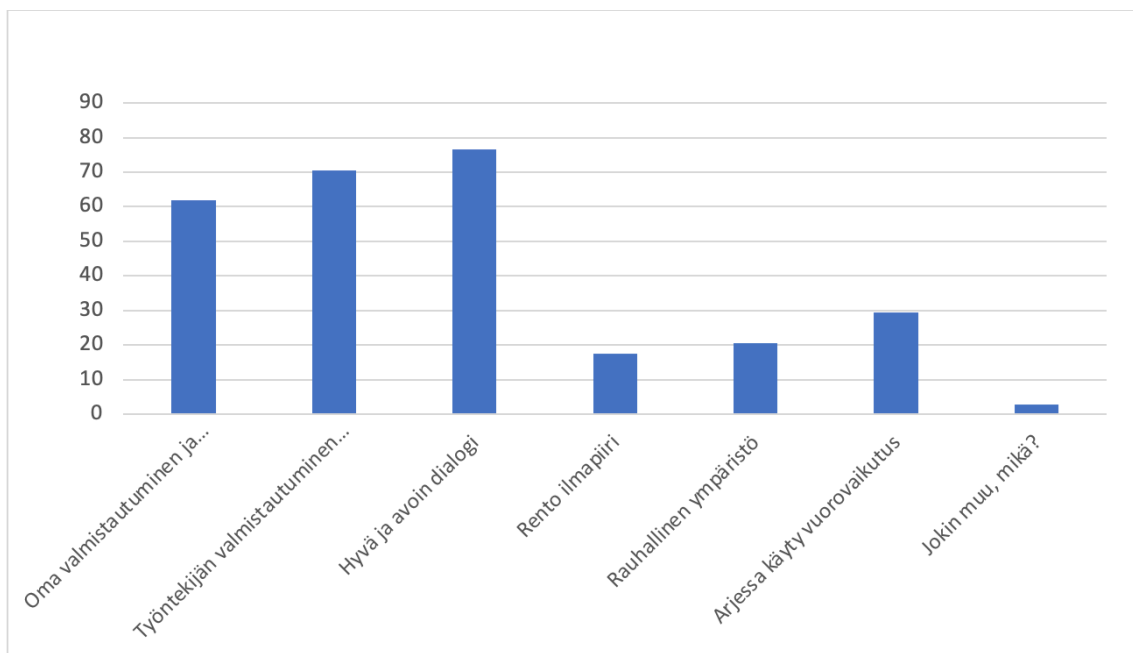
Taulukko 6. Miten tärkeäksi kehityskeskustelujen kehittäminen koetaan

Kahdeksannessa kysymyksessä vastaajien tuli valita kolme merkityksellisintä teemaa kehityskeskusteluissa heille itselleen. Työntekijöiden vastauksista kolmeksi tärkeimmäksi vaihtoehdoksi nousi luottamus ja avoimuus, esihenkilön läsnäolo ja kuunteleminen sekä hyvä ja avoin dialogi. Työntekijöistä 50 piti luottamusta ja avoimuutta merkityksellisempänä asiana, esihenkilön läsnäolon ja kuuntelemisen vastasi 35 vastaajaa ja kolmanneksi merkityksellisempänä asiana työntekijöistä 28 piti hyvää ja avointa dialogia. Työntekijöiden vastauksista vähiten merkityksellisenä pidettiin rauhallista ympäristöä ja rentoa ilmapiiriä. Tuloksista voidaan päätellä, että vuorovaikutus on oleellinen osa kehityskeskusteluja ja niiden onnistumista. Työntekijät korostavat vastausten perusteella aitoa läsnäoloa ja kuuntelemista esihenkilöltä.



Kuvio 7. Työntekijöiden kokemukset merkityksellisimmistä tekijöistä kehityskeskusteluissa

Esihenkilöille kysymyksen kahdeksan oli valikoitu samantyyliä vaihtoehtoja kuin työntekijöille. Vastausvaihtoehdot kuitenkin erosivat toisistaan hieman. Esihenkilöiden vastauksista kolme merkityksellisintä asiaa olivat hyvä ja avoin dialogi, työntekijän valmistautuminen sekä oma valmistautuminen. Esihenkilöistä 26 vastaajaa piti merkityksellisempänä hyvää ja avointa dialogia, vastaajista 24 työntekijän valmistautumista sekä 21 vastaajaa omaa valmistautumista. Esihenkilöille vähiten merkityksellinen asia oli rento ilmapiiri sekä rauhallinen ympäristö.



Kuvio 8. Esihenkilöiden kokemukset merkityksellisimmistä tekijöistä kehityskeskusteluissa

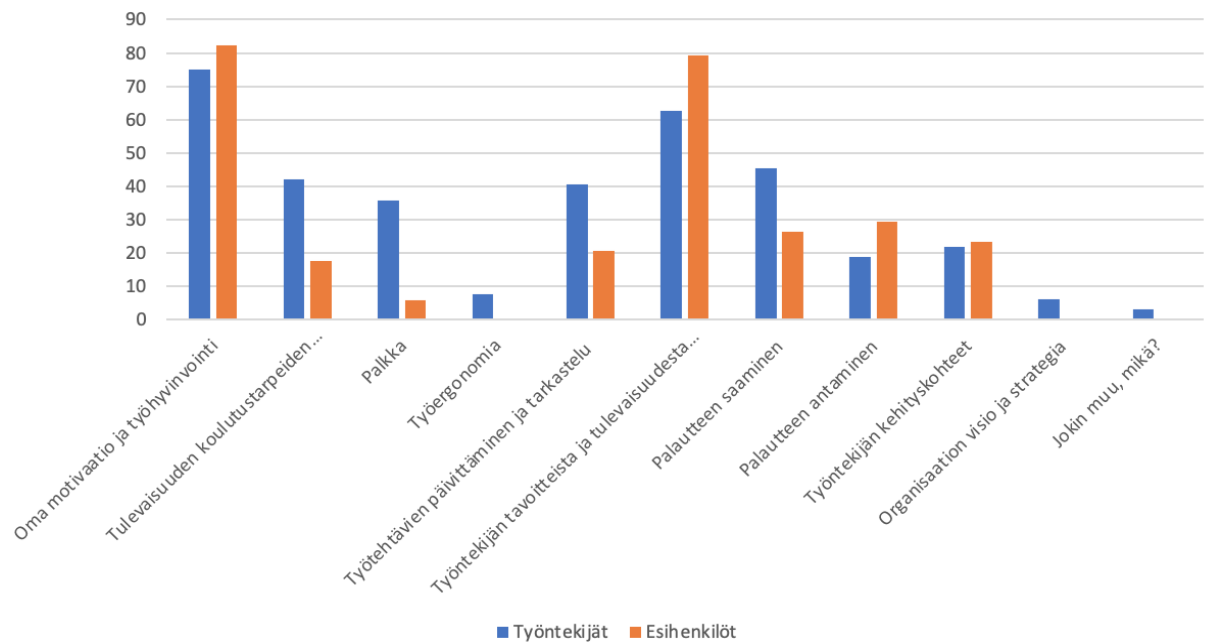
Kysymys kymmenen käsitteli työntekijöiden sekä esihenkilöiden kokemuksia asioista ja teemoista, joita onnistuneessa kehityskeskustelussa käsitellään. Vastauksista nousi selvästi esiin kaksi pylvästä sekä työntekijöiden että esihenkilöiden vastauksissa.

Kehityskeskusteluissa toivotaan käsiteltävän työntekijän motivaatiota sekä työhyvinvointia sekä työntekijän tavoitteista ja tulevaisuudesta keskustelemista. Työntekijöistä 48 vastaajaa nostaa esiin oman motivaation sekä työhyvinvoinnin ja toiseksi tärkeimpänä teemana työntekijöiden vastauksista nousi tavoitteet ja tulevaisuudesta keskusteleminen.

Esihenkilöiden vastaukset vastasivat suoraan työntekijöiden vastauksia tärkeimpiä teemoja verratessa. Esihenkilöistä 28 vastaajaa pitää työntekijöiden omaa motivaatiota ja työhyvinvointia tärkeimpänä teemana ja työntekijän tavoitteista ja tulevaisuudesta keskustelua toiseksi tärkeimpänä.

Työntekijät kokivat kolmanneksi tärkeimpänä palautteen saamisen. Työntekijöistä 29 vastaajaa ja esihenkilöistä 9 vastaajaa koki palautteen saamisen tärkeäksi. Palautteen antamista piti tärkeänä 12 vastaajaa työntekijöistä ja esihenkilöistä 10 vastaajaa.

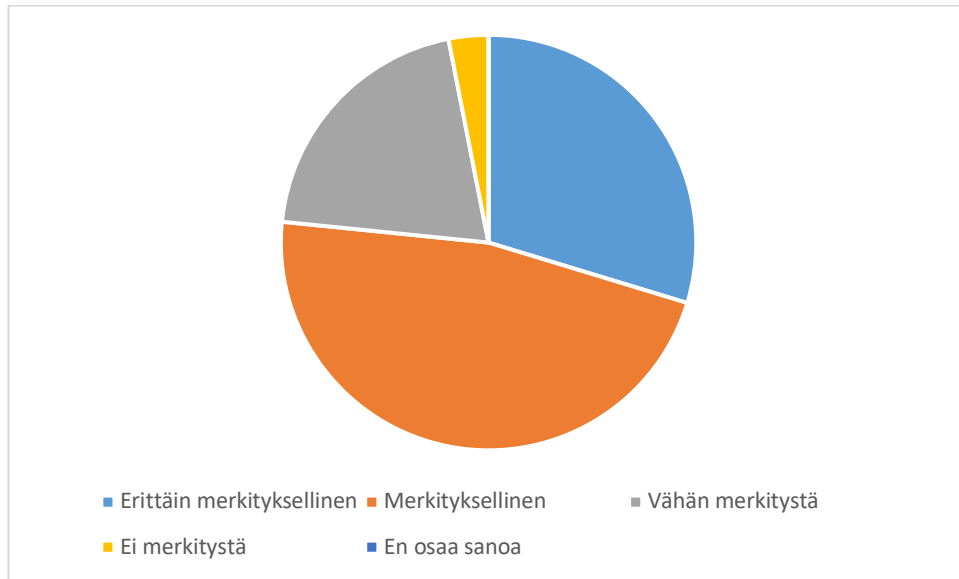
Organisaation visiota ja strategiaa pidettiin sekä työntekijöiden että esihenkilöiden mielestä vähiten tärkeänä teemana käsiteltäväksi kehityskeskusteluissa. Huomattavia eroja työntekijöiden ja esihenkilöiden vastauksissa oli palkan, tulevaisuuden koulutustarpeiden pohtimisessa ja työtehtävien päivittäisessä tarkastelussa. Palkkaa pidettiin tärkeänä teemana työntekijöiden mielestä. Työntekijöistä 23 vastaajaa valitsi palkasta keskustelemisen tärkeäksi teemaksi, mutta esihenkilöistä vain kaksi pitivät palkkaa tärkeänä teemana keskusteluissa.



Kuvio 9. Mitä asioita tai teemoja onnistuneessa kehityskeskustelussa käsitellään? (Valitse itsellesi kolme tärkeintä teemaa)

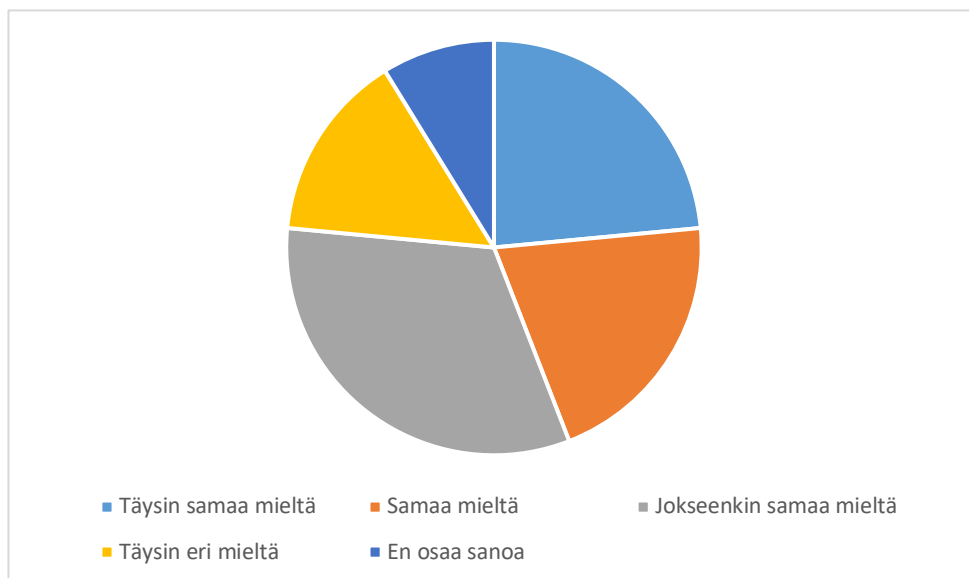
Kysymys kuusitoista (työntekijät) ja neljätoista (esihenkilöt) kartoitti työntekijöiden sekä esihenkilöiden mielipidettä kenellä on vastuu kehityskeskustelun onnistumisesta. Vastaukset olivat lähes toisiaan vastaavat. Molemmissa ryhmissä yli 90% oli sitä mieltä, että vastuu kehityskeskustelujen onnistumisesta on sekä esihenkilöllä että työntekijällä. Kukaan vastaajista ei kokenut vastuun kuuluvan työntekijälle ja vain kolme työntekijää nosti esiin vastuun kuulumisen esihenkilöille. Esihenkilöistä kolme vastaajaa nosti esiin vastuun kuulumisen esihenkilölle.

Kysymys 14 työntekijöille osoitti, että työntekijät kokevat kehityskeskustelut hyvin merkityksellisenä oman työhyvinvointinsa kannalta. Erittäin merkityksellisenä ja merkityksellisenä työntekijöistä piti yhteensä 49 työntekijää. Tärkeä tulos vastauksissa oli, että vain kaksi henkilöä piti kehityskeskusteluja merkityksettömänä. Vastanneista 13 työntekijää pitivät kehityskeskusteluja vähän merkityksellisenä oman työhyvinvointinsa kannalta.



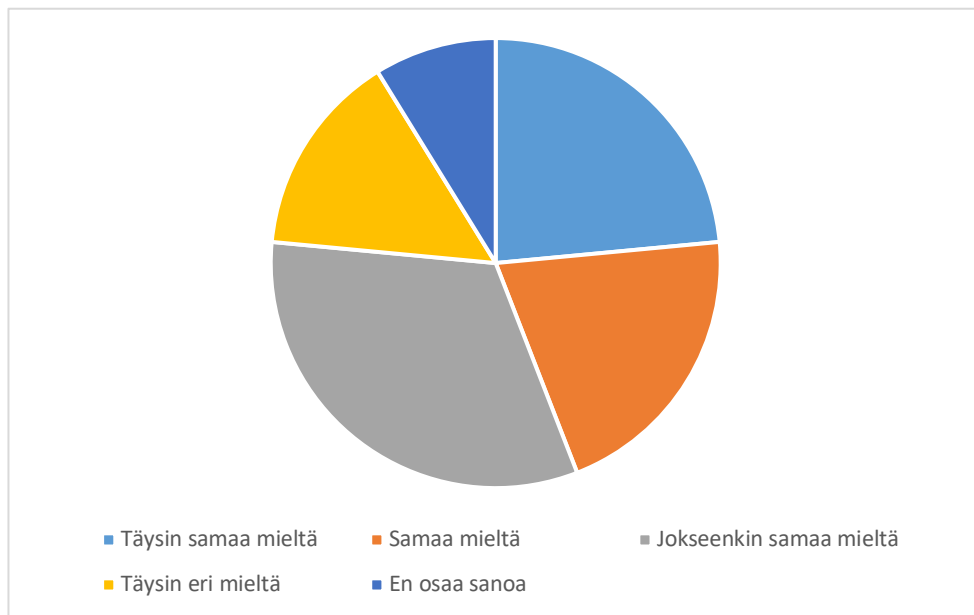
Kuvio 10. Työntekijöiden kokemus kehityskeskusteluiden merkityksellisyydestä työhyvinvoinnin kannalta

Kysymys viisitoista (esihenkilöille) kartoitti esihenkilöiden tietoisuutta siitä, miten hakea ohjeistusta kehityskeskustelujen pitämiseen. Esihenkilöistä seitsemän tiesi mistä hakea lisää tietoa ja ohjeistusta. Samaa mieltä oli 11 esihenkilöä ja jokseenkin samaa mieltä 12 esihenkilöä. Täysin eri mieltä oli vain yksi vastanneista ja kolme muuta ei osannut sanoa. Vastauksista voidaan päätellä, että suurin osa esihenkilöistä tietää mistä ohjeistuksia on saatavilla lisää kehityskeskusteluiden tueksi. Vastaukset kuitenkin osoittavat myös, että ohjeistukset saattavat olla hyvin suppeita ja ettei ohjeistukset ole tarpeeksi konkreettisia kehityskeskusteluiden pitämiseen.



Kuvio 11. Tiedän, mistä hakea ohjeistusta kehityskeskusteluiden pitämiseen

Kysymys seitsemäntoista esihenkilöille käsitteli lisäkoulutuksen tarpeellisuutta kehityskeskusteluiden pitämiseen. Esihenkilöt olivat hyvin kehitysmuotoisia ja suurin osa oli kiinnostuneita kehittämään lisää sekä hankkimaan lisää osaamista kehityskeskusteluiden pitämiseen. Täysin samaa mieltä lisäkoulutukseen esihenkilöistä vastasi kahdeksan esihenkilöä. Samaa mieltä oli seitsemän vastaajista sekä jokseenkin samaa mieltä 11 henkilöä. Täysin eri mieltä esihenkilöistä oli viisi vastaajista sekä kolme ei osannut vastata.



Kuvio 12. Haluaisin saada lisäkoulutusta kehityskeskusteluiden pitämiseen

5.2 Kyselyn avoimet vastaukset

Kyselyssä oli neljä avointa kysymystä työntekijöiden kyselyssä ja esihenkilöiden kyselyssä oli seitsemän avointa kysymystä. Avoimiin kysymyksiin vastaaminen oli vapaaehtoista. Lähes kaikki vastanneet vastasivat myös avoimiin kysymyksiin kyselyssä. Avoimista kysymyksistä saatiin arvokasta tietoa ja työntekijöiden sekä esihenkilöiden ääni tuli aidosti kuuluviin. Avoimien kysymysten vastauksia hyödynnettiin varsinkin pohjana esihenkilöille kehitetyssä käsikirjassa.

5.2.1 Työntekijät

<p>Millainen ympäristö tai tila olisi paras kehityskeskustelujen pitämiseen?</p> <p><i>“Osallistujilleen sopivan rento ja helppo hengittää. Toiselle se voi olla tuttu ja kllininen toimistokoppi, toisella on helpompi jutella luontopolulla vierekkäin kävellen ja kolmannelle "neutraalisti" kahvilassa. Tässä voisi mielestäni käyttää enemmänkin luovutta ja soveltaa. Luovemmat toimintaympäristöt saattavat toki tuoda teknisen haasteen, jos on tärkeää tehdä samalla muistiinpanoja. Tärkeää, että kummallekin osallistujalle kaikinpuolin mahdollisimman rento.”</i></p>	<p>Rauhallinen tila, rauhallinen ympäristö, rauhallinen ja rento tila.</p> <p>Muista erillään oleva tila, kahdenkeskinen tila</p> <p>Epävirallinen tila</p> <p>Tila, jossa ei tarvitse pelätä, että joku keskeyttää.</p> <p>Mahdollisimman äänetön tila ja mahdollisuus istua muualla kuin pöydän ääressä.</p> <p>Metsäkävely, pois työympäristöstä, kävely</p> <p>Tapaaminen kahvin ja pullan äärellä, kahvipöytä</p> <p>Missä työntekijä kokee sen mieluisammaksi</p> <p>Teams</p>
<p>Kerro yksittäinen onnistunut mieleen jäänyt kokemus kehityskeskusteluista?</p> <p><i>“Esihenkilön dialoginen keskusteluote, aito kiinnostus ja ymmärrys. Ensi kertaa puhuimme työssäjaksamisestani yhdessä, rauhassa, peilaten sitä myös tapaani tehdä työtä. Meillä tuntui olevan yhteinen ymmärrys asiasta, ja tämä välittyi keskustelun edetessä ja eri teemoista jutellessamme. Jälkeenpäinkin ja vielä puolen vuoden jälkeenkin on olo, että tuo keskustelu oli erittäin merkityksellinen ja vaikuttava.”</i></p>	<p>Avoin ja luottamuksellinen keskustelu</p> <p>Esihenkilö on ollut valmistautunut ja on kiinnostunut mielipiteistäni</p> <p>Viihtyisä kahvilassa käyty keskustelu</p> <p>Kehityskeskusteluun pääseminen, vaikka ei ole vakituisessa työsuhteessa</p> <p>Kokemus arvostuksesta, palautteen saaminen</p> <p>Esihenkilön dialoginen keskusteluote</p> <p>Ei ole kokemusta onnistuneesta kehityskeskustelusta</p> <p>Palautteen saaminen</p>

	Työhyvinvointiin liittyvistä asioista keskustelu
<p>Mitä toivoisit esihenkilösi tekevän toisin, jotta kehityskeskustelut tukisivat paremmin juuri sinun työhyvinvointiasi?</p> <p><i>“Jos työntekijä tuo esille esim. pelkoja tai huolia, ottaisi ne vakavasti ja esim. yhdessä keskustelemalla ja asioita selvittämällä etsitään niihin ratkaisu, jotta työntekijän huolet poistuisivat ja saadaan niihin ratkaisu. Jos pyydetty esimiestä puuttumaan johonkin epäkohtiin niin puuttuisi niihin rohkeasti eikä jättäisi asioita venymään tai ei puutu niihin juuri ollenkaan. Avointa vuorovaikutusta eli asioista puhumista voisi olla enemmän esimiehen ja työntekijöiden välillä.”</i></p>	<p>Keskustelu ilman kiireen tuntua</p> <p>Aidosti läsnä oleva, kuunteleva sekä kiinnostunut ajatuksistani</p> <p>Esihenkilö voisi valmistautua keskusteluun paremmin</p> <p>Kehityskeskustelu kaksi kertaa vuodessa</p> <p>Kysyvän, miten menee ja miten voin</p> <p>Arjessa käyty vuorovaikutus</p> <p>Kuuntelun taito</p> <p>Kehityskeskusteluita voisi olla useammin</p> <p>Tunne ettei kehityskeskustelu ole vain pakollinen työtehtävä esihenkilölle</p> <p>Sovituista asioista kiinnipitäminen</p> <p>Ei tarvetta muuttaa mitään, tukee nyt hyvin</p>
<p>Ajatuksia työhyvinvoinnista ja kehityskeskusteluista.</p> <p><i>“Mielestäni olisi tärkeää, että työntekijällä olisi mahdollisuus tuoda itselle tärkeät asiat keskusteltavaksi. Toisaalta kehityskeskustelu on hyvä tilaisuus esimiehelle mm. palautteen antamiselle. Ajattelisin, että em. asioiden käsittely ei saisi jäädä pelkättään kehityskeskustelun varaan vaan vuoropuhelua tulisi käydä arjessa ja avoin</i></p>	<p>Luottamuksellinen suhde edellytys kehityskeskustelun hyödyllisyyteen</p> <p>Kehityskeskustelut pidetään, koska niitä on pidettävä. Työhyvinvointia ei huomioida.</p> <p>Työhyvinvoinnista keskusteleminen on tärkeää.</p> <p>Yksi kehityskeskustelu vuodessa on riittävä määrä, jos keskusteluyhteyttä on arjessa</p>

<p><i>ilmapiiri kannustaisi koko työyhteisöä nostamaan asioita esille sekä positiivista palautetta että kehittämisideoita.”</i></p>	<p>Usein kaavamaisia ja melko pinnallisia</p> <p>Selkeät tavoitteet ja mielekkäät tehtävänkuvat</p> <p>Vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet työn kehittämiseen</p> <p>Avoin ilmapiiri ja yhteisöllisyys työyhteisössä avain työhyvinvoinnille.</p> <p>Nykyinen kehityskeskustelulomake on raskas</p> <p>Kehityskeskustelu olisi hyvä paikka palauttaa mieleen yrityksen strategia ja suhteuttaa omat työtehtävät siihen.</p> <p>Kehityskeskustelun on hyvä olla strukturoitu</p>
---	---

Taulukko 7. Työntekijöiden avointen kysymysten vastauksia

64 työntekijää vastasi kyselyyn. Kyselyyn vastanneista 60 vastasi avoimeen kysymykseen siitä, että millainen ympäristö tai tila olisi paras paikka kehityskeskustelun pitämiseen. 43 vastaajaa vastasi, että tila, missä kehityskeskustelu pidetään, pitäisi olla rauhallinen tila, missä ei tulisi keskeytyksiä tai missä ei olisi häiriötekijöitä. 10 vastaajaa ehdotti, että kehityskeskustelun voisi pitää jossain muualla kuin työpaikalla kuten esimerkiksi kahvilassa tai kävelylenkillä.

Avoimeen kysymykseen, missä kysyttiin kokemuksia onnistuneesta kehityskeskustelusta, avoimeen kysymykseen vastasi yhteensä 40 vastaajaa. 12 vastaajaa kirjoitti, että onnistuneesta kehityskeskustelusta on jäänyt mieleen avoin dialogi ja kokemus kuulluksi tulemisesta. Palautteen saaminen ja antaminen 6 vastaajaa. Vastauksista nousi esiin myös kokemukset epäonnistuneista kehityskeskusteluista.

Työntekijät nostivat esiin avoimessa kysymyksessä esihenkilön toimintatapojen muuttamisessa esihenkilöiden aidosti läsnä olevan, kuuntelevan ja kiinnostuneen asenteen. Esihenkilöiltä kaivattiin vastausten perusteella aikaa keskusteluille sekä kuuntelemisen taitoa. Vastauksista nousi esiin myös tunnetila, että kehityskeskustelut ovat vain pakollinen työtehtävä esihenkilölle. Tunnetila pakollisesta työtehtävästä ilman aitoa motivaatiota ja kiinnostusta ei lisää työntekijöiden kokemusta välittämisestä sekä heidän työhyvinvointinsa huomioimisesta.

Arjessa käyty vuorovaikutus nostetaan monessa vastauksessa esiin työhyvinvoinnin ennaltaehkäisijänä ja kehityskeskusteluiden perustana.

Työntekijöiden ajatuksia työhyvinvoinnista ja kehityskeskusteluista nousi esiin tämänhetkisen kehityskeskustelukaavakkeen jäykkyys sekä toimimattomuus. Suuri osa vastaajista toivoi uudistettua kehityskeskustelukaavaketta. Kehityskeskusteluja toivotaan pidettäväksi useammin kuin kerran vuodessa. Kehityskeskusteluiden määrä koetaan riippuvaiseksi arjessa käytyyn vuorovaikutukseen. Työntekijät kokevat tärkeäksi omat vaikutusmahdollisuudet organisaatiossa sekä osallistumisen kehittämiseen. Osallisuuden koetaan lisäävän sitoutuneisuutta työtehtäviin ja lisää työn mielekkyyttä.

5.2.2 Esihenkilöt

<p>Millainen ympäristö tai tila olisi paras paikka kehityskeskusteluiden pitämiseen?</p> <p><i>“Rauhallinen tila, missä puhelimet eivät soi tai tule muita keskeytyksiä. On tärkeää, että pystyy puhumaan ilman keskeytyksiä, luottamuksellisesti ja turvallisessa ympäristössä”</i></p>	<p>Neutraali, rauhallinen ja häiriötön tila</p> <p>Kävely, ulkoilma tai miellyttävä ja rento paikka pitää kehityskeskustelu</p> <p>Työpaikan ulkopuolella oleva tila</p> <p>Äänieristetty tila</p> <p>Tila, jonka työntekijä saa itse valita</p> <p>Kahvila</p> <p>Kirjasto</p> <p>Kasvotusten</p>
<p>Kerro yksittäinen onnistunut ja mieleen jäänyt kokemus kehityskeskustelusta?</p> <p><i>“kehityskeskustelu auttoi työntekijää ja minua ymmärtämään työntekijän toiveita työstä ja pääsimme hyvään suunnitelmaan siihen pääsemiseksi. Pääsimme myös toteuttamaan hänen toiveensa työn suhteen siten, että työntekijä pysyi organisaatiossa ja lähti kehittämään itseään ja osaamistaan.”</i></p>	<p>Keskustelu käyty hyvässä hengessä, rakentavasti hyvässä dialogissa, avoin keskustelu, syvälinen keskustelu</p> <p>Työntekijän tunne, että on tullut kuulluksi</p> <p>Työntekijän vahvuuksien löytyminen</p> <p>Kun yhdessä on kiva jutella, palautteen antaminen on mutkatonta ja keskustelun jälkeen jää molemmiin puolin mukava tunne</p>

	<p>Kun työntekijä on reflektoinut oman työuransa kehittymistä</p> <p>Löydetty yhdessä ratkaisukeinoja</p> <p>Positiivisen johtamisen vahvuuksiin keskittyvä</p>
<p>Mikäli toivoisit enemmän tukea ja ohjeistusta kehityskeskusteluihin, minkälaista se olisi?</p> <p><i>“Oli aika vaikea alkaa pitämään keskusteluja keskustelupohjan avulla (teknisesti vähän vaikea ensimmäisillä kerroilla), kun ei itsekään koskaan ollut päässyt kehityskeskusteluun. Jonkinlainen opastus/koulutus esimiehille kehityskeskustelujen tavoitteisiin ja merkitykseen olisi hyvä.”</i></p> <p><i>“En kaipaa tukea tai ohjeistusta kehityskeskusteluiden pitämiseen, koska olen pitänyt niitä jo monta vuotta. Kaipaisin kehityskeskustelun pohjaksi erilaista lomaketta, jonka avulla keskustelu voisi olla hieman vapaamuotoisempaa. Keskustelu venyy nykyisellä lomakkeella osan työntekijöitä kanssa yli 2h pituiseksi. Lomake voisi tukea enemmän positiivisen johtamisen tapaa eikä olla ihan niin kankea kuin nyt.”</i></p>	<p>Esihenkilöiden kokemustenvaihtoa kehityskeskusteluista</p> <p>Lomake pitäisi olla parempi, lomake on kankea, vanhanaikainen ja tylsä</p> <p>Vaihtoehtoisia tapoja ja menetelmiä pitää kehityskeskustelut</p> <p>Koulutusta, tukea ja ohjeistusta</p> <p>Kehityskeskustelut pitäisi ensin pitää johdon ja esihenkilöiden välillä, jolloin pohja yrityksen ja yksilön tavoitteista olisi luotuna</p> <p>Selkeät ohjeet ja vinkit kehityskeskusteluun</p>
<p>Millaisia tunteita/ajatuksia kehityskeskusteluprosessi sinussa herättää?</p> <p><i>“Mielestäni kehityskeskustelu on hyvä tapa pysähtyä työntekijän henkilökohtaisten tavoitteiden, työhyvinvoinnin ja kehittymisen</i></p>	<p>Nykyinen kaavake on jäykkä ja kankea</p> <p>Kehityskeskustelut ovat tärkeitä</p> <p>Niihin tulee panostaa</p> <p>Myönteisiä ajatuksia, tarpeellinen</p>

<p><i>äärelle. Työntekijän tulee saada olla enemmän äänessä.</i></p> <p><i>“Kehityskeskustelussa asetettuja tavoitteita olisi hyvä seurata työntekijän kanssa ainakin kerran vuodessa.”</i></p>	<p>Ajan löytäminen on joskus vaikeaa</p> <p>Arvokkaita hetkiä, joissa voidaan käydä avointa dialogia työntekijän kanssa</p> <p>Kehityskeskustelussa luotuja tavoitteita tulisi seurata ainakin kerran vuodessa</p> <p>Tärkeä osa työntekijän ja esihenkilön välistä suhdetta, palautteen saamista ja antamista.</p> <p>Työläs ja aikaa vievä prosessi</p> <p>Välillä pakollinen paha</p>
<p>Kuinka paljon työaikaa sinulta kuluu yhden työntekijän kehityskeskusteluun (sisältäen valmistautumisen, kehityskeskustelun ja kirjaamisen)?</p> <p><i>“2h valmistelu, keskustelu, kirjaaminen ja puolen vuoden päästä vartti, jossa katsotaan, ollaanko pysytty suunnitelmassa tai olisiko jotain uutta/lisättävää.”</i></p>	<p>1,5 tuntia</p> <p>2 tuntia</p> <p>2 tuntia -3 tuntia</p> <p>3 tuntia - 4 tuntia</p> <p>4 tuntia -5 tuntia</p> <p>6 tuntia</p>
<p>Millainen tunne onnistuneen ja hyvän kehityskeskustelun jälkeen on jäänyt?</p> <p><i>“Tyytyväinen tunne. Hyvän keskustelun jälkeen tuntuu, että olen pystynyt tarjoamaan työntekijälle tilaisuuden kertoa avoimesti kaikesta työhön liittyvästä ja vähän muustakin. Hyvä kehityskeskustelu lisää luottamusta työntekijän ja esihenkilön välille ja kantaa kiireisessä arjessa siten, että työntekijä tuo muulloinkin esille mielensä päällä olevia asioita. Hyvän kehityskeskustelun jälkeen jää tunne, että työntekijä on</i></p>	<p>Tyytyväinen</p> <p>Positiivinen, voimaannuttava, motivoitunut</p> <p>Lämmin fiilis</p> <p>Molemmat ovat saaneet palautetta ja oleellista tietoa työilmapiiristä ja työhyvinvoinnista</p> <p>Rento, iloinen, optimistinen</p> <p>Hyvä ja pohdiskeleva</p> <p>Erittäin positiivinen, loistava</p>

<p><i>motivoituneempi työntekoon kuin ennen keskustelua.”</i></p>	<p>Olo että työntekijä on tullut kuulluksi</p>
<p>Ajatuksia työhyvinvoinnista ja kehityskeskusteluista</p> <p><i>“Kehityskeskustelu ei saa olla ainoa tilaisuus vuoden aikana, jossa työntekijä pääsee keskustelemaan esimiehensä kanssa omista asioistaan. Luotan siihen, että hyvään johtamiseen kuuluu hiljaiset signaalit ja avoin vuorovaikutus läpi vuoden. Pelkäämään kehityskeskustelussa ei pystytä heikkoa työhyvinvointia paikkaamaan. Tuki työssäjaksamiseen ja osaamisen kehittämiseen pitää näkyä arjessa.”</i></p>	<p>Työhyvinvointi on tärkeä teema</p> <p>Kehityskeskustelun lisäksi tulee olla muita vuorovaikutuksellisia hetkiä esihenkilön kanssa</p> <p>Esihenkilöille luodaan paineita ja odotuksia</p> <p>Esimiehet tarvitsevat myös tukea oman jaksamisen ja ratkaisujen kanssa</p> <p>Hyvä ilmapiiri</p> <p>Ryhmässä pidetyt kehityskeskustelut voisivat olla tulevaisuudessa toimivia</p> <p>Kehityskeskustelut ovat tärkeitä</p> <p>Kehityskeskustelut tulee järjestää kaksi kertaa vuodessa</p> <p>Suoraan puhuminen edesauttaa työhyvinvointia</p> <p>Johtamisen taito on tärkeää</p> <p>Turvallisen ja luotettavan olon välittäminen</p> <p>Työhyvinvoinnin seuraaminen vuoden aikana</p>

Taulukko 8. Esihenkilöiden avointen kysymysten vastauksia

34 esihenkilöä vastasi kyselyyn. Kyselyyn vastanneista 32 vastasi avoimeen kysymykseen siitä, että millainen ympäristö tai tila olisi paras paikka kehityskeskustelun pitämiseen. 26 vastaajaa vastasi, että tila, missä kehityskeskustelu pidetään, pitäisi olla rauhallinen tila, missä ei tulisi keskeytyksiä tai missä ei olisi häiriötekijöitä. Viisi vastaajaa ehdotti, että kehityskeskustelun voisi pitää jossain muualla kuin työpaikalla kuten esimerkiksi kahvilassa tai kävelylenkillä.

Avoimeen kysymykseen, missä kysyttiin kokemuksia onnistuneesta kehityskeskustelusta, avoimeen kysymykseen vastasi yhteensä 25 esihenkilöä. Yhdeksän vastaajaa kirjoitti, että onnistuneesta kehityskeskustelusta on jäänyt mieleen avoin dialogi ja se, että työntekijä on kokenut tullessa kuulluksi. Esihenkilöiden vastauksista nousee myös esille, että on ollut palkitsevaa, kun on huomannut työntekijän hyötyvän keskustelusta ja kun on käyty esimerkiksi keskustelu haastavassa tilanteessa ja on löydetty yhdessä ratkaisuja.

Kun esihenkilöiltä kysyttiin, että mitä tukea ja ohjeistusta he toivoisivat kehityskeskusteluihin, niin vastauksista nousi esiin kokemusten ja vinkkien vaihtaminen kehityskeskusteluista muiden esihenkilöiden kanssa, toivottiin koulutusta ja selkeitä ohjeita kehityskeskustelujen pitämiseen sekä miten organisaation materiaaleja hyödynnetään.

Esihenkilöt kokevat työntekijöiden tavalla myös kehityskeskustelulomakkeen hyvin jäykäksi ja rajoittavaksi. Kehityskeskustelut koetaan tärkeänä ja niille toivotaan löytyvän aikaa tarpeeksi, jotta kerkeää valmistautua kunnolla, huomioida edelliset keskustelut sekä suunnitella keskustelun rungon etukäteen. Kehityskeskustelut koetaan esihenkilöiden vastausten perusteella mielekkäiksi, mutta ajan löytäminen muiden työtehtävien lomassa on ajoittain haastavaa. Esihenkilöiden vastauksista pääteltiin, että moni esihenkilöistä kokee huonoa omatuntoa kehityskeskusteluihin heikosta valmistautumisesta. Kehityskeskustelut koetaan erittäin tärkeänä työvälineenä työhyvinvoinnin ennakoinnissa ja työntekijöiden yksilöllisessä kohtaamisessa.

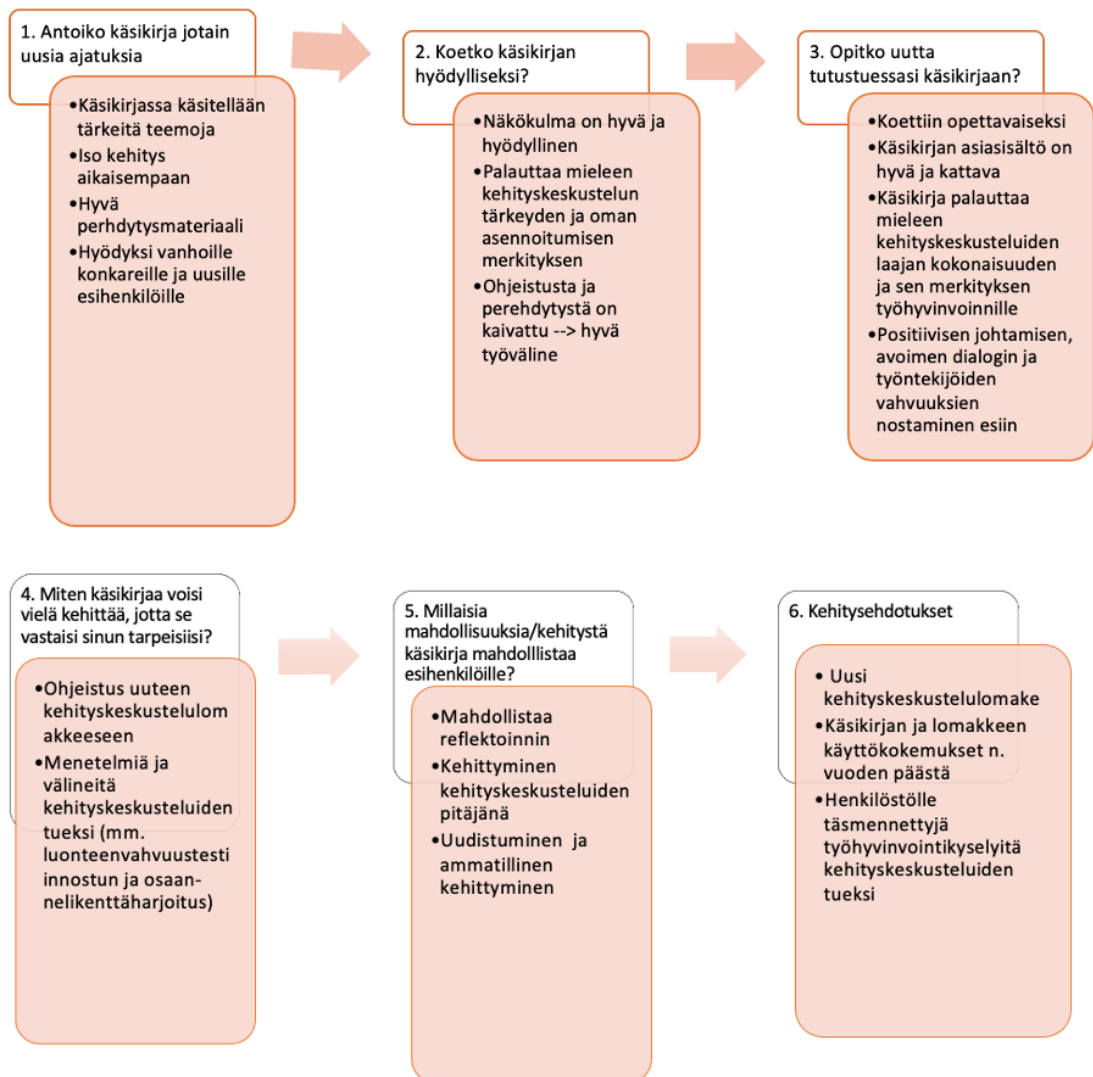
Esihenkilöiden vastausten perusteella pystyttiin päättelemään, että organisaatiossa työskentelee hyvin erilaisia esihenkilöitä. Esihenkilöstä riippuen ajan kulumisen yhden työntekijän kehityskeskusteluihin on hyvin vaihteleva. Keskiarvo ajan kulumiselle työntekijää kohti oli n. 3 tuntia. Tämä aika sisälsi valmistautumisen, keskustelun ja keskustelun kirjaamisen.

Esihenkilöiden tuntemukset hyvin onnistuneen kehityskeskustelun jälkeen olivat vastausten perusteella kovin positiiviset. Tärkeinä tuntemuksina nostettiin esiin motivoitunut, optimistinen, innostunut, rento, voimaantunut, merkityksellinen ja olo, että työntekijä on tullut kuulluksi.

Esihenkilöiden kokemukset kehityskeskusteluista ja työhyvinvoinnista yleisesti. Esihenkilöt kokevat pääsääntöisesti kehityskeskustelut tärkeäksi ja ne koetaan työntekijöiden työhyvinvointia tukevaksi, kun ne järjestetään säännöllisesti. Tässäkin osiossa nousi esiin tyytymättömyys nykyiseen kehityskeskustelulomakkeeseen, mikä on pitkä, kankea ja työläs.

5.3 Sähköisen kehittämispajan tulokset

Sähköinen yhteiskehittämispaja pidettiin neljän esihenkilön kanssa Teams -yhteydellä. Etäkokouksissa osallistujat ovat realistisempia ja vilpittömämpiä kuin kasvokkain tapahtuvissa kokouksissa. Osallistujat myös todennäköisemmin puolustavat etätapaamisissa omaa kantaansa ja omia ajatuksiaan paremmin. (Nummi 2018, luku 12.) Kehittämispaja aloitettiin esittäytymisellä. Jokainen sai kertoa, että kuka on ja missä päin Suomea työskentelee ja hieman myös omasta toimenkuvastaan. Esittäytymisten jälkeen opinnäytetyön tekijät kertoivat, miten kehittämispaja etenee. Fasilitaattorin johtama ja hyvin suunniteltu etätapaaminen on edellytys, että etäkokous pysyy aikataulussa. Fasilitoija myös takaa, että jokaisella osallistujalla on mahdollisuus jakamattomaan huomioon. Tekniikan toimivuus kannattaa ehdottomasti tarkistuttaa ennen kokousta. (Nummi 2018, luku 12.) Yhteiskehittämispajassa hyödynnettiin padlet-sovellusta.



Kuvio 13. Sähköiseen kehittämispajaan osallistuneiden esihenkilöiden ajatuksia käsikirjasta

Yhteiskehittämispajaan osallistuneet esihenkilöt olivat sitä mieltä, että tämän opinnäytetyön lopputuotoksena syntyvä käsikirja on erittäin hyödyllinen heille itselleen sekä kaikille nykyisille esihenkilöille sekä myös uusille tuleville esihenkilöille perehdytysmateriaaliksi. Käsikirja on esihenkilöiden mukaan myös hyvä siitä syystä, että siihen voi aina palata, kun se löytyy sähköiseltä alustalta. On tärkeää aina jokaisen palautella asioita mieleen.

Kehittämiprosessiin sisältyy viisi tehtävää, perustelu, organisointi, toteutus, arviointi ja tulosten levittäminen. Kehittämistoiminnan organisointi, toteutus ja arviointi edellyttävät, että kehittämistoiminnan lähtökohdat on määritelty. Olennaista perustelussa on, että voidaan vastata kysymykseen; miksi pitää kehittää? Kehittämistoiminnan organisointi perustuu tavoitteiden virallistamiseen ja hyväksyntään. Tavoite muodostaa organisoinnin lähtökohdan. Toteutus muodostuu ideoinnista, kokeiluista ja mallintamisesta. Ideointi on esillä jo kehittämistoiminnan perustelun ja organisoinnin yhteydessä. Arvioinnin tehtävänä on suunnata kehittämistoiminnan prosessia. Arviointi on kehittämissprosessin käännekohta, missä kehittämisen perustelua, organisointia ja toteutusta pohditaan. Tulosten levittäminen taas on juurruttamista. Tämä osa voi olla jo oma erillinen prosessinsa. Tulosten levittämistä voidaan edistää tuotteistamalla ja mallintamalla. Tulosten levittämistä voidaan tukea esimerkiksi koulutusten avulla. (Toikko & Rantanen 2009, luku 4.) Olisi hyvä, jos käsikirjaa mainostettaisiin organisaatiossa koko henkilökunnalle. Kun käsikirjasta on mahdollisimman laaja tieto koko organisaatiossa ja käsikirja tulee koko henkilöstön tietoisuuteen, niin näkemyksemme mukaan, se tulisi myös laajempaan käyttöön.

5.4 Käsikirja

Käsikirja esihenkilöille kehityskeskusteluiden tueksi luotiin kyselyiden vastausten perusteella ja viimeisteltiin yhteiskehittämispajan palautteen sekä toiveiden perusteella. Käsikirjan muodostuksessa koettiin tärkeäksi, että työväline on selkeälukuinen ja visuaalinen lukijalle. Käsikirja mahdollistaa esihenkilölle perehtymisen kehityskeskusteluihin ja työntekijöiden toivomuksiin kehityskeskusteluiden osalta. Käsikirja luo mahdollisuuksia monipuolisille tavoille pitää kehityskeskusteluja tulevaisuudessa organisaatiossa. Käsikirjan rakenne luotiin niin, että käsikirjan alussa on teoriaa ja tutkimustuloksia yleisesti työhyvinvoinnista, työhyvinvoinnin johtamisesta, positiivisesta johtamisesta sekä kehityskeskusteluista. Teoriaosuuden jälkeen käsikirjassa käsitellään ja avataan Hoivatien työntekijöille laaditun kyselyn tuloksia sekä avointen vastausten suoria lainauksia. Viimeinen kohta Hoivatien kehityskeskustelurunko, laaditaan organisaatiossa tämän opinnäytetyön valmistuttua.

Käsikirjan sisällysluettelo

1. Työhyvinvointi
2. Työhyvinvoinnin johtaminen
3. Kehityskeskustelu
4. Kehityskeskustelun rakenne ja menetelmät
5. Kehityskeskustelu johtamisen välineenä
6. Onnistunut kehityskeskustelu
7. Tutkimus Hoivatiellä
8. Kehityskeskustelu työhyvinvoinnin tukena tutkimuksen tulokset
9. Hoivatien kehityskeskustelurunko

Työhyvinvoinnin teoriaosuudessa avataan työhyvinvointia käsitetasolla ja nostetaan esiin eri tekijät kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Työhyvinvoinnin osuudessa avataan, miten hyvää työhyvinvointia rakennetaan ja mitkä tekijät vaikuttavat oleellisesti työhyvinvointiin. Tärkeänä osana käsikirjassa kerrotaan rooleista ja vastuista. Työhyvinvoinnin kehittämisessä, ennakoinnissa ja ylläpidossa on kaikilla omat roolit organisaatiossa. Käsikirjassa on avattu esihenkilöille heidän roolinsa merkitystä työntekijöiden työhyvinvoinnin edistäjinä.

Työhyvinvoinnin johtamisen teoriaosuudessa käsitellään mm. dialogista johtamista, valmentavaa johtamista sekä positiivista johtamista ja psykologiaa. Organisaatiossa on keskitytty kuluneen vuoden aikana positiiviseen johtamiseen sekä koulutettu esihenkilöitä teeman tiimoilta. Käsikirjassa työhyvinvoinnin johtamisen osiossa positiivinen johtaminen on nostettu enemmän esille, sillä tämä on jo tuttu teoria ja teema esihenkilöille. Käsikirjassa avataan positiivista johtamista kaavioiden ja helposti lähestyttävien kuvioiden avulla, josta pystyy helposti havainnoimaan aiheen tärkeimmät nostot. Työhyvinvoinnin johtamisen osiossa tuodaan esiin myös dialogi ja aito vuorovaikutus. Teoriaosuudessa pyrittiin nostamaan esille keskustelevan johtamisen sekä avoimen dialogin tärkeys. Dialogisuuden ja vuorovaikutuksen pilkkominen käsikirjaan mahdollistaa esihenkilöille ymmärryksen avoimuuden ja keskustelevaisuuden hyödyistä sekä työntekijöiden tuottavuuden lisääntymisestä.

Kehityskeskustelujen teoriaosuus käsikirjassa käsittelee kehityskeskustelun rakennetta ja mitä hyötyä kehityskeskustelusta voi olla. Tässä osuudessa käsikirjassa painotetaan vahvasti osatekijöitä, jotka mahdollistavat onnistuneen kehityskeskustelun. Kehityskeskusteluiden osuus sisältää myös osuuden luottamuksellisuudesta. Kehityskeskusteluiden osuus on luotu esihenkilöille helposti lähestyttäväksi ja käsikirjassa on keskitytty avaamaan kehityskeskusteluiden merkityksellisyys työntekijöille. Käsikirjan tarkoituksena on luoda esihenkilöille ymmärrys kehityskeskusteluiden merkityksellisyydestä työhyvinvoinnin tukijana.

Kehityskeskusteluiden rakenne ja menetelmät on avattu käsikirjaan tekstin ja kaavioiden muodossa. Käsikirjaan on tehty kaavio helpottamaan kehityskeskusteluiden rakenteen hahmottamista ja kunkin osa-alueen sisältöjä. Havainnollistavan kaavion avulla esihenkilöt pystyvät hahmottamaan kehityskeskusteluprosessin kokonaisuuden paremmin. Kaikki osa-alueet on avattu käsikirjaan erikseen sekä näissä on perehdytty tarkemmin hyödynnettäviin menetelmiin kunkin osa-alueen kohdalla. Tässä osuudessa käsikirjasta löytyy myös hyödyllisiä blogi -linkkejä esihenkilöille, joita he voivat hyödyntää.

Kehityskeskustelut johtamisen työvälineenä osio käsittelee motivaatiota, sitoutumista ja tuloksellisuutta. Tässä osuudessa käsikirja pyrkii avaamaan näkökulmia kehityskeskusteluiden merkityksellisyyteen osana työntekijän työsuoritusta sekä työsuorituksen merkitystä organisaation tuottavuudelle ja toimivuudelle. Kehityskeskustelut johtamisen työvälineenä on osio, jonka avulla esihenkilöt pystyvät näkemään kehityskeskustelut positiivisina hetkinä, jotka mahdollistavat työntekijän ja organisaation kehittymisen.

Osioon mikä käsittelee onnistunutta kehityskeskustelua, on koottu kyselyistä nousseita aiheita. Vastaukset on kirjattu tekstimuotoon sekä havainnollistavaksi kuvioksi. Vastauksissa on säilytetty anonymiteetti ja ne on pelkistetty. Käsikirjaan on listattu onnistuneen kehityskeskustelun avaimet, jotka pohjautuvat työntekijöiden sekä esihenkilöiden avoimiin vastauksiin teetetystä kyselyssä.

Käsikirjaan on avattu organisaatiolle tehty kyselytutkimus ja yhteiskehittämisen osio. Käsikirjaan on avattu keskeiset tulokset kyselyistä ja sähköisessä yhteiskehittämispajassa esiin nostetuista tärkeistä kokemuksista. Tämän osuuden tarkoituksena oli mahdollistaa työvälineitä tulevaisuuteen kehityskeskusteluihin. Käsikirjaan on kirjattu työntekijöiden toiveita kehityskeskusteluiden määrästä, missä kehityskeskustelut olisi hyvä pitää, esihenkilön merkityksestä sekä kehityskohdista, kehityskeskustelun rakenteesta ja sisällöstä. Käsikirjaan on lisäksi kirjattu eri menetelmiä kehityskeskusteluiden tueksi, joita esihenkilöt voivat hyödyntää kehityskeskusteluissa.

Loppuun on luotu erillinen osio, johon voidaan liittää vuonna 2022 uusi kehityskeskustelukaavake ja ohjeistus sen käyttöön. Käsikirja ei sisällä nykyistä käytössä olevaa kehityskeskustelukaavaketta, sillä kyselyn vastausten perusteella kaavaketta ei koeta onnistuneeksi, hyödylliseksi tai innostavaksi. Opinnäytetyön julkaisun jälkeen kehitystiimi aloittaa uuden kaavakkeen kehittämisen ja tämä tullaan liittämään osaksi käsikirjaa tulevaisuudessa.

Käsikirja on luotu opinnäytetyön tekijöiden toimesta ja se luovutetaan organisaatiolle käyttöön loppuvuonna 2021. Käsikirjan hallinta ja muutosoikeudet siirtyvät organisaation kehitysvastaaville opinnäytetyön valmistuttua. Käsikirjaa ei ole liitetty opinnäytetyöhön, sillä käsikirja luovutetaan vain yhteistyöorganisaation käyttöön. Käsikirjan on tarkoitus olla

ajanhermolla ja jäädä pysyväksi työvälineeksi esihenkilöiden tueksi. Käsikirjaa on mahdollista päivittää tarpeen vaatiessa. Käsikirjan on tärkeää sisältää ajankohtaista tietoa ja tukea organisaatiossa toivottavia toimintatapoja. Muutos on aina mahdollisuus ja käsikirja tukee muutosta, mutta myös yhtenäistää tietoperustan ymmärrystä ja valmiuksia kehityskeskusteluiden pitämiseen. Käsikirja on organisaation työntekijöiden käytettävissä sähköisessä muodossa, jonka vuoksi se on helposti saatavissa ja luettavissa.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kehityskeskustelujen merkitystä työhyvinvointiin suuressa sosiaalipalveluja tuottavassa yrityksessä. Opinnäytetyön tavoitteena oli karsoittaa työntekijöiden sekä esihenkilöiden kokemuksia kehityskeskusteluista ja niiden vaikutuksesta työhyvinvointiin. Opinnäytetyön lopputuotoksen avulla oli tavoitteena kehittää ja yhtenäistää kehityskeskustelukäytäntöjä organisaatiossa. Samalla käsikirjan on tarkoitus olla uusille esihenkilöille osa perehdytysmateriaalia. Lähtökohta opinnäytetyölle oli opinnäytetyön tekijöiden kiinnostus itse kehittyä omassa roolissaan esihenkilöinä. Opinnäytetyön tekijöiden kiinnostus työhyvinvoinnin johtamiseen sekä kehityskeskustelujen kehittämiseen. Kyselytutkimuksessa etsittiin vastauksia kahteen kysymykseen: Mikä merkitys kehityskeskusteluilla on työhyvinvoinnin tukemisessa ja millainen on toimiva kehityskeskustelu.

Tämän opinnäytetyön kyselyn vastaajista yli 75% toi ilmi, että organisaatiossa pidetään kehityskeskusteluja pääosin kerran vuodessa. Tämän opinnäytetyön tulokset ovat hyvin verrannollisia tilastokeskuksen teettämän työolotutkimuksen kanssa. Kehityskeskustelujen yleisyys on vähentynyt vuodesta 2013 ennen kaikkea alempien toimihenkilöiden joukossa. Heistä 65 prosenttia kertoi vuonna 2013 käyneensä kehityskeskustelun, mutta vain 60 prosenttia vuonna 2018. On myös nähtävissä, että mitä suurempi toimipaikka, sitä yleisempiä kehityskeskustelut ovat. Yli 250 hengen toimipaikoissa kehityskeskusteluja oli käynyt yli 70 prosenttia työntekijöistä. (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019, 125-126.) Hoivatiellä työskentelee yli 950 työntekijää. Tämän opinnäytetyön kyselytutkimuksen mukaan kehityskeskusteluja pidetään Hoivatiellä ainakin kerran vuodessa suurimmalle osalle työntekijöistä, mikä on verrattavissa tilastokeskuksen kehityskeskustelukyselyyn yli 250 hengen työpaikoilla.

Myös Julkisten ja hyvinvointialojen liiton teettämässä kehityskeskustelukyselyraportissa vastaukset ovat hyvin rinnastettavissa tämän opinnäytetyön tuloksiin kehityskeskusteluiden määrällisestä järjestämisestä vuoden aikana. Raporttiin vastasi 1552 työntekijää. Raportista käy ilmi, että vastaajista yli 74% oli vastannut kehityskeskusteluita pidettävän kerran vuodessa. (Wink 2014.)

Työntekijät ja esihenkilöt olivat kyselyjen vastausten perusteella sitä mieltä, että kehityskeskusteluja tulisi järjestää ainakin kerran vuodessa, mutta sekä esihenkilöistä että työntekijöistä noin puolet kokivat, että kehityskeskusteluja tulisi järjestää kaksi tai yli kaksi kertaa vuodessa.

Tämän opinnäytetyön kyselyissä suurin osa työntekijöistä sekä esihenkilöistä kokivat, että onnistuneessa kehityskeskustelussa käsitellään työntekijän omaa motivaatiota ja työhyvinvointia. Uutelan (2019, 79,106) väitöstutkimuksen mukaan työssäjaksamisen tukena on tärkeää, että työntekijät saavat tukea esihenkilöltä, esihenkilö kannustaa, tuo esille työntekijän vahvuudet ja kehittämisen kohteet. Tämä edellyttää, että esihenkilö tuntee työntekijänsä. Uutelan tutkimuksessa työntekijät kokivat, että kehityskeskusteluissa tärkeintä on oman työntekeksen analysointi sekä työnkuvasta ja työn tavoitteista keskustelu. Lisäksi oma asenne ja motivaatio ovat sekä työntekijöiden että esihenkilöiden mukaan merkityksellisiä. Tutkimuksessa käy ilmi, että asenteita voidaan kehittää ja asenteen muutos lähtee liikkeelle jokaisesta itsestä. Positiivinen asenne tuo itselle hyvää mieltä ja positiivisuus tarttuu. Näin ollen voidaan todeta, että tämän opinnäytetyön tulokset ovat samansuuntaiset. Hoivatiellä koetaan samat asiat merkityksellisenä ja kun näitä teemoja käsitellään kehityskeskustelussa, sillä voi olla suuri merkitys koko työyhteisölle ja työyhteisön ilmapiirille.

Palautteen saamista kehityskeskusteluissa tärkeänä tässä opinnäytetyön kyselyssä piti hieman alle puolet työntekijöistä. Uutelan (2019,101, 111) väitöstutkimuksessa työn mielekkyyden kokemukseen vaikutti onnistumisen tunne sekä positiivisen palautteen saaminen työstä. Palautteen antaminen on tärkeä esihenkilön käytännön työväline. Myös se, että esihenkilö itse ottaa mielellään palautetta vastaan oman toimintansa kehittämiseksi, koetaan tärkeäksi, sillä esihenkilö toimii itse samalla esimerkkinä palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa.

Avoimet vastaukset nostivat esiin työntekijöiden ja esihenkilöiden toiveen pitää kehityskeskustelut kasvokkain, ei Teams -keskustelun välityksellä. Tämänhetkinen tilanne maailmassa, jossa koronaviruksen aiheuttama pandemia, on ajanut yritykset turvautumaan pitkälti etäpalavereihin ja etätyöskentelyyn minimoidakseen kontaktit. Vastausten perusteella voidaan kuitenkin päätellä, että kehityskeskustelut etäyhteydellä ei ole tuntunut toimivalta ratkaisulta vastaajien mielestä.

Maailmalla työkuulttuuri ja toimintatavat saattavat erota pitkälti suomalaisesta työkuulttuurista sekä kehityskeskustelukäytännöistä. Al-Shaichin (2009) tutkimuksessa nostetaan esiin etänä pidettävien keskusteluiden tehokkuus ja kehitys. Keskustelut pystytään pitämään vapaammin eri ympäristöjä hyödyntäen. Artikkelissä painotetaan myös uusia kokemuksia sekä erilaisten käytäntöjen osaamista. Kehityskeskustelujen ei tulisi jäädä vain kasvokkain käydyn keskustelun rajaamaksi. Artikkelissä nostetaan esille avoimuus ja uskallus puhua vapaasti

mieltä askarruttavista aiheista. Osa henkilöistä saattaa kokea vapauttavaksi keskustella etäyhteyden välityksellä, tällöin asioiden nostaminen esiin ei tunnu painostavalta ja etäältä keskustelun käyminen tuntuu turvallisemmalta.

Mielenkiintoista olisikin tutkia, miten eri maissa koetaan kehityskeskustelukäytännöt sekä etänä pidettävät kehityskeskustelut. Onko Suomessa kehityskeskustelukulttuuri hyvin rajoittunut vanhoihin tapoihin ja kasvokkain käytäviin keskusteluihin toimistossa pöydän ääressä? Vaikuttaako kehityskeskusteluiden pitäminen etänä tai monipuolisissa ympäristöissä työntekijöiden työhyvinvointiin? Al-Saichin (2009) kirjoittama artikkeli on kirjoitettu 2000-luvun alussa. Tähänkin voidaan verrata kokemuksia, sillä jo tuolloin on ymmärretty etäyhteyksillä palaverien ja keskusteluiden hyödyllisyys. Jatkotutkimusaiheena voisi hyödyntää opinnäytetyön vastauksista nousseita huomioita etätyöskentelystä verrattuna eri tutkimuksiin suomesta ja muualta maailmasta. Tutkimuksessa voitaisiin selvittää kulttuurisia eroja etätyöskentelyssä ja sen hyödyllisyyden kokemuksissa.

Avoimista vastauksista kävi ilmi, että suurin osa työntekijöistä sekä esihenkilöistä olivat tyytymättömiä nykyiseen kehityskeskustelulomakkeeseen. Mikkola esittää väitöstutkimuksessa (2016, 56), että kehityskeskustelulomake toimii kehityskeskustelujen luonnollisena rakenteena. Sen avulla kehityskeskustelun tehtävä saadaan suoritettua. Keskusteluissa ja eri organisaatioissa voidaan käyttää erilaisia lomakkeita. Keskusteluissa voidaan käyttää esitältettyä tai keskustelun aikana täytettävää lomaketta. Se kumpaa mallia käytetään, vaikuttaa kehityskeskustelun osapuolien asemaan ja toimintamahdollisuuksiin. Jos kehityskeskustelussa käytetään keskustelun aikana täytettävää lomaketta, niin esihenkilö johtaa lomakkeen käsittelyä. Jos taas keskustelussa käytetään työntekijän etukäteen täyttämää lomaketta, esihenkilön rooli keskustelun ohjaajana ei ole yhtä selvä. Se, kumpaa keskustelulomaketyyppiä käytetään, ohjaa esihenkilön ja alaisen oikeuksia kehityskeskustelun osapuolina. Uutelan (2019, 85) tutkimuksessa työntekijöiden näkemyksen mukaan ihannekeskustelu muodostuisi tietyn kaikille yhteisen keskustelurungon ympärillä käytäväksi avoimeksi dialogiksi, jossa käytäisiin läpi mennyttä ja suunnattaisiin katse tulevaan eli miten tästä eteenpäin. Tämän opinnäytetyön kyselyjen perusteella työntekijät kokivat tärkeimmiksi elementeiksi kehityskeskusteluissa luottamuksen ja avoimuuden, esihenkilön läsnäolon ja kuuntelemisen sekä hyvän ja avoimen dialogin. Esihenkilöistä suurin osa koki hyvän ja avoimen dialogin tärkeäksi kehityskeskustelussa.

Tämän opinnäytetyön kyselytutkimuksen perusteella sekä työntekijät että esihenkilöt kokivat nykyisen kehityskeskustelulomakkeen liian pitkäksi ja kankeaksi. Mikkolan (2016, 57) väitöstutkimuksen organisaatioissa käytettiin kehityskeskusteluissa kehityskeskustelulomaketta. Lomakkeiden runkoa ja järjestystä noudatettiin ja kaikkia lomakkeessa olevia aiheita käsiteltiin. Mikkola toteaaakin, että kun lomakkeita noudatetaan tarkasti, niin lomakkeet voivat myös määritellä sen, mitä asioita kehityskeskustelussa ei käsitellä.

Kehityskeskustelulomaketta moitittiin avoimissa vastauksissa liian pitkäksi ja kankeaksi. Mikkolan väitöstutkimuksen tuloksiin peilaten voidaan todeta, että kehityskeskustelulomaketta pitäisi tarkastella ja kehittää organisaatioissa. Kehitysprosessi lomakkeen osalta Hoivatiellä onkin käynnistetty syksyllä 2021. Organisaatio kehittää ja luo kokonaan uuden kehityskeskustelupohjan uudelle perustetulle yhtiölle. Kyselyjen tuloksista voidaan todeta, että työhyvinvoinnin käsitteleminen kehityskeskusteluissa koetaan erittäin tärkeäksi. Työntekijöistä ja esihenkilöistä suurin osa pitää työhyvinvoinnin teemaa tärkeänä kehityskeskusteluissa. Tämän perusteella voidaankin todeta, että uudessa kehityskeskustelulomakkeessa tulisi olla työhyvinvoinnin osa-alue. Mikkolan (2016) väitöstutkimuksen mukaan kehityskeskustelut noudattavat lomakkeiden rakennetta ja jos työhyvinvoinnin osiota ei lomakepohjassa ole, niin teema jää käsittelemättä.

Kehityskeskustelulomakkeen muotoilulla voidaan helpottaa haasteellisten ja vaikeiden aiheiden käsittelemistä ja varmistaa, että ne tulevat käsitellyiksi kehityskeskusteluissa. Lomakkeiden muotoilua ja sisältöjä pohtimalla voidaan todennäköisesti vaikuttaa siihen, että kehityskeskustelut koettaisiin henkilöstön kannalta aidosti hyödyllisiksi. Lomakkeen sisältöä ja käyttötapoja pohtimalla voidaan ohjata kehityskeskusteluvuorovaikutusta organisaation kannalta merkittäviin päämääriin. (Mikkola 2016, 57.)

Valtioneuvon teettämässä työolobarometrissä käsitellään oppimista ja ammattitaidon kehittämistä. Barometrin mukaan 85% vastaajista kokee, että he pystyvät oppimaan uusia asioita työpaikallansa. Hieman alhaisempi prosentuaalinen määrä vastaajista (79%) koki, että työpaikka pyrkii vaikuttamaan työntekijöiden ammattitaidon kehittymiseen. (Valtioneuvosto 2020, 54-56.) Tässä opinnäytetyössä tulosten perusteella puolet esihenkilöistä koki, että haluaisivat lisää kehittyä ja koulutusta kehityskeskusteluiden pitämiseen. Esihenkilöt Hoivatiellä ovat kehittämismyönteisiä kyselyn tulosten perusteella ja tahtovat kehittää omaa ammattitaitoaan.

Valtioneuvoston teettämä työolobarometri ei kuitenkaan välttämättä anna meille täysin luotettavaa tietoa työhyvinvoinnista tutkimuksen mukaan (Laine, Lindberg & Silvennoinen 2016). Tutkimuksessa nostetaan esiin mahdollisuus, että työolobarometri luo liian positiivisen kuvan suomalaisten kokemasta hyvinvoinnista. Tutkimuksessa pohditaan asiaa julkaistujen artikkeleiden ja tieteellisten tutkimusten pohjalta ja näiden tuloksia verraten työolobarometriin.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda käsikirja Hoivatien esihenkilöille kehityskeskustelujen tueksi. Käsikirja on helposti luettavissa sähköisessä muodossa. Kun käsikirja on sähköisessä muodossa, niin esihenkilöiden on helppo sitä lukea omalta tietokoneeltaan. Käsikirja on jatkossa osa esihenkilötyön perehdytystä ja jokainen Hoivatien kehityskeskusteluja pitävä

esihenkilö lukee sen. Käsikirja ei ole valmis kehityskeskustelu vaan se antaa hyvän pohjan ja ymmärryksen kehityskeskustelujen tärkeydestä ja sen merkityksestä työhyvinvointiin.

Opinnäytetyön kyselyjen perusteella voidaan todeta, että kehityskeskustelut koetaan merkitykselliseksi ja ne parhaimmillaan tukevat työntekijöiden työhyvinvointia.

6.1 Opinnäytetyön luotettavuus

Opinnäytetyön luotettavuudessa huomioidaan objektiivisuus aihetta kohtaan ja kahden henkilön tekemänä opinnäytetyön luotettavuus kasvaa. Luotettavuutta voidaan tarkastella tutkimuksen kohteen ja tarkoituksen onnistumisessa. Opinnäytetyö vastaa tutkimuskysymyksiin sekä opinnäytetyön tarkoitukseen. Tutkimuskohteeksi valittiin koko organisaation henkilökunta, työntekijät sekä esihenkilöt kuitenkin valitsematta heitä itse. Vastaaajat vastasivat vapaaehtoisesti ja anonymoineina kyselyyn. Luotettavuutta arvioidaan kokonaisuutena ja tällöin painottuu sisäinen johdonmukaisuus eli koherenssi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163). Tärkeä osa tieteellisen tiedon tuottamisessa on luotettavuus. Laadullisen tutkimuksen luotettavuudessa käytetään usein vakuuttavuuden käsitettä. Luotettavuus kehittämistoiminnassa tarkoittaa erityisesti käyttökelpoisuutta ja sitä, että kehittämistoiminnan tulee olla hyödyllistä. (Toikko & Rantanen 2009, luku 6.) Tärkeää luotettavuudessa on tiedostaa aiheen merkityksellisyys itselle sekä mahdolliset kytkökset kohderyhmään. Opinnäytetyötä tehdessä tiedostettiin toisen tekijöistä työskentelevän työelämäkumppanin organisaatiossa. Sähköpostit ja yhteydenpito toteutettiin molempien nimellä ja kaikkiin vaiheisiin osallistui molemmat opinnäytetyön tekijöistä. Opinnäytetyön tekijä ei vastannut luotuun kyselyyn, vaikka hän toimiikin organisaatiossa esihenkilön asemassa.

Luotettavuutta tarkastellessa otettiin huomioon kyselyn ajankohta ja aika, jonka kysely oli auki vastaajille. Kysely oli auki kaksi viikkoa, jonka jälkeen vastausmahdollisuus sulkeutui. Kaksi viikkoa oli tarpeeksi pitkä aika, jotta kaikki halukkaat pystyivät vastaamaan kyselyyn. Kyselyssä täytyy aina myös huomioida mahdolliset vastaukset, jotka vaikuttavat väärin tutkimustuloksiin. Aineistoon vastasi riittävä otanta. Vastauksia pystyttiin analysoimaan ja esittämään luotettavia johtopäätöksiä tuloksista verratessa sekä muodostaessa tuloksista väittämiä.

Opinnäytetyön aineiston tulokset on käsitelty kahden henkilön toimesta ja analyysi on tehty yhdessä. Tulokset ja johtopäätökset esiteltiin työelämäkumppanille sovitusti ja luotu materiaali luovutettiin heidän käyttöönsä. Organisaatio hyödyntää luotua materiaalia. Materiaalista on tehty sopimus organisaation kanssa. Opinnäytetyön tuloksista luotu käsikirja esihenkilöiden käyttöön, on jatkossakin organisaation käytössä ja organisaatio voi jatkossa jatkaa sen kehittämistä ja päivittämistä. Luotu käsikirja siis on luotettava ja ajan tasalla

jatkossakin esihenkilöiden hyödynnettävänä organisaatiossa. Käsikirjaa ei olla vielä testattu käytännössä, joten ei vielä tiedetä, hyödyttääkö käsikirja esihenkilöitä.

6.2 Opinnäytetyön eettisyys

Tutkimuksellinen kehittämistyö toteutetaan niin, että tutkimuksessa noudatetaan tiedeyhteisön tunnustamia yleisiä toimintatapoja eli rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta. Kehittämistyössä sovelletaan tieteellisen tutkimuksen kriteerit täyttäviä ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012,6.) Tutkimus toteutettiin niin, ettei tutkimuksesta aiheudu tutkittavana oleville ihmisille eikä yhteisölle merkittäviä riskejä, vahinkoja tai haittoja (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2019,9).

Opinnäytetyön osana teetettiin työntekijöille sekä esihenkilöille kysely. Kysely luotiin yhdessä organisaation kanssa yhteiskehittämällä. Eettisesti oli tärkeää, että organisaatio pääsee vaikuttamaan kyselyn muodostamiseen sekä nostamaan heille tärkeät asiat esiin ennen kyselyn julkaisemista eteenpäin. Organisaatiolla oli vapaus muuttaa ja ehdottaa lisäyksiä kyselyyn. Työelämäkumppanin kanssa käytiin avointa vuoropuhelua ja heidän toiveitaan kuunneltiin prosessin aikana.

Osallistuessaan tutkimukseen osallistujalla on oikeus osallistua vapaaehtoisesti mutta hänellä on myös oikeus kieltäytyä osallistumasta. Tutkittavalle ei saa myöskään syntyä tunnetta osallistumisen pakollisuudesta. Tutkimukseen osallistuvan tulee saada tietoa muun muassa tutkimuksen sisällöstä sekä tutkimuksen käytännön toteutuksesta. (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2019, 10.)

Valmis kysely lähetettiin työntekijöille organisaation oman sähköisen intranetin kautta. Kyselyyn oli täysin vapaaehtoista vastata. Tällä tavalla kenenkään vastaajista ei tarvinnut kokea paineita vastaamisesta vaan saivat halutessaan siirtyä kyselyyn ja vastaamaan. Esihenkilöille kysely lähetettiin lisäksi viikoittaisen sähköpostin yhteydessä. Sähköpostin alustuksessa painotettiin vastausten olevan anonyymeja ja vastausten vapaaehtoisuutta. Työntekijöille tai esihenkilöille ei haluttu ahdistusta tai painetta vastata kyselyyn, vaikka kysely koskikin heidän organisaatiotaan ja omaa työpaikkaansa.

Kyselyä tehdessä huomioitiin kysymysten puolueettomuus, etteivät kysymykset ohjaa vastaajaa mihinkään suuntaan. Kysely luotiin pohjautuen asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Kyselyn loppuun huomioitiin molemmille ryhmille, työntekijöille sekä esihenkilöille avoin sana, johon he pystyivät tuomaan vapaasti ajatuksia kehityskeskusteluista sekä työhyvinvoinnista ilman kysymysten asettelemaa rajausta.

Eettisyys huomioitiin opinnäytetyössä myös kyselyiden tallentamisessa ja käsittelyssä. Aineisto säilytettiin salasanojen takana vain opinnäytetyötä tekevien henkilöiden saatavilla. Vastauksia käsiteltiin tarkasti ja vastaukset hävitetään, kun opinnäytetyö on valmis. Tulokset tallennetaan organisaatiolle itselleen tulevia tutkimuksia ja mahdollisia kehittämissuunnitelmia varten vertailukohtana, mutta tulokset eivät säily opinnäytetyön tekijöiden hallussa.

6.3 Jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyössä kehitetty esihenkilöiden käsikirja kehityskeskusteluiden tueksi mahdollistaa tasalaatuiset kehityskeskustelut ja työhyvinvointia ennakoivan otteen. Käsikirjan omistus ja kehitysmahdollisuus siirtyy opinnäytetyön valmistumisen jälkeen organisaation kehitysvastaaville. Käsikirjan on siis tarkoitus olla pohjana uudelle työmenetelmälle, jota on mahdollisuus muokata tulevaisuudessa ajankohtaisten muutosten ja kehitysten myötä. Käsikirjaa päästään hyödyntämään laajemmalla mittakaavalla vuonna 2022. Tarkoituksena on, että kaikki uuden organisaation esihenkilöt pystyvät hyödyntämään käsikirjaa kehityskeskusteluiden alkaessa ja löytämään sieltä itsellensä tarpeellisia ja hyödyttäviä vinkkejä.

Tärkeimpänä muutoksena ja jatkokehityksenä käsikirjan rinnalle kehitetään uusi kehityskeskustelulomake organisaatiossa. Lomake tullaan liittämään osaksi käsikirjaa sähköiselle alustalle. Opinnäytetyön osana teetettyjen kyselyiden perusteella työntekijät sekä esihenkilöt kokevat vanhan kehityskeskustelurungon olevan hyvin vanha ja kankea. Organisaatio on jo yhdistymisen myötä aloittanut kehityskeskustelulomakkeen kehitysprosessin. Tämän opinnäytetyön tulosten ja valmistumisen jälkeen kehitysvastaavat ja nimetty työryhmä jatkavat lomakkeen kehittämistä. Kehitystarve on siis jo tiedostettu. Lopullinen runko lomakkeeseen kuitenkin viimeistellään tämän opinnäytetyön valmistuttua.

Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista verrata tuloksia käsikirjan käyttöönoton jälkeen. Kysely voitaisiin teetättää työntekijöille sekä esihenkilöille. Tuloksissa voitaisiin mitata käsikirjan tuomia kokemuksia ja muutoksia. Tarkasteltavana voisi olla työntekijöiden kokemus kehityskeskusteluiden vaikuttavuudesta työhyvinvointiin, esihenkilön osaaminen ja kehitys kehityskeskusteluissa sekä yksilöllisen kohtaamisen kokemus. Esihenkilöiden kohdalla olisi mielenkiintoista mitata osaamisen kehittymistä, varmuutta kehityskeskusteluiden pitämisessä, vuorovaikutuksen syntymistä työntekijän kanssa ja työmotivaation muutosta itsessä ja työntekijöissä oman kehittymisen myötä. Esihenkilöille voitaisiin myös teetättää kokemuksekysely käsikirjasta. Kokemuksekyselyn perusteella käsikirjaa pystyttäisiin kehittämään vielä tarkemmin ja ajankohtaisemmin esihenkilöiden tarpeisiin vastaavaksi.

Tulosten perusteella esihenkilöille voitaisiin järjestää kehityskeskusteluiden pitämiseen koulutus. Koulutuksessa voitaisiin hyödyntää käsikirjaa ja muokata tätä esiin nousevien teemojen ja ajatusten pohjalta. Koulutus lisäisi esihenkilöiden varmuutta ja ymmärrystä

kehityskeskusteluiden merkityksellisyydestä työhyvinvoinnin osana. Todella tärkeänä huomiona kehityskeskusteluiden rinnalle nostettiin arjessa käyty vuorovaikutus työntekijän ja esihenkilön välillä. Organisaatiossa voitaisiinkin tutkia arjessa järjestettyjen vapaamuotoisten keskusteluiden vaikutusta kehityskeskusteluihin. Lisäisikö arjessa käyty vuorovaikutus ja vapaamuotoiset keskusteluhetket avoimuutta kehityskeskusteluissa?

Lähteet

- Aarnikoivu H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu.Vantaa. Helsingin seudun kauppakamari/Helsingin Kamari Oy.
- Ahlroth, M. & Havunen, R. 2015. Pomo - puun ja kuoren välissä. Helsinki. Talentum.
- Ahopelto T, Ilomäki S, Logren A, Ristimäki H-L, Tiitinen S & Ruusuvoori J. 2019.Työelämän vuorovaikutuksen tutkimus. Tampereen yliopisto. Viitattu 20.10.2021.
https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/118407/tyoelaman_vuorovaikutuksen_tutkimus.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. E- kirja. Tampere. Vastapaino.
- Al-Shalchi, O. 2009. The Effectiveness and Development of Online Discussions. Journal of online learning and teaching. Vol. 5, No. 1, 104-105. Viitattu 24.10.2021.
<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.556.5914&rep=rep1&type=pdf>
- Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki. Talentum Pro.
- Gagne, M. & L.Deci, E. 2005. Self-determination theory and work motivation. Journal of organizational behavior. Vol 26, issue 4, 331-362. Viitattu 24.10.2021.
https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2005_GagneDeci_JOB_SDTtheory.pdf
- Geue, P.E. 2018. Positive Practices in the Workplace: Impact on Team Climate, Work Engament an Task Performance. The Journal of Applied Behavioral Science 2018, Vol 54(3) 272-301. Viitattu 12.11.2021 <https://journals-sagepub-com.nelli.laurea.fi/doi/pdf/10.1177/0021886318773459>
- Hakanen J. 2011. Työn imu. Tampere. Tammerprint Oy.
- Hakanen J. & Kaltiainen J. 2020. Työn imu - parasta hyvinvointia työssä? Helsinki. 2/2020, vsk.63.vol. 41-56. Työpoliittinen aikakauskirja. Finnish Labour Review. Ministry of Economic Affairs and Employment. Viitattu 13.11.2021.
https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162308/TEM_tyopoliittinen_aika_kauskirja_2_2020.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Hannonen, H. 2017. Kehityskeskustelu on tilaisuus pysähtyä arjen keskellä. Blogikirjoitus. Työterveyslaitos. Viitattu 3.9.2021.
[Kehityskeskustelu on tilaisuus pysähtyä arjen keskellä - Työpiste \(ttl.fi\).](https://www.ttl.fi/kehityskeskustelu-on-tilaisuus-pysahytya-arjen-keskella)
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Helsinki. Oy Yliopistokustannus, HYY yhtymä.
- Jabe, M. 2017. Erialaisten ihmisten johtaminen. E-kirja. Viro. Helsingin kauppakamari Oy.
- Jalava, U. & Matilainen, R. 2010. Dynaaminen johtaminen - kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Tammi.
- Juuti, P. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö (s.83-88). Juva. WSOY.
- Juuti, P. & Rovio, E. 2010. Keskusteleva johtaminen. Kerava. Otava.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. Jyväskylä. PS-kustannus.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus - Pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä. Suomen yliopistopaino Oy.

Kauppinen, S., Kesäniemi E., Luojus S., Lange P. & Lönn N. 2020. Tarpeesta ratkaisuksi - Yhteiskehittämisen opas sosiaali- ja terveydenhuollossa. Viitattu 2.10.2021.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/355342/Forum%20Viriumin%20ja%20Laurean%20yhteisjulkaisu_Tarpeesta%20ratkaisuksi.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Keränen, K. 2019. Yhteiskehittämisen ABC. Laurea-ammattikorkeakoulu. Viitattu 15.11.2021.
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/227271/Keranen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen - hyvän kehittämisen reunaehdoja tutkimassa. Väitöskirja. Turun Yliopisto. Viitattu 16.11.2021.
<https://peda.net/joensuu/jsv1/vinkkipankki/asl/v%C3%A4it%C3%B6skirjoja/pltkhkr:file/download/f3b1448d7674c92ea7a3efe8c7a34991551278d2/Pertti%20Laine%3B%20TY%3C%96HYVINVOINNIN%20KEHITT%C3%84MINEN%2C%20Hyv%C3%A4n%20kehitt%C3%A4misen%20reunaehdoja%20tutkimassa.pdf>

Laine, P., Lindberg, M. & Silvennoinen, H. 2016. Työhyvinvoinnista tarvitaan väestötason seurantatietoa. Hallinnon tutkimus. Viitattu 23.10.2016
<https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98521/56287>

Lammintakanen, J. 2017. Henkilöstö voimavarana - osaaminen johtamisen haasteena (s.238-240). Teoksessa Rissanen, S & Lamintakanen J. (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki. Sanoma Pro.

Lindholm, T, Pajunen, R & Salminen, J. 2012. Keskustele ja kehity - Lisää tehoa kehityskeskusteluihin. Helsinki. J-Impact Oy.

Manka M-L., Larjovuori, R-L. & Heikkilä-Tammi, K. 2014. Voimavarat käyttöön - miten kehittää psykologista pääomaa? Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Viitattu 16.11.2021
file:///Users/monaharki/Downloads/PsykologPO_esite_241014_VALMIS.pdf

Manka M-L. & Manka M. 2018. Työhyvinvointi. Helsinki. Alma Talent Oy.

Martela F. & Pessi A.B. 2018 Significant Work is About Self-Realization and Broader Purpose: Defining the Key Dimensions of Meaningful Work. *Frontiers in Psychology* 2018. Vol. 9, Article 363, 1-15. Viitattu 13.11.2021 https://laurea.finna.fi/PrimoRecord/pci.cdi_doaj_primary_oai_doaj_org_article_ac7fdfe7f79542869b4179e48a13cccf

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

Mikkola, P. 2016 Kehityskeskustelulomakkeen erilaiset roolit kehityskeskustelujen topikaalissa siirtymissä. Väitöstutkimus. Vaasan yliopisto. Vaasa. Viitattu 23.10.2021.
https://www.uwasa.fi/sites/default/files/midgard/links/isbn_978-952-476-689-0.pdf

Mäki, K., Roos, M. Åstedt-Kurki, P. & Kylmä J. 2014. Lähiesimies hoitajan toivon vahvistajana psykiatrisessa hoitotyössä. *Hoitotiede*, 26 (3), 190-201.
<https://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1725343>

Mäkinen, J-P., Heikkilä-Tammi, K. & Manka M-L. 2015. Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia? Kunnallisan kehittämissäätöön tutkimusjulkaisu-sarjan julkaisu nro 92. Sastamala. Viitattu 24.10.2021.
<https://kaks.fi/wp-content/uploads/2015/10/Miten-kuntaesimies-voi-parantaa-ty%C3%B6hyvinvointia.pdf>

- Naude, J. & Plessier, F. 2018. *Becoming a Leader Coach: : A Step-by-Step Guide to Developing People*. E-kirja. United States of America. Center for Creative Leadership. Viitattu 17.10.2021.
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/laurea/reader.action?docID=2097960>
- Nummi, P. 2018. *Fasilitoivan johtamisen käsikirja*. E-kirja. Helsinki. Alma Talent.
- Ojasalo, K., Moilanen, T & Ritalahti J. 2015. *Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. E-Kirja. Gaudeamus.
- Pöyry-Lassila, Päivi. 2017. *Palveluiden yhteiskehittäminen ja yhteistuottaminen*. Helsinki. Viitattu 2.10.2021.
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/151784/Poyry-Lassila.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Ristikangas, M-R & Ristikangas, V. 2013. *Valmentava johtajuus*. E-kirja. Helsinki. Alma Talent Oy.
- Rossi, M., Meurs, J-A. & Perrewè, P-L. 2014. *Improving employee health and well-being*. Information age publishing inc. Printed in the United States of America. Information age publishing.
- Roth, P-C & Saarenpää, J. 2020. *Sudenpentujen käsikirja esimiehille. Vuorovaikutustaidot ja sosiaaliset tunteet työelämässä*. Viro. Basam Books Oy.
- Ryynänen J., Simonen A & Karkkola P. 2020. *Psykologiset perustarpeet työelämässä - autonomian edistämiseksi kohti työnimua. Työelämän tutkimus*. Viitattu 13.11.2021
<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/97977/55987>
- Sankelo, M. 2014. *Työelämä uudistuu työntekijälähtöisellä innovaatiotoiminnalla*. Journal of Finnish Universities of Applied Sciences 4/2014. Viitattu 23.10.2021
<https://uasjournal.fi/tutkimus-innovaatiot/tyoelama-uudistuu-tyontekijalahtoisella-innovaatiotoiminnalla/#1458134585005-b3f22396-5506>
- Shier M.L & Graham J.R. 2010. *Work-related factors that impact social work practitioners' subjective well-being: Well-being in the workplace*. Journal of social work 11 (4), 402-421. University of Canada. Viitattu 14.11.2021 <https://journals-sagepub-com.nelli.laurea.fi/doi/pdf/10.1177/1468017310380486>
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2019. *Turvallisia ja terveellisiä työoloja sekä työkykyä kaikille - Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2030*. Viitattu 16.11.2021.
https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161450/STM_3_2019_Tyoympariston%20linjaukset.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2021. *Työhyvinvointi*. Viitattu 1.9.2021
<https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Suonsivu, K. 2011. *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista*. Tampere. UNIpress

Sutela H, Pärnänen A & Keyriläinen M. 2019. Digiajan työelämä - työolotutkimuksen tuloksia 1977-2018. Tilastokeskus. Helsinki. Viitattu 13.9.2021.

https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf

Terveiden ja hyvinvoinninlaitos 2021. Yhteiskehittäminen. Viitattu 21.9.2021

<https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/sosku/sosiaalisen-kuntoutuksen-opas/yhteiskehittaminen>

Toikko, T & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta - Näkökulmia kehittämiss-prosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. E-kirja. Tampere. Tampereen Yliopistopaino Oy

Tourish, D. 2006. The appraisal interview reappraised. The Handbook of communication skills 2006, chapter 18, 505-530. University of London. Viitattu 23.10.2021.

https://www.researchgate.net/publication/33546969_The_appraisal_interview_reappraised

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 7.6.2021.

https://tenk.fi/si-tes/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Viitattu 24.11.2021.

https://tenk.fi/sites/default/files/202101/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarviointin_ohje_2020.pdf

Työterveyslaitos 2021. Työhyvinvointi. Viitattu 1.9.2021.

<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työturvallisuuskeskus 2009. Työhyvinvoinnin portaat.

Viitattu 16.11.2021. https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf

Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukeva. Fenomenografisen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Väitöskirja. Lapin yliopisto. Rovaniemi. Viitattu 21.10.2021

<https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63708/Acta%20electronica%20Universitatis%20Laponiensis%20256.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä. PS-kustannus

Valtioneuvosto. 2020. Työolobarometri. Viitattu 17.10.2021

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162955/TEM_2021_18.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Viitattu 29.11.2021.

<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vesterinen P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva. WSOY.

Vilka H. 2021a. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. E-kirja. Jyväskylä. PS-kustannus

Vilka H. 2021b. Tutki ja kehitä. E-kirja. Jyväskylä. PS-Kustannus.

Wenström, S. 2020a. Enthusiasm as a driving force in vocational education and training (VET) teacher´s work - Defining positive organization and positive leadership in VET. Väitöskirja. Lapin yliopisto. Rovaniemi. Viitattu 24.10.2021. <https://core.ac.uk/download/pdf/268837479.pdf>

Wenström, S. 2020b. Positiivinen johtaminen. Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla. Jyväskylä. PS-kustannus

Wink, H. 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatiossa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Hämeenlinna. Viitattu 15.11.2021. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67738/978-951-44-6995-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Wink, H. 2014. Työntekijän ääni - kokemuksia kehityskeskusteluista. JHL kehityskeskustelu raportti. Viitattu 17.10.2021. https://www.jhl.fi/wp-content/uploads/2020/05/kehityskeskustelukysely_raportti2014_a4hw.pdf

Kuviot

Kuvio 1. Itsemääräämisteoria (mukaillen Gagne & Deci 2005, 347)	9
Kuvio 2. Valmentava johtaminen (mukaillen Naude & Plessier 2018,15)	14
Kuvio 3. Innostavan ja positiivisen johtamisen elementit (mukaillen Wenström 2020a, 59) ..	15
Kuvio 4. Positiivisen organisaation osa-alueet (PRIDE) (mukaillen Wenström 2020b,69)	16
Kuvio 5. Opinnäytetyönprosessi	29
Kuvio 6. Sisällönanalyysin prosessi	37
Kuvio 7. Työntekijöiden kokemukset merkityksellisimmistä tekijöistä kehityskeskusteluissa .	45
Kuvio 8. Esihenkilöiden kokemukset merkityksellisimmistä tekijöistä kehityskeskusteluissa..	45
Kuvio 9. Mitä asioita tai teemoja onnistuneessa kehityskeskustelussa käsitellään? (Valitse itsellesi kolme tärkeintä teemaa)	47
Kuvio 10. Työntekijöiden kokemus kehityskeskusteluiden merkityksellisyydestä työhyvinvoinnin kannalta	48
Kuvio 11. Tiedän, mistä hakea ohjeistusta kehityskeskusteluiden pitämiseen.....	48
Kuvio 12. Haluaisin saada lisäkoulutusta kehityskeskusteluiden pitämiseen	49
Kuvio 13. Sähköiseen kehittämispajaan osallistuneiden esihenkilöiden ajatuksia käsikirjasta	58

Taulukko

Taulukko 1. Vastaajien ikäjakauma	40
Taulukko 2. Vastaajien työkokemus organisaatiossa	40
Taulukko 3. Työntekijöiden ja esihenkilöiden tyytyväisyys kehityskeskustelukäytäntöihin....	41
Taulukko 4. Kuinka usein kehityskeskusteluja järjestetään.....	42
Taulukko 5. Kuinka usein kehityskeskusteluja tulisi järjestää	43
Taulukko 6. Miten tärkeäksi kehityskeskustelujen kehittäminen koetaan	44
Taulukko 7. Työntekijöiden avointen kysymysten vastauksia.....	52
Taulukko 8. Esihenkilöiden avointen kysymysten vastauksia.....	56

Liitteet

Liite 1: Saatekirje kyselytutkimukseen	77
Liite 2: Kutsu sähköiseen työpajaan esihenkilöille	78
Liite 3: Kysely työntekijöille	79
Liite 4: Kysely esihenkilöille	85

Liite 1: Saatekirje kyselytutkimukseen

Hyvä kyselyyn vastaaja,

Opiskelemme Laureassa Sosionomi YAMK-tutkintoa, sosiaali- ja terveysalan johtaminen. Teemme opinnäytetyömme yhteistyössä Hoivatien kanssa. Opinnäytetyön aiheena on kehityskeskustelut työhyvinvoinnin tukena. Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö ja tarkoituksena on kehittää Hoivatien kehityskeskustelukäytäntöjä sekä yhtenäistää niitä. Kyselyn avulla saamme arvokasta tietoa teiltä kehityskeskustelun merkityksestä työhyvinvointiin. Tutkimustulosten perusteella tarkoituksenamme on luoda käsikirja esihenkilöiden hyödynnettäväksi kehityskeskustelujen tueksi.

Sinulla kuluu tämän kyselyn täyttämiseen enintään 15 minuuttia. Kyselyyn vastataan täysin anonyyminä ja tuloksia käsitellään luottamuksellisesti. Kyselyyn vastaaminen on täysin vapaaehtoista.

Olemme kiitollisia vastauksestasi!

Mona Harki ja Hanna Fröberg

Liite 2: Kutsu sähköiseen työpajaan esihenkilöille

Hei,

Osa teistä varmaan vastasi opinnäytetyömme kyselyyn Kehityskeskustelut työhyvinvoinnin tukena, mikä oli auki Hoivatien intrassa ajalla xx.xx-xx.xx. Kyselyjen pohjalta luomme alustavan "käsikirjan/oppaan" esihenkilöille kehityskeskustelujen tueksi. Kyselyn lisäksi meidän on tarkoitus pitää yksi yhteiskehittämispaja Teams-yhteydellä 5-10 esihenkilön kanssa.

Pajaan voi osallistua, vaikka ei olisi vastannut kyselyyn. Tämä on erillinen osa opinnäytetyötämme.

Tarkoituksena on lähettää tämä alustava käsikirja/opus Teams-kehittämispajaan osallistuville esihenkilöille ennakkoon luettavaksi, jonka pohjalta sitten yhdessä pohdimme, että mitä oppaasta vielä puuttuu, mitä siihen olisi hyvä lisätä jne.

Lähestymme teitä kysymällä, että olisiko teillä mielenkiintoa osallistua Yamk-opinnäytetyömme yhteiskehittämispajaan Teams-yhteydellä xx.xx.2021 kello: XX-XX?

Toivomme, että ilmoitat Hannalle vastaamalla tähän sähköpostiviestiin mahdollisimman pian, mutta viimeistään sunnuntaina xx.xx, mikäli olet kiinnostunut osallistumaan yhteiskehittämispajaan.

Jos sinulla heräsi lisäkysyttävää, niin olethan yhteydessä.

Kiitos 😊

Hanna Fröberg ja Mona Harki

Laurea Yamk

Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen

Liite 3: Kysely työntekijöille

Kehityskeskustelut työhyvinvoinnin tukena NY - ODL:ssä

Hyvä kyselyyn vastaaja,

Opiskelemme Laureassa Sosionomi YAMK-tutkintoa, sosiaali-ja terveysalan johtaminen. Teemme opinnäytetyömme yhteistyössä NY-ODL:n kanssa. Opinnäytetyön aiheena on kehityskeskustelut työhyvinvoinnin tukena. Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö ja tarkoituksena on kehittää NY-ODL:n kehityskeskustelukäytäntöjä sekä yhtenäistää niitä. Kyselyn avulla saamme arvokasta tietoa teiltä kehityskeskustelun merkityksestä työhyvinvointiin. Tutkimustulosten perusteella tarkoituksenamme on luoda käsikirja esihenkilöiden hyödynnettäväksi kehityskeskustelujen tueksi.

Sinulla kuluu tämän kyselyn täyttämiseen enintään 15 minuuttia. Kyselyyn vastataan täysin anonyyminä ja tuloksia käsitellään luottamuksellisesti. Kyselyyn vastaaminen on täysin vapaaehtoista.

Olemme kiitollisia vastauksestasi!

Mona Harki ja Hanna Fröberg

1. Ikäsi *

- 19-29 vuotta
- 30-39 vuotta
- 40-49 vuotta
- 50-59 vuotta
- 60-69 vuotta
-

2. Kuinka kauan olet työskennellyt NY:ssä tai ODL:ssä? *

- 0-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- Yli 10 vuotta

3. Onko sinulla kokemusta kehityskeskusteluista? *

- Kyllä
- Ei
-

4. Olen tyytyväinen nykyiseen kehityskeskustelukäytäntöön *

- Täysin samaa mieltä
- Samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin erimieltä
- En osaa sanoa

5. Kuinka usein yksikössäsi järjestetään kehityskeskusteluja? *

- Ei ollenkaan
- Joka toinen vuosi
- Kerran vuodessa
- Kaksi kertaa vuodessa

6. Kuinka usein kehityskeskusteluja tulisi järjestää, jotta se tukisi myös työhyvinvointiasi? *

- Kerran vuodessa
- Kaksi kertaa vuodessa
- Yli kaksi kertaa vuodessa

7. Miten tärkeäksi koet kehityskeskusteluiden kehittämisen? *

- Erittäin tärkeäksi
- Tärkeäksi
- Jonkin verran tärkeäksi
- En koe tärkeäksi
- En osaa sanoa

8. Mikä vaikuttaa hyvään kehityskeskustelukokemukseen? (valitse kolme itsellesi merkityksellisintä vaihtoehtoa) *

- Luottamus ja avoimuus
- Esihenkilön ammattitaito/pätevyys
- Esihenkilön läsnäolo ja kuunteleminen
- Yhdessä pohtiminen
- Hyvä ja avoin dialogi
- Rento ilmapiiri
- Rauhallinen ympäristö
- Arjessa käyty vuorovaikutus
- Jokin muu, mikä?

9. Mikäli vastasit yllä olevaan kysymykseen joku muu, mikä? Mikä vaikuttaa sinulla hyvään kehityskeskustelu kokemukseen?

Oma vastauksesi

10. Mitä asioita tai teemoja onnistuneessa kehityskeskustelussa käsitellään?
(valitse itsellesi kolme tärkeintä teemaa alla listatuista) *

- Oma motivaatio ja työhyvinvointi
- Tulevaisuuden koulutustarpeiden pohtiminen
- Palkka
- Työergonomia
- Työtehtävien päivittäminen ja tarkastelu
- Työntekijän tavoitteista ja tulevaisuudesta keskusteleminen
- Palautteen saaminen
- Palautteen antaminen
- Työntekijän kehityskohteet
- Organisaation visio ja strategia
- Jokin muu, mikä?

11. Mikäli vastasit yllä olevaan kysymykseen jokin muu, mikä? Mikä olisi sinulle tärkeä teema kehityskeskusteluiden sisältöihin?

Oma vastauksesi

12. Millainen ympäristö tai tila olisi paras paikka kehityskeskustelun pitämiseen?

Oma vastauksesi

13. Kerro yksittäinen onnistunut ja mieleen jäänyt kokemus kehityskeskustelusta?

Oma vastauksesi

14. Miten merkityksellisenä pidät kehityskeskusteluita oman työhyvinvointisi kannalta? *

- Erittäin merkityksellinen
- Merkityksellinen
- Vähän merkitystä
- Ei merkitystä
- En osaa sanoa

15. Mitä toivoisit esihenkilösi tekevän toisin, jotta kehityskeskustelut tukisi paremmin juuri sinun työhyvinvointiasi?

Oma vastauksesi

16. Kenellä mielestäsi on vastuu kehityskeskusteluiden onnistumisesta? *

- Työntekijällä
- Esihenkilöllä
- Molemmilla

17. Tämän laatikon alle voit kirjoittaa vapaasti ajatuksia työhyvinvoinnista ja kehityskeskusteluista

Oma vastauksesi

Liite 4: Kysely esihenkilöille

Kehityskeskustelut työhyvinvoinnin tukena NY - ODL:ssä: Esihenkilöille

Hyvä kyselyyn vastaaja,

Opiskelemme Laureassa Sosionomi YAMK-tutkintoa, sosiaali- ja terveysalan johtaminen. Teemme opinnäytetyömme yhteistyössä NY-ODL:n kanssa. Opinnäytetyön aiheena on kehityskeskustelut työhyvinvoinnin tukena. Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö ja tarkoituksena on kehittää NY-ODL:n kehityskeskustelukäytäntöjä sekä yhtenäistää niitä. Kyselyn avulla saamme arvokasta tietoa teiltä kehityskeskustelun merkityksestä työhyvinvointiin. Tutkimustulosten perusteella tarkoituksenamme on luoda käsikirja esihenkilöiden hyödynnettäväksi kehityskeskustelujen tueksi.

Sinulla kuluu tämän kyselyn täyttämiseen enintään 15 minuuttia. Kyselyyn vastataan täysin anonyyminä ja tuloksia käsitellään luottamuksellisesti. Kyselyyn vastaaminen on täysin vapaaehtoista.

Olemme kiitollisia vastauksestasi!

Mona Harki ja Hanna Fröberg

1. Ikäsi *

- 19-29 vuotta
- 30-39 vuotta
- 40-49 vuotta
- 50-59 vuotta
- 60-69 vuotta

2. Kuinka kauan olet työskennellyt NY:ssä tai ODL:ssä? *

- 0-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- Yli 10 vuotta

3. Onko sinulla kokemusta kehityskeskusteluiden pitämisestä? *

- Kyllä
 - Ei
-

4. Olen tyytyväinen nykyiseen kehityskeskustelukäytäntöön? *

- Täysin samaa mieltä
- Samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

5. Kuinka usein yksikössäsi järjestetään kehityskeskusteluja? *

- Ei ollenkaan
 - Joka toinen vuosi
 - Kerran vuodessa
 - Kaksi kertaa vuodessa
-

6. Kuinka usein kehityskeskusteluja tulisi järjestää, jotta se tukisi työntekijöiden työhyvinvointia? *

- Kerran vuodessa
- Kaksi kertaa vuodessa
- Yli kaksi kertaa vuodessa

7. Miten tärkeäksi koet kehityskeskusteluiden kehittämisen? *

- Erittäin tärkeäksi
- Tärkeäksi
- Jonkin verran tärkeäksi
- En koe tärkeäksi
- En osaa sanoa

8. Mikä vaikuttaa hyvään kehityskeskustelukokemukseen? (Valitse itsellesi kolme merkityksellisintä vaihtoehtoa?) *

- Oma valmistautuminen ja kehityskeskustelun suunnittelu
- Työntekijän valmistautuminen kehityskeskusteluun
- Hyvä ja avoin dialogi
- Rento ilmapiiri
- Rauhallinen ympäristö
- Arjessa käyty vuorovaikutus
- Jokin muu, mikä?

9. Mikäli vastasit yllä olevaan kysymykseen joku muu, mikä? Mikä vaikuttaa sinulla hyvään kehityskeskustelukokemukseen?

Oma vastauksesi

10. Mitä asioita tai teemoja onnistuneessa kehityskeskustelussa käsitellään työntekijän kanssa? (Valitse itsellesi kolme tärkeintä teemaa alla listatuista) *

- Motivaatio ja työhyvinvointi
- Koulutustarpeiden pohtiminen
- Palkka
- Työergonomia
- Työtehtävien päivittäminen ja tarkastelu
- Työntekijän tavoitteista ja tulevaisuudesta keskusteleminen
- Palautteen saaminen
- Palautteen antaminen
- Työntekijän kehityskohteet
- Organisaation visio ja strategia
- Jokin muu, mikä?

11. Mikäli vastasit yllä olevaan kysymykseen jokin muu, mikä? Mikä olisi sinun mielestäsi tärkeä teema kehityskeskusteluiden sisältöihin?

Oma vastauksesi

12. Millainen ympäristö tai tila olisi paras paikka kehityskeskusteluiden pitämiseen?

Oma vastauksesi

13. Kerro yksittäinen onnistunut ja mieleen jäänyt kokemus kehityskeskustelusta?

Oma vastauksesi

14. Kenellä mielestäsi on vastuu kehityskeskusteluiden onnistumisesta? *

- Työntekijällä
 - Esihenkilöllä
 - Molemmilla
-

15. Tiedän, mistä voin hakea ohjeistusta kehityskeskusteluiden pitämiseen. *

- Täysin samaa mieltä
- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

16. Mikäli toivoisit enemmän tukea ja ohjeistusta kehityskeskusteluihin, minkälaista se olisi?

Oma vastauksesi

17. Haluaisin saada lisää koulutusta kehityskeskustelujen pitämiseen tulevaisuudessa? *

- Täysin samaa mieltä
- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

18. Miten tärkeäksi työvälineeksi koet kehityskeskustelujen pitämisen? *

- Erittäin tärkeäksi
- Tärkeäksi
- Osittain tärkeäksi
- En koe tärkeäksi
- En osaa sanoa

19. Millaisia tunteita/ajatuksia kehityskeskusteluprosessi sinussa herättää?

Oma vastauksesi

20. Kuinka paljon työaikaa sinulta kuluu yhden työntekijän kehityskeskusteluun (sisältäen valmistautumisen, kehityskeskustelun ja kirjaamisen)?

Oma vastauksesi

21. Millainen tunne onnistuneen ja hyvän kehityskeskustelun jälkeen on jäänyt?

Oma vastauksesi

22. Tämän laatikon alle voit kirjoittaa vapaasti ajatuksia työhyvinvoinnista ja kehityskeskusteluista

Oma vastauksesi
