

**Työhyvinvoinnin tekijöiden esiintyminen ICT-alan
yrityksen kehityskeskusteluissa**

Anna-Sofia Korpijaakko & Anna-Reetta Silvonen

Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma
Kevätlukukausi 2020
Kasvatustieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Korpijaakko, Anna-Sofia & Silvonen, Anna-Reetta. 2020. Työhyvinvoinnin tekijöiden esiintyminen ICT-alan yrityksen kehityskeskusteluissa. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 67 sivua.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin tieto- ja viestintäteknologian yrityksen kehityskeskusteluissa esiintyneitä työhyvinvoinnin teemoja. Kehityskeskustelut ovat yksi väline työhyvinvoinnin tukemiseen, ja esimiehet ovat tärkeässä asemassa työyhteisön hyvinvoinnin mahdollistajana. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä työhyvinvointia edistäviä osa-alueita kehityskeskusteluissa käsiteltiin ja millä tavoin johtaminen tuki toiminnoillaan työhyvinvointia.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto on osa HeRMO-hankkeessa kerättyä viiden ICT-alan työntekijän kehityskeskusteluaineistoa. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysin menetelmin, ja siinä näkyy teoriaohjautuvuus. Sisällönanalyysin perusteella työhyvinvointia edistäväksi tekijöiksi muodostui kolme pääluokkaa, joita olivat työyhteisökulttuuri, johtaminen sekä toimiva työympäristö.

Tutkimuksen mukaan vuorovaikutussuhteet edistivät työyhteisön yhteisöllisyyttä ja sen jäsenten työhyvinvointia. Ne osoittautuivat myös keskeisimmäksi työyhteisöön sitoutumiseen vaikuttavaksi tekijäksi. Johtaminen tuki työntekijöiden hyvinvointia osallistamisen sekä kouluttautumisen- ja vaikuttamismahdollisuuksien tarjoamisen kautta. Myös alaisten urakehityksestä huolehtiminen ja oikeudenmukainen palkitseminen tuki hyvinvointia motivoinnin ja kannustamisen keinoin. Työhyvinvointia heikentäviä löydöksiä olivat tiimienvälinen tiedonjakaminen, yksittäiset konfliktitilanteet työntekijöiden välillä sekä avokonttorin aiheuttamat meluongelmat.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että kehityskeskustelut tarjoavat monipuolisen toimintakentän hyvinvoinnin tukemiselle ja sen mahdollistamiselle. Eri näkökulmien esiintyminen kehityskeskusteluissa edistää työhyvinvointia ja mahdollistaa työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteitä. Työhyvinvoinnin tukeminen on merkityksellistä

etenkin muuttuvassa työelämässä, ja sen positiiviset vaikutukset näkyvät niin organisaation menestyksen kuin yksilön hyvinvoinnin tasoilla. Tutkimus tarjoaa monipuolista tietoa työhyvinvoinnin osa-alueista, jotka ovat myös yhteneväisiä aikaisempien työhyvinvointia koskevien tutkimusten kanssa.

Asiasanat: työhyvinvointi, kehityskeskustelu, ICT

SISÄLTÖ
TIIVISTELMÄ
SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	6
2	KEHITYSKESKUSTELUT TYÖHYVINVOINTIA TUKEMASSA.....	8
	2.1 Kehityskeskustelun määrittely.....	8
	2.2 Kehityskeskustelut tuloskeskeisyydestä työntekijälähtöisyyteen	10
	2.3 Onnistuneen kehityskeskustelun malli.....	12
	2.4 Roolit kehityskeskustelussa.....	15
	2.5 Työhyvinvoinnin tukeminen	16
3	TYÖHYVINVOINTI ORGANISAATION VOIMAVARANA.....	18
	3.1 Näkökulmia työhyvinvoinnin tutkimiseen.....	18
	3.2 Voimavaralähtöisen mallin osa-alueiden tarkastelua	23
	3.2.1 Organisaatio työhyvinvoinnin mahdollistajana	24
	3.2.2 Vuorovaikutus organisaation toiminnan perustana	25
	3.2.3 Organisaatio toimivan työympäristön rakentajana.....	26
	3.2.4 Johtaminen osana työhyvinvointia	28
4	TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	30
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	31
	5.1 Tutkimushanke, aineisto ja tutkittavat	31
	5.2 Tutkimuskohde ja lähestymistapa.....	32
	5.3 Aineiston analyysi.....	34
	5.4 Eettiset ratkaisut.....	37
6	TYÖHYVINVOINNIN ESIINTYMINEN KEHITYSKESKUSTELUISSA	39

6.1 Työyhteisökulttuuri työhyvinvoinnin voimavarana.....	40
6.1.1 Työntekijöiden vuorovaikutussuhteet ja yhteisöllisyys	40
6.1.2 Työntekijöiden yhteistyö ja tiedon jakaminen	42
6.1.3 Työyhteisön vuorovaikutuksen haasteet	43
6.2 Työhyvinvointia tukevan johtamisen elementit.....	44
6.2.1 Kannustavan ja motivoivan johtamisen keinoja	44
6.2.2 Johtamisen tarjoamat vaikutusmahdollisuudet	46
6.3 Toimiva organisaatio työhyvinvoinnin tukena	48
6.3.1 Toimiva työympäristö.....	48
6.3.2 Rajalliset resurssit	49
7 POHDINTA.....	51
7.1 Tutkimustulosten tarkastelu ja johtopäätökset.....	51
7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimushaasteet	56
LÄHTEET	60

1 JOHDANTO

Työelämän muutosten yhteydessä on merkityksellistä huomioida työhyvinvoinnin kehittämis- ja muutostarpeita. Työhyvinvoinnin merkitystä voidaan pitää jopa korostuneena jatkuvien muutosten äärellä, kun muuttuvat työn tekemisen tavat ja nopea muutosvalmius ovat jatkuvasti läsnä työssä. Tämän vuoksi innovatiivisuuden ja jatkuvan kehityksen on tärkeää ulottua myös työhyvinvoinnin alueelle (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016). Työhyvinvoinnin edistäminen on yksi Työelämän kehittämisstrategian (TKS 2020) päätavoitteista. Hyvät työolot ja työhyvinvointi lisäävät tuottavuutta ja työelämän vetovoimaa, ja ne ovat olennainen osa tulevaisuuden työelämää (TKS 2020, 2019).

Työhyvinvoinnin seuraukset ovat merkittäviä niin yksilön kuin organisaation kannalta. Työhyvinvoinnin edistämisen lähtökohdat nähdään pitkántähtäimen investointina, sillä ne saavat aikaan säästöjä muun muassa työkyvyttömyysmenoissa (Pekkarinen & Pekka 2015) ja työhyvinvoinnin keskeisenä lähtökohtana on usein sairauspoissaolojen vähentäminen (Manka & Manka 2016, 57). Monet tutkimukset osoittavat työhyvinvoinnin myönteisen yhteyden myös työntekijöiden vaihtuvuuden vähenemiseen (TTL 2019). Pieni vaihtuvuus on osoitus sitoutuneisuudesta, joka on yksi työhyvinvoinnin positiivisista seurauksista ja osoitus hyvinvoivasta työyhteisöstä. Sitoutuminen vähentää resurssien käyttämistä muun muassa uusien työntekijöiden rekrytointeihin ja kouluttamiseen.

Työhyvinvoinnin ymmärretään tänä päivänä koostuvan useasta osa-alueesta ja sen muodostumiseen vaikuttavat yksilön hyvinvointiin kohdistuvat psykologiset- sekä työyhteisön sosiaaliset ja rakenteelliset tekijät (Manka 2016). Organisaatio- ja johtamiskäytännöt voivat toiminnoillaan tukea ja vaikuttaa työhyvinvoinnin rakentumiseen, muun muassa työergonomiasta huolehtimalla, osallistamis- ja vaikutusmahdollisuuksien luomisella sekä kouluttautumistarpeisiin vastaamalla.

Työhyvinvoinnin kehittämisen yhteydessä on olennaista tutkia käytänteitä ja toimintatapoja, joilla työhyvinvointia voidaan tukea ja edistää. Yksi väline

työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ovat kehityskeskustelut (Rauramo 2004, 67). Kehityskeskusteluissa esimies ja työntekijä ovat vuorovaikutteisessa tilanteessa kahden kesken, jolloin kokemuksia voidaan jakaa luottamuksellisesti ja rauhassa organisaation siihen mahdollistaman ajan puitteissa. Kehityskeskustelujen rakentuminen yksilöllisesti hyödyntää molempia osapuolia, ja ne ovat tilanteita, joissa työntekijä pääsee vaikuttamaan työhönsä ja tulee kuulluksi. (Valpola 2000, 8.) Yksi kehityskeskustelujen tavoitteista on työssä jaksamisen tukeminen, ja Aution, Juutin ja Winkin (2010, 56) mukaan onnistuneet kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen tuottavat työhyvinvointia. Kehityskeskustelut ovat tärkeä konteksti suoraan työhyvinvointiin vaikuttamiseen sekä siihen liittyvien osatekijöiden tarkasteluun. Tämän takia työhyvinvoinnin ilmentymistä on merkityksellistä tutkia kehityskeskustelujen yhteydessä.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan työhyvinvointia ICT (*information and communication technology*) -alan yrityksen autenttisia kehityskeskusteluja analysoimalla. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitä työhyvinvointiin vaikuttavia osa-alueita kehityskeskusteluissa esiintyi ja miten työhyvinvointia voidaan tukea johtamiskäytäntöjen avulla. Tutkimuskontekstina aidot kehityskeskustelut ovat ainutlaatuisia, sillä aikaisemmin kehityskeskustelujen ja työhyvinvoinnin yhteyttä on tutkittu pääsääntöisesti kyselylomakkeiden ja haastatteluiden avulla. Tarkastelemme ICT-yrityksessä toteutettuja kehityskeskusteluja Mankan (2016) työhyvinvointimallin viitekehyksessä. Tutkimuksessa nostetaan esille tekijöitä, jotka tukevat yrityksen työntekijöiden työhyvinvointia sekä mahdollisia työhyvinvoinnin haasteita.

Seuraavaksi käsittelemme kehityskeskustelujen ja työhyvinvoinnin teoreettista taustaa, joka jakautui kahteen pääteemaan; kehityskeskusteluihin ja työhyvinvointiin. Teoreettisesta taustasta esittelyn jälkeen raportoimme tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen toteuttamisen vaiheet. Tutkimuksen lopussa teemme tutkimustulosten ja teoriataustan pohjalta johtopäätöksiä sekä pohdimme tutkimuksen luotettavuutta ja esitämme aiheeseen liittyviä jatkotutkimusehdotuksia.

2 KEHITYSKESKUSTELUT TYÖHYVINVOINTIA TUKEMASSA

Kehityskeskustelut ovat tärkeä komponentti organisaation henkilöstöjohtamisessa ja ne toimivat osaltaan henkilöstöhallinnon päätösten perustana (Murphy & Cleveland 1995). Kehityskeskustelut ovat yksi henkilöstöhallinnon (HR) työväline, jolla voidaan selvittää henkilöstön osaamista, organisaation eri työtilanteita ja osaamisen kehittämisen tarpeita. Ne toimivat myös osaltaan organisaation viestinnän välineenä. (Valpola 2002; Wink 2007, 55.) Kehityskeskustelu työntekijän suorituksen arvioinnin välineenä on osoittanut positiivisia vaikutuksia työmotivaatioon (Idowu 2017). Winkin (2007, 55) mukaan kehityskeskustelujen avulla pystytään vaikuttamaan moneen asiaan organisaatiossa ja se on tehokas johtamisen työkalu, kun sitä osataan hyödyntää oikein. Kehityskeskustelut toimivat yhtenä johtamisen työkaluna työhyvinvoinnin tukemisessa.

Tässä luvussa määrittelemme kehityskeskustelun käsitteen ja keskitymme suomalaiseen työkontekstiin. Sen jälkeen tarkastelemme kehityskeskustelujen kehitystä ja muotoutumisen vaiheita historiasta tähän päivään. Keskitymme nykymuotoisen kehityskeskustelun tutkimiseen ja tarkastelemme Valpolan (2002) onnistuneen kehityskeskustelun -mallia. Luvun lopuksi tutkimme kehityskeskusteluissa esiintyviä työntekijän ja esimiehen rooleja.

2.1 Kehityskeskustelun määrittely

Kehityskeskustelujen tarkastelu keskittyy yleensä yritysmailman tutkimukseen. Valpolan (2000) mukaan kehityskeskustelut ovat esimiehen ja alaisen välistä säännöllistä yhteydenpitoa, jossa annetaan molemminpuolisesti mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Keskusteluissa käydään läpi organisaation sekä työntekijän odotukset ja arvioinnin perusteet. Keskustelu perustuu vuorovaikutukseen ja edellyttää molemminpuolista kuuntelua sekä ymmärrystä. (Valpola 2000, 7-8, 165.) Keskustelua voidaan pitää myös

kommunikaation välineenä ja organisaation johdon keinona tukea työntekijöitä (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2004, 94).

Esimiehen ja alaisen välisistä keskusteluista käytetään hyvin monenlaisia nimityksiä liittyen niiden sisältöihin, tavoitteisiin sekä eri organisaatio- ja yrityskulttuurikontekstiin. Kehityskeskustelun lisäksi Suomessa käytetään esimerkiksi arviointi-, tulos-, tilannearviointi-, esimies-alais- ja työsuhteen keskustelu nimityksiä. Kehityskeskustelu on nimityksistä kaikista yleisin ja käytetyin. (Autio, Juuti & Latva-Kiskola 1989, 7; Juuti & Vuorela 2015, 107; Ronthy-Österberg & Rosendahl 2004, 94.) Kansainvälisessä tutkimuksessa kehityskeskustelukäsitteen (*performance appraisal*) rinnalle liitetään usein tulosjohtamisen (*performance management*) -käsite (DeNisi & Murphy 2017). Kehityskeskustelua voidaan pitää yhteisnimityksenä useanlaisille esimiehen ja alaisen väliselle keskustelutyypeille, joten ne rakentuvat monenlaisten sisältöjen ja teemojen varaan. Tässä tutkimuksessa käytämme kehityskeskustelu -nimitystä kuvaamaan työntekijän ja esimiehen välisiä keskusteluja.

Kehityskeskustelujen yksilöinti ja pyrkimys jatkuvaan kehitykseen vastaamaan organisaation sekä työntekijän tarpeita on merkityksellistä parhaimman työtuloksen saavuttamiseksi (Idowu 2019, 19). Ronthy-Österbergin ja Rosendahlin (2004, 92) mukaan kehityskeskustelulla pyritään kahden tason väliseen yhteisymmärrykseen ja sen onnistuminen on esimiehen ja työntekijän vastuulla. Kehityskeskustelu on keino tukea ja kannustaa työssä jatkuvaan oppimiseen ja toiminnan kehittämiseen (mm. Idowu 2019, 12; Valpola 2000; Youngcourt, Leiva & Jones 2007). Keskustelut tarjoavat työntekijälle vaikutusmahdollisuuksia ja tilanteen tunnustuksen saamiseen. Tavoitteena on tukea myös työntekijän ammatillista kehittymistä (Wink 2007, 55). Idowu (2019, 12) korostaa, että keskustelun yksilöinti edellyttää sen rakentamista työntekijöiden, työtehtävien ja työympäristön mukaisesti sekä keskustelun fokuksintia yhdessä merkittäväksi koettuihin asioihin.

Kehityskeskustelut toimivat organisaation strategian ja henkilöstön roolien määrittelyssä ja ne ovat apuna tavoitteenasettelussa (Wink 2007, 56). Keskusteluja käytetään organisaatioissa esimerkiksi yksilön kehityksen

seurannan lisäksi palautteenantoon, palkitsemisen perustana toimimiseen sekä henkilöstön koulutustarpeiden tarkasteluun (Ikramullah, Van Prooijen, Iqbal & Ul-Hassan 2016, 336; Youngcourt ym. 2007, 325). Ikramullahin ym. (2016) mukaan kehityskeskustelujen tehokkuus perustuu käytännöllisyyteen ja hyötyihin, jotka keskittyvät tiettyihin osa-alueisiin. Sen seurauksena, haasteena saattaa olla kokonaisvaltaisen kuvan saaminen yksilön tilanteesta (Ikramullah ym. 2016, 337).

2.2 Kehityskeskustelut tuloskeskeisyydestä työntekijälähtöisyyteen

Esimiehen ja työntekijän välisten kehityskeskustelujen historia ulottuu kauas ja kansainvälisiä tutkimuksia on tehty jo useiden vuosikymmenten ajan. Kehityskeskustelut ovat osa johtamisjärjestelmää, joten ne ovat perustuneet kullakin aikakaudella vallinneeseen johtamisparadigmaan (Seeck 2008). Ronthy-Ostbergin ja Rosendahlin (2000, 95) mukaan työnteon kiinnostuksen kohteet alkoivat vuosisadan vaihteessa muodostua työsuorituksen sekä työn arvioinnin ympärille. Yhdysvaltalaisen Frederick Taylorin 1900-luvun alussa kehittämä tieteellisen liikkeenjohdon malli oli ensimmäisiä johtamisen teorioita. Sen tavoitteena oli tuotannon tehostaminen ja pyrkimys toiminnan rationalisointiin. Sen rinnalle syntyi 1920-luvulla ihmissuhteiden koulukunta, jonka tarkoituksena oli edistää muun muassa työntekijöiden etuuksia ja työoloja. Suomeen johtamisopit tulivat viiveellä 1900-luvun puolivälin aikaan. Suomessa ihmissuhdekoulukunnan oppeja voidaan pitää merkittävänä tekijänä henkilöstöjohtamisen kehittymiselle. (Seeck 2008, 151–153.)

Kehityskeskustelujen historia ulottuu 1950-luvulle ja pohjautuu Peter Druckerin tavoitejohtamisen filosofiaan MbO (*Management by Objectives*) (Wink 2006, 141). Druckerin vuonna 1954 kehittämän tavoitejohtamisen teorian mukaan ihmisiä on johdettava yksilöidysti ja työntekijöitä ei pidetä alaisina, vaan oman työnsä ammattilaisina. Tavoitejohtaminen on saanut vaikutteita Abraham Maslowin (1943) tutkimuksista ihmisten motivaatioon liittyen. Tavoitteena on saada työntekijän yksilölliset taidot organisaation tuottavaan käyttöön ja ennen

työtehtäviä tulisi määritellä yhdessä tavoitteet ja toimintatavat. (Drucker 2002.) Druckerin tavoitejohtamisen MbO-tekniikalla mitattiin etupäässä työsuoritusta ja myöhemmin alettiin kiinnostua esimerkiksi työnteon laadusta, työrauhasta ja -motivaatiosta (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2000, 95). Työtehtäviin liittyvä eriosien mittaaminen on yleistynyt työpsykologian alueella ja siihen liittyvää toimintaa on kehitetty Yhdysvalloissa 1950-luvulta alkaen (Murphy & Cleveland 1995). Druckerin malliin pohjautuva tavoitejohtamisen filosofia on täydentynyt vuosikymmenten aikana, mutta sen alkuperäiset ajatukset ja niiden vaikutukset näkyvät vielä tänä päivänä suomalaisten organisaatioiden johtamiskulttuurissa (Kulla 2008).

Suomessa ensimmäisiä tunnettuja työelämässä käytyjä kehityskeskusteluja on pidetty 1970-luvulta lähtien (Rajaneva 2002; Ronthy-Österberg & Rosendahl 2000, 95). Kullan (2008, 76) mukaan kehityskeskusteluja voidaan pitää merkittävänä edistysaskeleena suomalaisten organisaatioiden tavoitteellisen johtamisen muotoutumisessa. Johtamisteoriat ovat vaikuttaneet paljon kehityskeskustelujen painopisteisiin. Keskustelut kehittyivät nopeasti seuraavien vuosikymmenten aikana työntekijöiden motivoinnin ja tulosten kehittymisen myötä (Autio ym. 1989, 8). Suorituksen arviointi ja työntekijöiden osallistuminen tavoitteiden asetteluun muodostuivat tärkeiksi tekijöiksi työskentelyssä. Myös työntekijöiden sitouttamisesta organisaatioon alkoi tulla merkittävää. (Wink 2006, 141.)

1980-luvulta alkaen kehityskeskustelujen luonne muuttui tulosjohtamisen myötä enemmän tuloskeskusteluksi, jonka tavoitteena oli organisaation tulostavoite, johon kuuluivat myös palautteenanto ja tavoitteen asettelu. Samaan aikaan myös työyhteisön ilmapiirin ja esimiehen ja alaisten vuorovaikutussuhteiden yhteys työn tuottavuuteen huomattiin ja siihen alettiin kiinnittää enemmän huomiota. (DeNisi & Murphy 2017, 422–425, 427; Meretniemi 2012, 19.) Työyhteisöt alkoivat kiinnittää huomiota avoimeen vuorovaikutukseen. Tämän seurauksena huomattiin, että esimiehen ja työntekijän välinen toimiva yhteys edesauttoi työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä suorituksen arviointi- ja tuloskeskusteluissa. Ymmärryksen

rakentaminen esimiehen ja alaisen välillä tuki tuloskeskustelujen onnistumista. (Dorfman, Stephan & Loveland, 1986.) Suorituksen arvioinnissa kokonaiskuvan luominen muodostui tärkeäksi yksittäisten osa-alueiden tarkastelun sijaan. Suorituksen arvioinnin tavoitteiden hyödyntäminen korostui pidemmällä tähtäimellä. (Keaveny, Inderrien & Allen 1988.)

Suomessa kehityskeskustelujen tyyli on Meretniemen (2012) mukaan pysynyt hyvin samankaltaisena vuosia, vaikka keskustelut ovat saaneet vaikutteita uusista näkemyksistä. 2000-luvulla kehityskeskusteluihin linkittyvät yhä enemmän kehittämisen näkökulmat sekä organisaation osaamistarpeiden tunnistaminen. Kehityskeskustelujen osaksi on tullut muuttuvien työtehtävien ja tulevaisuuden haasteiden hahmottaminen (Meretniemi 2012, 19.) Perinteisesti kehityskeskusteluja järjestetään kerran vuodessa (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2004, 92), mutta yhä useammassa suomalaisessa organisaatiossa kehityskeskusteluja on alettu järjestämään säännöllisesti ja yhä useammin (Rajaneva 2002). Kehityskeskustelujen säännöllisyyden, tavoitteellisuuden ja tulevaisuudennäkymien tavoitteena on muun muassa sitoutumisen luominen organisaation toimintaan (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2004, 92).

2.3 Onnistuneen kehityskeskustelun malli

Nykymuotoisen kehityskeskustelujen mallin rakenteen taustalla on suorituksen arvioinnin viitekehys (Idowu 2017, 15; Ruoranen 2011, 56). Valpola (2002, 42) jakaa onnistuneen kehityskeskustelun sisällön kolmeen eri keskusteluun, joita ovat kehittymis-, tavoite- ja tuloskeskustelu. Ensimmäisessä keskustelussa tulisi keskittyä työntekijän kehitystarpeiden määrittelyyn (Valpola 2002, 42). Toisessa keskustelussa keskiössä tulisi olla tavoitteiden ja työtehtävien määrittely. Tehtävissä tulee varmistaa, että keskustelun kumpikin osapuoli ymmärtää tehtävien kuvaukset ja kriteerit. (mm. Ikramullah ym. 2016, 343.) Lisäksi keskustelu liittyy työntekijän kehityskohteiden ja urasuunnitelman läpikäyntiin. Kolmannen keskusteluvaiheen suorituksen arvioinnin lisäksi käydään läpi keskustelu työntekijän työtavoista ja yrityksen arvojen toteutumisesta. (Murphy & Cleveland 1995.)

Kehityskeskustelun vaiheet ovat tärkeässä osassa keskustelun onnistumista. Vaiheet jakautuvat valmistautumiseen, keskustelun aloittamiseen, itse keskustelun käymiseen, lopetukseen sekä seurantaan. Onnistuneen keskustelun taustalla on hyvä ja perusteellinen valmistautuminen, avoin ilmapiiri, kuunteleminen ja tarvittavien päätösten tekeminen. (Rajaneva 2002; Valpola 2000, 139–140.) Keskustelun pääteemoista ajoissa sopiminen edesauttaa keskustelun etenemistä ja sen kokemista onnistuneena. Kehityskeskustelun suunnittelu ja tavoitteet tulee huomioida etukäteen esimiehen sekä työntekijän huolellisella valmistautumisella. (Valpola 2000, 143.) Esimiehen on hyvä tutustua työntekijän työnkuvaan ja työssä suoriutumiseen, jotta hän pystyy antamaan palautetta ja konkreettisia kehitysehdotuksia työhön liittyen (Losyk 2002, 10).

Kehityskeskusteluissa itse keskustelujen käyminen tulisi tapahtua neutraalissa paikassa, molemmille osallistujille myönteisessä ja mahdollisimman rennossa ilmapiirissä (Juuti & Vuorela 2015, 110; Losyk 2002, 10). Murphyn ja Clevelandin (1995) mukaan kehityskeskustelun lopussa käydään tavallisesti yhteenvedona sovitut asiat läpi ja arvioidaan käytyä keskustelua ja sen onnistumista. Kehityskeskustelun jatkumo edellyttää työntekijöiden kehityskeskustelujen dokumentointia ja seurantaa, jota on mahdollista hyödyntää myös organisaation ja kehityskeskustelujen kehittämisessä. (Valpola 2002, 41–44; Valpola 2000, 144.) Losyk (2002, 11) korostaa kehityskeskustelun jälkeisen esimiehen ja työntekijän kommunikaation huomioimisen ja tunnustusten saamisen tärkeyden. Matalan kynnyksen palautteensaaminen helpottaa myös tulevia kehityskeskusteluja, joka parhaimmillaan edistää työntekijöiden työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä (Losyk 2002, 11). Onnistuneen kehityskeskustelun vaiheet ovat kuvattuna kuviossa 1.



KUVIO 1. Kehityskeskustelun vaiheet (mukaillen Valpola 2002, 41–44)

Kehityskeskustelujen toteutuksessa on hyödynnetty kansainvälisesti lukuisia erilaisia malleja ja metodeja (Idowu 2017). Yksi vanhimmista ja paljon käytetyistä suorituskyvyn arvioinnin malleista eri aloilla on luokitusasteikot (*Graphical rating scales*), jossa arvioidaan työntekijän suoriutumista eri osa-alueilla (Woods 2012). Eri luokitusasteikoilla voidaan arvioida muun muassa työntekijän työnlaatua, yhteistyötaitoja ja vastuutehtäviä. Luokitusasteikkoja voidaan käyttää arvioitaessa tuottavuutta sen suhteen hyödyntääkö työntekijä käytettävissä olevia suunnitelmia, työaika ja suoritetaanko tehtävät aikataulussa. Esimies arvioi työntekijän suoriutumista työtehtäviin liittyen esimerkiksi heikko-erittäin hyvä -asteikolla (Idowu 2017, 18). Luokitteluasteikkomallin kritiikkinä Woods (2012) nostaa esille saman asteikon käytön yleistettävyyden haasteen eri työkonteksteihin ilman, että osa merkityksellisistä teemoista jää huomiotta.

2.4 Roolit kehityskeskustelussa

Kehityskeskusteluissa esimiehellä sekä työntekijällä on molemmilla mahdollisuus vaikuttaa. Ajankäyttö ja luottamuksellinen ilmapiiri ovat keskeisessä osassa kehityskeskustelun onnistumisesta. (Valpola 2002, 19, 24; Losyk 2002, 11.) Aikaisemmat myönteiset kokemukset kehityskeskusteluista vaikuttavat Valpolan (2000, 165–166) mukaan työntekijän odotuksiin. Erityisesti kehityskeskustelut koetaan hyödyllisiksi saman esimiehen kanssa, jolloin keskustelu antaa kummallekin osapuolelle uusia ideoita ja näkökulmia (Rajaneva 2002). Kehityskeskustelut ovat myös tilaisuus vahvistaa esimiehen ja työntekijän suhdetta ja ne mahdollistavat paremman tutustumisen. Keskustelut ovat tilanteita, joissa on tilaisuus saada ja antaa palautetta. (Autio ym. 2010.)

Työntekijän roolin määrittely on tärkeä työntekijän työsuoritukseen vaikuttava tekijä. Kehityskeskustelussa esimiehen tulisi tuoda esille työntekijän rooli ja siihen kuuluvat työtehtävät ja selvitys minkälaista suoritusta organisaation puolesta odotetaan. (Youngcourt ym. 2007.) Säännöllisesti järjestettävän kehityskeskustelun tehtävänä on mahdollisesti päivittää työntekijän työtehtävät vuorovaikutuksessa yhdessä esimiehen ja työntekijän kanssa. Aarnikoivun (2010, 65) mukaan kehityskeskustelut ovat työntekijälle palautteen saamisen lisäksi, mahdollisuus kuulla yrityksen tulevista tavoitteista.

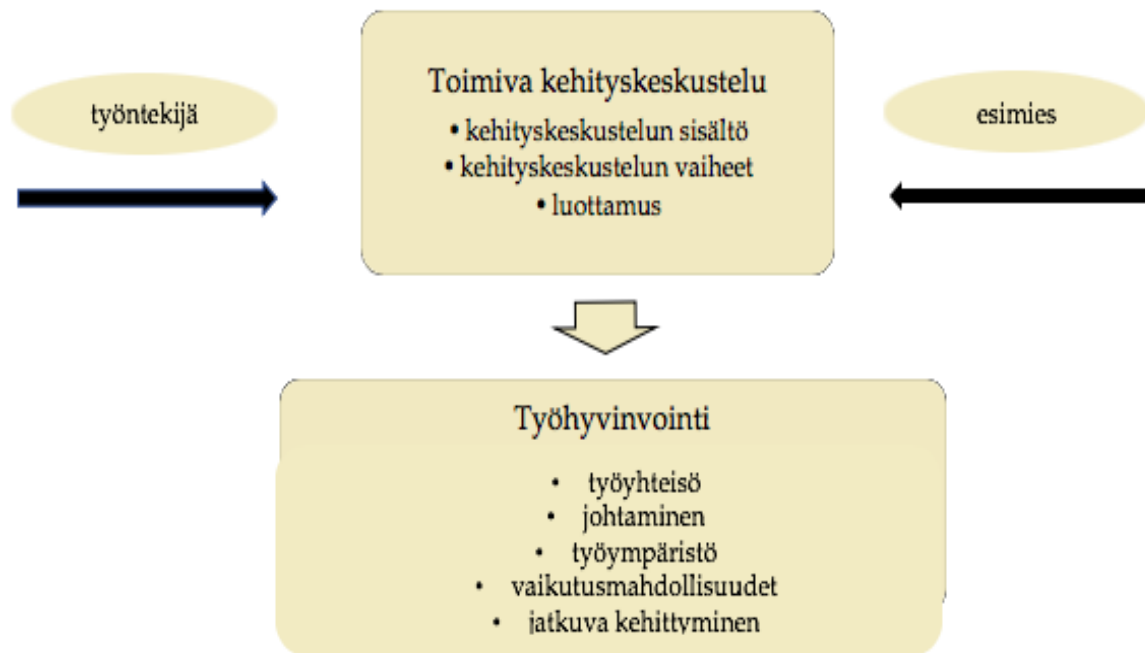
Esimiehen roolina kehityskeskusteluissa on yleensä toimia työnantajan edustajana. Esimiehen työodotukset tulevat organisaation johdolta sekä alaisilta. Esimiehen rooliin liittyy perusristiriita organisaation ja yksilön tavoitteiden suhteesta, jotka saattavat erota toisistaan. Tehtävänä on toimia muun muassa viestijänä ja tiedonvälittäjänä organisaation eri osien ja työntekijän välillä. Työsuorituksen arviointi organisaation sääntöjen ja ohjeiden mukaan esimiehen tekemänä, määrittelee usein esimerkiksi osan työntekijän palkan perusteista. Kehitys- ja palkkakeskusteluja on ristiriidan takia suositeltu pidettävän eri ajankohtina. (Valpola 2002, 180–181.)

Esimiehen persoona vaikuttaa siihen millä tasolla kehityskeskusteluissa puhutaan esimerkiksi tunteista, arvoista, asenteista ja työyhteisön sosiaalisista

tilanteista. Keskustelu voi myös jäädä pelkästään asiatasolle, jossa keskitytään ainoastaan koulutuksen, tavoitteiden ja työtehtäviin liittyviin kysymyksiin sekä tuloksien läpikäyntiin. (Wink 2006, 144.) Kehityskeskusteluissa tulee ottaa esille kehityskohteita, joita on noussut esille keskustelun aikana (Youngcourt ym. 2007). Ronthy-Östbergin ja Rosendahlin (2000) mukaan esimiehen tulee osata yhdistää looginen ajattelu sekä tunteet, jotta onnistunut kehityskeskustelu voidaan saavuttaa. Vuorovaikutteinen keskustelu ja aito kohtaaminen sekä toista kunnioittava asenne edesauttavat työntekijän uskallusta avautua henkilökohtaisista asioistaan, kuten työssä jaksamisesta ja työhyvinvoinnista (Wink 2006, 144).

2.5 Työhyvinvoinnin tukeminen

Onnistuneet kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen tuottavat työhyvinvointia. Kehityskeskustelussa pystytään keskittymään yksittäisen työntekijän työkyvyn tarkasteluun ja ne ovatkin sitä kautta organisaatiolle ja esimiehille keino työhyvinvoinnin johtamiseen. (Autio ym. 2010, 56.) Tässä tutkimuksessa kehityskeskustelu nähdään vuorovaikutteisena tilanteena organisaation ja työntekijän välillä. Vuosittain järjestettävien kehityskeskustelujen tarkoituksena on hyödyttää molempia keskustelun osapuolia ja kehittää työntekijöitä, yrityksen toimintaa sekä koko organisaation työhyvinvointia. Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella kehityskeskustelujen kontekstissa työhyvinvoinnin osa-alueita. Tutkimuksen teoriaosuuden ydinkohdat ovat kuvattuna kuviossa 2.



KUVIO 2. Tutkimuksen teoriaosan ydinkohdat

Kuvion 2 ylin palkki kuvastaa tekijöitä, jotka ovat työntekijän ja esimiehen huomioitavia onnistuneen kehityskeskustelun tekijöitä. Onnistuneeseen kehityskeskusteluun liittyvät sen sisällöt, eri vaiheet sekä luottamus. Toimiva kehityskeskustelu vaikuttaa myönteisesti työhyvinvointiin, joka muodostaa tutkimuksen teorian toisen kokonaisuuden. Kuvion 2 toinen palkki kuvaa keskeisimpiä työhyvinvoinnin eri tekijöitä, joita käsittelemme laajemmin seuraavassa luvussa.

3 TYÖHYVINVOINTI ORGANISAATION VOIMAVARANA

Työntekijöiden hyvinvointiin on alettu kiinnittämään enemmän huomiota jatkuvasti muuttuvassa työelämässä ja työhyvinvoinnin positiivisten vaikutusten on nähty heijastuvan muun muassa työhön motivoitumiseen sekä organisaatioon sitoutumiseen. Kansainvälisen työjärjestö ILO (International Labour Office, 2012) mukaan työpaikan hyvinvointi on kokonaisvaltaista ja se on yhteydessä kaikkiin työelämän alueisiin. Kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin liittyy fyysinen työympäristön laatu ja turvallisuus sekä työntekijöiden kokemukset ja tunteet työstä, työympäristöstä, -ilmapiiristä ja -organisaatiosta. (Kujanpää 2012, 53.) Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvointiin kuuluvan turvallisen, terveellisen ja tuottavan työn tekemisen, jossa ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt toimivat hyvin johdetussa organisaatiossa (TTL 2019).

Tarkastelemme tässä tutkimuksessa kehityskeskusteluissa esiintyneitä työhyvinvoinnin tekijöitä Mankan (2016) voimavaralähtöisen työhyvinvoinnin mallin viitekehyksestä. Työhyvinvoinnin teoreettisena taustana toimii Maslowin (1943) tarvehierarkiaan pohjautuva Rauramon (2004) työhyvinvoinnin portaiden malli.

3.1 Näkökulmia työhyvinvoinnin tutkimiseen

Työhyvinvointi (*wellbeing at work*) on ollut tutkimuskohteena pitkään ja sen tutkimuksellinen näkökulma on tänä päivänä kehittynyt tarkastelemaan hyvinvointiin, terveyteen ja osaamiseen vaikuttavia tekijöitä. Aikaisemmin tutkimus keskittyi lähinnä työtehtävien laadullisiin ja määrällisiin tekijöihin (Lindström 2002) ja tutkimuksen kohteena olivat pitkään muun muassa työturvallisuuteen sekä työ- ja ammattitaitoihin liittyvät työsuojeluasiat (Laine 2013, 49). Työhyvinvoinnin tutkimus on vuosien saatossa laajentunut käsittämään työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisemmin. Työpsykologiset

tutkimukset ovat vakiinnuttaneet asemaansa pitkään tutkimuskentällä ja aiheesta löytyy paljon muun muassa stressi- ja motivaatiotutkimuksia. Tulemme seuraavaksi käsittelemään työhyvinvoinnin tutkimuksen yhteydessä käytettyjä teorioita.

Työstressi- ja uupumusnäkökulmat ovat eniten työhyvinvointiin liittyviä tutkittuja ilmiöitä (Laine 2013) ja työhyvinvointia on perinteisesti tarkasteltu negatiivisista lähtökohdista (mm. Hakanen 2009; Kinnunen & Feldt 2005; Koponen ym. 2013). Mankan ja Mankan (2016) mukaan työstressitutkimukset eivät huomioi hyvinvointia riittävän kokonaisvaltaisesti, jolloin tarkastelun ulkopuolelle jäävät työ, työorganisaatio sekä työyhteisön aktiivinen toimijuus. Lisäksi painopiste on keskittynyt työn psyykkiseen rasittavuuteen, jolloin työniloa synnyttävät tekijät ja sen vaikutukset organisaation tuloksellisuuteen eivät ole tarkastelun kohteena (Manka 2016, 68). Positiivinen psykologia on tullut vastapainoksi työn negatiivisille ilmentymille. Positiivisella psykologialla on tärkeä rooli työntekijöiden toiminnan ymmärtämisessä. (Schaufeli & Bakker 2004, 18.)

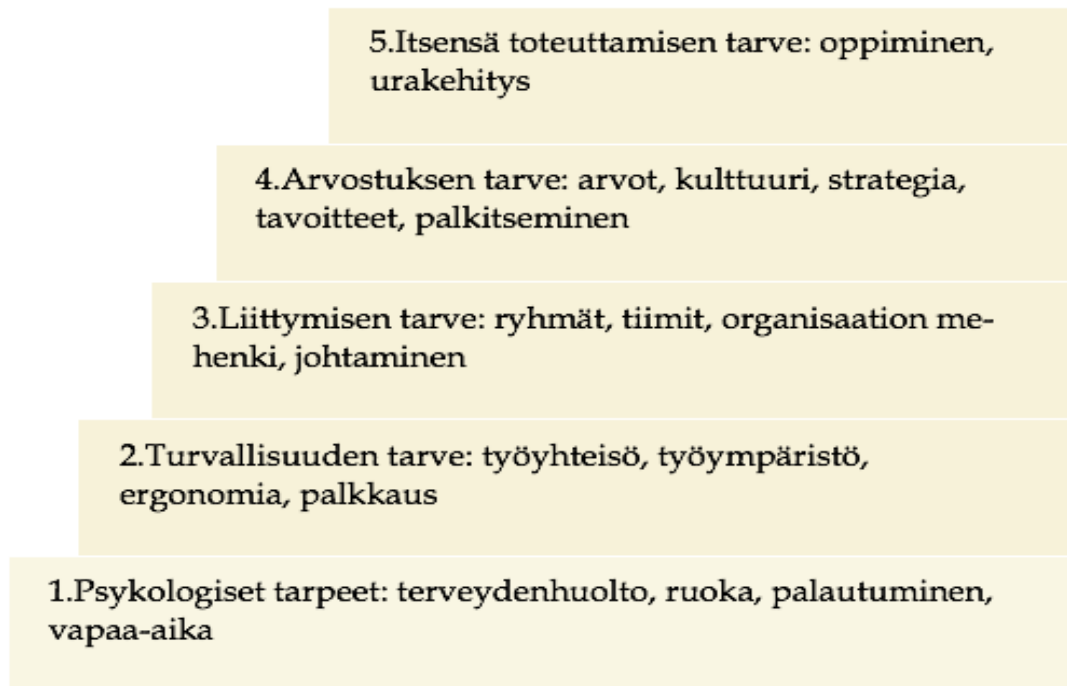
Työn imulla (*work engagement*), tarkoitetaan työhön omistautumista, tarmokkuutta ja sitoutumista (Manka & Manka 2016) ja se on yksi keskeinen tutkimusalue positiivisen psykologian kentällä. Työn imun kokemisella on todettu positiivinen yhteys työhön liittyvään hyvinvointiin ja työuupumuksen ehkäisyyn. Työn imun kokemiseen vaikuttavat suurelta osin työyhteisön tarjoamat resurssit, sillä ne edistävät työntekijöiden kasvua, oppimista ja kehittymistä ja ne auttavat saavuttamaan työhön kuuluvia tavoitteita. (Bakker & Leiter 2010.) Myös esimiehen tuki ja arvostus sekä työn itsenäisyys ovat yhteydessä työssä jaksamiseen ja niillä on todettu yhteys työn imun kokemiseen. Työn imusta tehdyissä pitkittäistutkimuksissa on todettu yhteys työn imun kokemisen myönteisiin vaikutuksiin. Yksi työn imun positiivisista seurauksista on tyytyväisyys työhön ja muun elämän hyvinvointiin. (Hakanen 2009, 15.)

Työn vaatimusten ja vaikuttamisen malli. On yksi Karasekin paljon käytetty työhyvinvoinnin teoria, jota on hyödynnetty useissa työhyvinvoinnin

tutkimuksissa (Lindström 2002, 28). Karasekin (1979) alkuperäisessä mallissa pyritään ennustamaan työn aiheuttamaa kuormittuneisuutta, tarkastelemalla työn vaatimusten- ja hallintamahdollisuuksien välistä vuorovaikutusta (Laine 2013). Mallin mukaan korkeat työn vaatimukset yhdessä työn heikkojen hallintamahdollisuuksien kanssa, ovat yhteydessä työn kuormittavuuteen, jonka seurauksena voi aiheutua työperäistä stressiä sekä sairauksia. Mallin positiivisena oletuksena puolestaan on, että aktiiviset työt, jotka sisältävät korkeita vaatimuksia ja hallintamahdollisuuksia johtavat oppimiseen sekä työssä kehittymiseen. (Karasek & Theorell 1990.)

Klassinen tarvehierarkia. Maslowin (1943) klassista tarvehierarkian teoriaa on sovellettu paljon työhyvinvointiin liittyvään tutkimukseen. Abraham Maslowin tunnettu tarvehierarkiateoria (1943) perustuu ihmisen tarpeeseen tyydyttää tarpeet tietyssä järjestyksessä. Maslowin malli koostuu viidestä eri portaasta, joita ovat fysiologiset -, turvallisuuden -, liittymisen -, arvostuksen - ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Siirtyäkseen portaita eteenpäin alempien tasojen tarpeet tulee olla riittävästi tyydytettyjä. (Lämsä & Hautala 2004, 82–83.) Sadrin ja Bowenin (2011) mukaan tarvehierarkian avulla voidaan ymmärtää työntekijöiden tarpeita ja sitä kautta saavuttaa organisaatiolle erilaisia hyötyjä. Organisaation tulisi tarjota uusia tarpeita motivoidakseen työntekijöitä siirtymään seuraaville tasoille (Sadri & Bowen 2011, 45). Tämän tutkimuksen teoreettinen tausta pohjautuu työhyvinvoinnin portaiden malliin, joka on kehitetty Maslowin tarvehierarkian teoriaan perustuen. Käsittelemme seuraavaksi työhyvinvoinnin portaiden mallia.

Työhyvinvoinnin portaat. Työhyvinvoinnin jatkuvaan kehittymiseen on rakennettu työväliseksi työhyvinvoinnin portaiden malli (kuvio 3). Maslowin tarvehierarkian mukaan korkeinta tarvehierarkian porrasta on mahdotonta saavuttaa, mikäli alemman tason tavoitteet eivät ensin toteudu (Rauramo 2004, 40). Työhön liittyvät stressi- ja uupumisoireet, jotka estävät kehittymisen ja uuden luomisen voi Rauramon (2004) mukaan selittyä tarvehierarkian portaisiin liittyvistä puutteista.



KUVIO 3. Työhyvinvoinnin portaat (mukaillen Rauramo 2004, 40)

Ensimmäisellä portaalla on ihmisen psykologiset perustarpeet, jotka liittyvät terveyteen ja elämäntapoihin. Esimerkiksi työyhteisön yhteiset tauot ja ruokahetket ovat tarpeellinen keino irtautua työstä ja ylläpitää sosiaalisia suhteita, ja ne auttavat tyydyttämään työntekijän psykologisia tarpeita. (Sadri & Bowen 2011, 45; Rauramo 2004, 51). Palkka ja palkkiot ovat yksi organisaation keinoista motivoida työntekijöitä, sillä palkan avulla työntekijä tyydyttää osan fysiologisista tarpeistaan, kuten maksaa ruoan ja asumisen. Myös ergonomiset työtilat auttavat työntekijöitä motivoitumaan ja suoriutumaan työtehtävistään. (Sadri & Bowen 2011, 45.)

Turvallisuuden tarve on toinen työhyvinvoinnin portaista. Turvallisuuden tarve on yksi ihmisen perustarpeista, jonka tulee täytyä, jotta hyvinvoinnin kokeminen on mahdollista. Turvallisuuteen liittyvät tarpeet ovat pääosin psykologisia, niin työelämässä kuin muissa sosiaalisissa suhteissa. Työyhteisössä turvallisuuden kokemiseen vaikuttavat turvallinen työyhteisö, jossa ei tarvitse kokea uhkaa. Myös toimeentulon mahdollistava työsuhde ja palkkaus lisäävät turvallisuuden tunnetta. (Rauramo 2004, 77.) Muuttuvan työelämän myötä turvallisuutta luo vakituinen työsuhde, joka mahdollistaa työntekijän

toimeentulon turvaamisen. Myös työturvallisuus ja työterveyshuolto rakentaa luottamusta. (Sadri & Bowen 2011, 45.)

Kolmannelle portaalle Rauramo (2004) on asettanut liittymisen tarpeen, johon lukeutuvat työ- ja ihmissuhteet työpaikalla, jotka ovat olennainen osa työmotivaatiota, työn tuloksellisuutta ja työhyvinvointia. Ihmiselle on luontaista olla osana erilaisia ryhmiä niin vapaa-ajalla kuin työelämässä (Rauramo 2004, 122) ja työyhteisössä tärkeimpiä sosiaalisten suhteiden luoja ovat työtoverit sekä esimies (Sadri & Bowen 2011, 47). Yhteistyökykyinen työyhteisö, jossa on avoimet ja luottamukselliset välit kykenee tekemään luovia ratkaisuja sekä pystyy tuloksekkaampaan ja tehokkaampaan työhön (Rauramo 2004; Sadri & Bowen 2011, 47). Lisäksi työn suunnitelmallisuus ja avoimet toimistotilat, joissa työntekijöillä on mahdollisuus olla vuorovaikutuksessa toistensa kanssa auttaa tyydyttämään liittymisen tarvetta (Sadri & Bowen 2011, 47).

Neljännelle portaalle sijoittuu arvostuksen tarve. Arvostuksen tarve voidaan Maslowin (1943) mukaan jakaa alempaan ja ylempään tarpeeseen, joista alemmalla tarkoitetaan toisilta ihmisiltä saatua sosiaalista arvostusta ja ylempällä itsearvostusta. (Rauramo 2004, 137.) Toisilta ihmisiltä saatuun arvostukseen kuuluvat muun muassa esimiehiltä saadut tunnustukset. Tutkimukset ovat osoittaneet, että tunnustuksen puute on yksi suurimmista syistä, jonka vuoksi työntekijät jättävät työpaikkansa. Tunnustukset auttavat yksilöä ymmärtämään, että heidän tekemäänsä työtä arvostetaan, joka vahvistaa työntekijän itsetuntoa ja työssä motivoitumista. (Sadri & Bowen 2011, 47.) Oman arvontunteen heikkeneminen liittyy usein työuupumukseen (Rauramo 2004, 137).

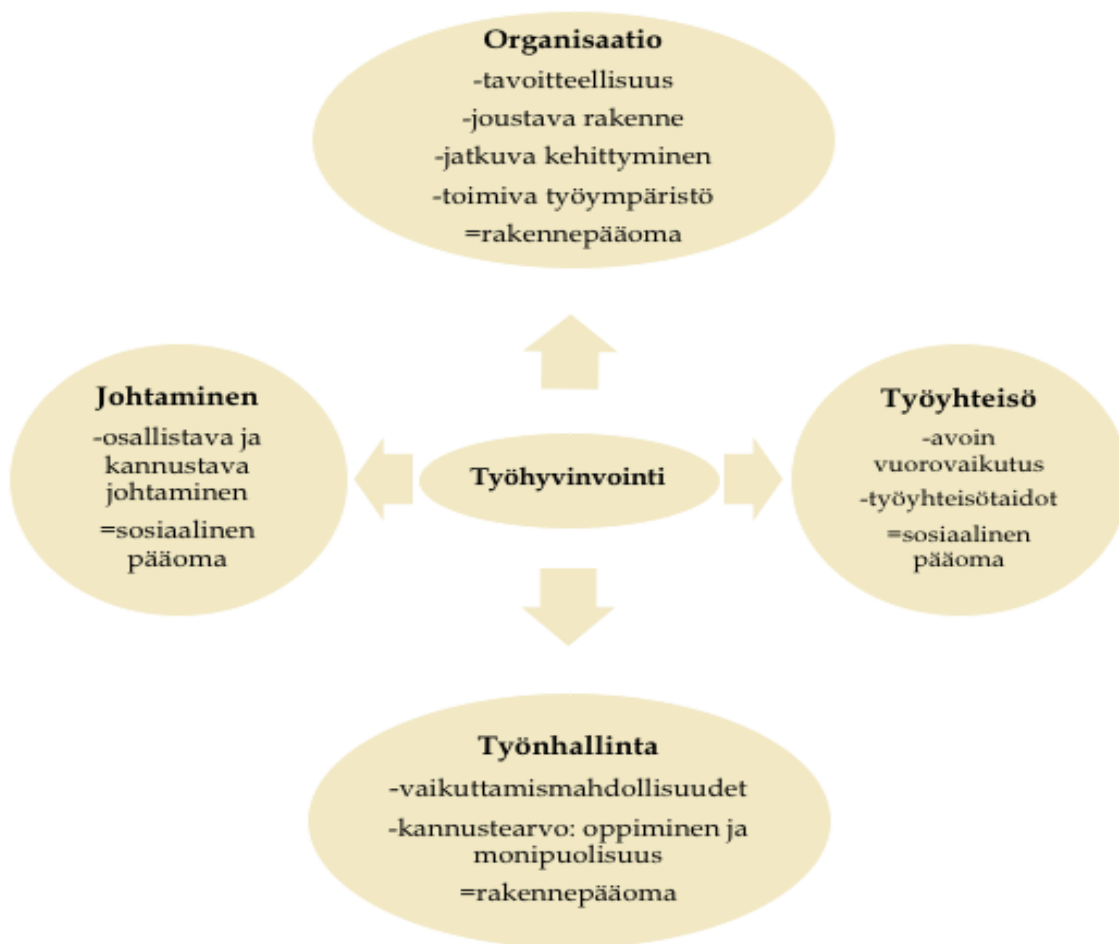
Viides ja hierarkian viimeisin taso on itsensä toteuttamisen tarve, joka voidaan saavuttaa, kun työntekijät ovat tyydyttäneet alemmat tarpeensa (Sadri & Bowen 2011, 47). Itsensä toteuttaminen sisältää esteettiset sekä älylliset tarpeet. Tarpeisiin on liitetty ihmisen halu oppia uutta sekä kehittyä ihmisenä ja saada muun muassa älyllisiä haasteita. (Rauramo 2004, 148.) Yritykset voivat auttaa työntekijöitä tämän tarpeen toteutumisessa kannustamalla heitä koulutuksiin. Koulutukset auttavat työntekijöitä pysymään ajan tasalla muuttuvan

työympäristön kanssa ja tarjoavat arvokkaita mahdollisuuksia henkilökohtaiseen ja ammatilliseen kasvuun ja kehitykseen. (Sadri & Bowen 2011, 47.)

3.2 Voimavaralähtöisen mallin osa-alueiden tarkastelua

Työhyvinvointi on ilmiönä moninainen ja se rakentuu useista osa-alueista. Juutin ja Vuorelan (2015) mukaan työhyvinvointi koostuu työn, perhe-elämän ja muun vapaa-ajan sopusuhtaisesta suhteesta. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat johtaminen, työn sisältö, työolosuhteet, työyhteisön ihmissuhteet ja ilmapiiri sekä henkilön osaaminen ja elämäntavat (Juuti & Vuorela 2015, 32). Lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavia osa-alueita ovat työssä palkitseminen ja osaamisen kehittäminen (Kauhanen 2014, 199). Näitä työhyvinvoinnin tekijöitä käsittelemme seuraavaksi Mankan (2016) voimavaralähtöistä työhyvinvoinnin mallia mukaillen.

Mankan (2016) voimavaralähtöisessä mallissa (Kuvio 4) organisaation kulttuuri- ja toimintatavat muodostavat perustan hyvinvoinnille. Manka (2016) keskittyy mallissaan rakenne- ja sosiaalisen pääoman tarkasteluun työhyvinvoinnin mahdollistajana. Rakennepääomaan sisältyvät niin työn sisällöt kuin vaikutusmahdollisuudet. Myös jatkuva kehittyminen ja organisaation joustava rakenne ovat keskeisiä rakennepääoman tekijöitä. Työyhteisön vuorovaikutustaidot, toimiva avoin ilmapiiri sekä osallistava ja kannustava johtaminen ovat puolestaan sosiaalisen pääoman osa-alueita. Malli huomioi myös yksilön psykologisen pääoman vaikutuksen hyvinvoinnin muodostumiseen. Psykologinen pääoma pitää sisällään yksilön terveyden, hyvinvoinnin ja asenteiden vaikutuksen hyvinvoinnin kokemiseen. Psykologisen pääoman tarkastelu ottaa huomioon yksilön kokemusmaailman, jolloin työyhteisöön vaikuttavat tulkinnat heijastuvat omien asenteiden kautta. (Manka 2016, 76.) Keskitymme tässä tutkimuksessa sosiaalisen- ja rakennepääoman tarkasteluun organisaation ja johtamisen näkökulmista. Seuraavaksi tarkastelemme työhyvinvoinnin osa-alueita Mankan (2016) voimavaralähtöistä mallia soveltaen.



KUVIO 4. Voimavaralähtöinen -malli (mukailen Manka 2016, 76)

3.2.1 Organisaatio työhyvinvoinnin mahdollistajana

Työhyvinvoinnin rakentuessa useasta osa-alueesta on tärkeää huomioida organisaation sekä sen rakenteiden vaikutusta työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin organisaation näkökulman tarkastelua on kuvattu terve organisaatio-käsitteellä (Lindström 2002). Terveen organisaation käsite ja sen lähestymistapa työelämän kehittämiseen levisivät 1990-luvulla (Hakanen 2009, 25). Terveen organisaation perusedellytykset muodostuvat organisaatio- ja johtamiskäytännöistä sekä työilmapiiristä ja arvoista (Kujanpää 2017). Lisäksi organisaation tehtävä on ylläpitää ja vahvistaa työntekijöiden kokemusta mielekkäästä työstä sekä tasapainoisesta työn ja muun elämän suhteesta. Organisaatio vastaa myös laadukkaista yhteistyön, tuen ja vuorovaikutuksen käytännöistä ja rakenteista sekä työntekijän omanarvontuntoa ja pärjäämistä tukevista mahdollisuuksista. (Hakanen 2009, 24.)

Lindströmin (2002) mukaan terve organisaatio kykenee luomaan työympäristön ja organisaatiokulttuurin, jossa esiintyy muun muassa vahvaa organisaatioon sitoutumista ja työtyytyväisyyttä. Toimiva työympäristö mahdollistaa myös hyvät suhteet esimiesten ja alaisten välillä. Terveen organisaation myönteisiä seurauksia ovat lisäksi työntekijöiden vähäinen vaihtuvuus ja alhaiset stressi- ja sairauspoissaolotasot. Terve organisaatio pyrkii myös korostamaan työyhteisön vuorovaikutuksen laadun tärkeyttä. Organisaation, ryhmän ja yksilön välisen vuorovaikutuksen voidaan nähdä olevan keskeisiä tekijöitä hyvinvoinnin kannalta. Tämä tukee myös organisaatioiden tavoitteiden suuntaamista pois pelkästä tuottavuusajattelusta. (Lindström 2002, 47, 62.) Käsittelemme seuraavaksi toimivan vuorovaikutuksen merkitystä työhyvinvoinnin näkökulmista.

3.2.2 Vuorovaikutus organisaation toiminnan perustana

Useissa työtehtävissä tarvitaan työntekijöiden välistä yhteistyötä, joka edellyttää organisaatioiden resurssien suuntaamista työyhteisöjen kehittämiseen (Leppänen 2002). Vuorovaikutuksen merkitys tunnustetaan myös organisaatioissa ja organisaation toiminta rakentuu yhä voimakkaammin vuorovaikutukselle (Lappalainen 2015). Karttusen ym. (2017) mukaan organisaation hyvinvointi rakentuu hyvien työyhteisötaitojen ja hyvän johtamisen varaan. Hyvät työyhteisötaidot mahdollistavat myös organisaation oppimisen ja kehittymisen, jonka vuoksi työyhteisötaitojen huomioiminen on johtamisessa ensisijaisen merkityksellistä (Karttunen ym. 2017, 20). Aikaisemmin työyhteisöjen ongelmia saatettiin perustella ainoastaan henkilökemioiden toimimattomuudella. Työyhteisöjen ongelmien ratkaisemisesta on siirrytty henkilöstön hyvinvoinnin tukemiseen ja kehitysprosesseista oppimiseen. (Leppänen 2002.) Työyhteisöjen tavoitteena on pidetty sitä, että kehittämistoimet edistävät hyvinvointia ja osaamista sekä ovat tuottavuuden ja toiminnan laadun kannalta myönteisiä (Lindström 2002, 14).

Työyhteisötaidot sekä sitoutuminen työhön ovat yrityksen sosiaalista pääomaa kehittäviä tekijöitä (Manka & Manka 2016, 54). Sosiaalinen pääoma

rakentuu ihmisten välisistä epämuodollisista sosiaalisista suhteista. Sosiaalinen tuki on yksi merkittävistä elementeistä, joita tarvitaan työyhteisön vuorovaikutuksen laadun parantamiseen. (Lindström 2002, 19.) Kesslerin ym. (2013) mukaan ihmissuhdeongelmat ovat yksi keskeisimpiä henkisen työkuormituksen aiheuttajia ja muun muassa kommunikaation puute voidaan nähdä yhtenä tekijänä, joka lisää työhön liittyvää stressiä (Ackerley 2017; Avey ym. 2011).

Työyhteisöt voivat kohdata myös ristiriitatilanteita sekä konflikteja. Konflikteja työyhteisöissä voivat aiheuttaa useat erilaiset syyt ja taustat. Esimerkiksi työyhteisöjen monimuotoisuus ja vuorovaikutuksen lisääntyminen tiimien sisällä ovat tekijöitä, jotka voivat altistaa työyhteisön konflikteille. (Lappalainen 2017.) Erilaisten näkemysten lisäksi konflikteja voivat aiheuttaa monet variaatiot erilaisten ihmisten ja henkilökemioiden välillä. Esimerkiksi erimielisyydet päätöksentekoon tai arvoihin liittyen voivat johtaa käytökseen, joka aiheuttaa konflikteja. (Valpola 2002, 183–184; Slabbert 2004.)

Konfliktin ratkaiseminen edellyttää sen tunnistamista (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2004, 76–77.) Vartian ym. (2002) mukaan keskeisiä konfliktien käsittelyssä olevia keinoja työyhteisössä ovat ristiriitojen tarkastelu työn tai työyhteisön toiminnan näkökulmasta, työsuuntautuneisuus sekä ratkaisukeskeisyys. Perinteisiä konfliktijohtamisen käsittelykeinoja ovat muun muassa välttäminen, kilpaileminen, yhteistyö, mukautuminen ja kompromissi. Organisaation johdolla ja -kulttuurilla tulisi olla omat käytännöt ja tavat puuttua konfliktitilanteisiin ja niiden ratkaisemiseen. (Slabbert 2004.) Konfliktit eivät aina ole haitallisia, sillä niiden avulla voidaan saada uusia näkökulmia ja rakentavia tilanteita, jotka voivat kehittää työyhteisön toimintaa (Vartia ym. 2002, 238).

3.2.3 Organisaatio toimivan työympäristön rakentajana

Toimiva työympäristö on osa organisaation mahdollistamaa työhyvinvointia. Mankan (2016) mallin mukaan rakenepääoma koostuu muun muassa työolosuhteista, -rakenteista ja joustavuudesta. Hyvinvoinnilla on fyysinen sekä psyykinen ulottuvuutensa, joihin organisaatio voi toiminnoillaan vaikuttaa.

Virolaisen (2012) mukaan fyysinen työhyvinvointi, joka on osa toimivaa työympäristöä, on helposti havaittava osa työhyvinvointia ja siihen vaikuttavat niin työpaikan fyysiset olosuhteet, ergonomiset ratkaisut kuin työn fyysinen rasittavuus.

Yksilöiden fyysistä ja fysiologista hyvinvointia voidaan organisaation puolesta tukea tekemällä ergonomisia parannuksia (Uotila, Viitala, Mäkelä & Tanskanen 2012, 62). Muuttuneet toimistotilat ja seisomisen mahdollistavat sähköpöydät ovat yksi esimerkki työpaikan ergonomisista parannuksista. Fyysistä työhyvinvointia huonontavia seikkoja ovat muun muassa vaarallinen työympäristö, huonot työjärjestelyt sekä huono työilmapiiri (Aromaa 2005). Myös työpaikan rakenne ja esimerkiksi sisäilmaongelmat voivat vaikuttaa fyysiseen ja henkiseen turvallisuuteen sekä terveyteen ja hyvinvointiin (Kortum 2017, 26).

Työhyvinvointitutkimuksessa hyvinvoinnin psykologiset vaikutukset ovat saaneet fyysisiin tekijöihin verrattuna enemmän huomiota, johon voidaan pitää syynä työelämän muuttunutta luonnetta (Uotila ym. 2012). Etätyöt ovat lisääntyneet ja työtä tehdään yhä enemmän ajasta ja paikasta riippumatta. Myös työsuhteiden kestot lyhenevät, mikä lisää työhön kohdistuvaa epävarmuutta. (Manka & Manka 2016, 16.) Uotilan ym. (2012) mukaan psykososiaalinen työympäristö ja turvallisuuden tunne vaikuttavat työhyvinvointiin. Myös Kortumin (2017) mukaan psykososiaalinen työympäristö on tekijä, joka on osa työntekijän fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin muodostumista. Psykososiaaliseen työympäristöön sisältyvät organisaation kulttuuri, arvot ja asenteet sekä toiminnot, jotka ovat päivittäinen osa yrityksen toimintaa (Kortum 2017, 26). Työntekijä voi kokea työskentelemällä hyvin toimivassa yksikössä uramahdollisuudet lupaaviksi (Uotila ym. 2012), joka edistää työyhteisöön sitoutumista.

Työhyvinvointia voidaan organisaation puolesta tukea ja edistää ja sen tukemiseksi on kehitetty erilaisia työkaluja. Työhyvinvoinnin tukitoiminnoiksi käsitetään työterveyshuolto, sisäinen viestintä, työsuojelu, henkilöstöedut ja elämäntapojen edistäminen. (mm. Aura 2019; Kortum 2017). Työhyvinvointi on

myös otettu yhä useammin mukaan johdon ja henkilöstöhallinnon prosesseihin, kuten strategiatyöhön, esimieskoulutuksiin ja kehityskeskusteluihin (TTL 2019). Kujanpää (2017) havaitsi väitöskirja tutkimuksessaan, että työhyvinvointi kytkeytyy vahvasti organisaation henkilöstöjohtamiseen, HR -toimintoihin sekä strategisiin päätöksiin ja se on osa työnantajan toimintaan. Seuraavassa luvussa tarkastelemme millä tavoin johtajuus näyttäytyy osana työhyvinvoinnin muodostumista.

3.2.4 Johtaminen osana työhyvinvointia

Työhyvinvoinnin voidaan nähdä rakentuvan useasta osa-alueesta, joista johtaminen on yksi merkittävä työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Johtamisen ja työhyvinvoinnin yhteys on havaittu useissa tutkimuksissa (mm. Kelloway ym. 2013; Kuoppala ym. 2008; Perko 2017). Johtamisella on erityinen rooli työhyvinvoinnin rakentumisessa, sillä johtamisella voidaan vaikuttaa useisiin työhyvinvoinnin osa-alueisiin, kuten työyhteisön ilmapiiriin ja ihmissuhteisiin. Johtajuudella voidaan myös tukea työn sisältöön ja työympäristöön liittyviä tekijöitä. (Juuti & Vuorela 2015.) Rauramon (2004) mukaan hyvä esimiesalassuhde muodostaa työyhteisössä henkisen hyvinvoinnin perustan ja esimerkiksi kehityskeskusteluja pidetään demokraattista johtamistapaa heijastavana (Rajaneva 2002). Mankan (2016) voimavaralähtöisen mallin mukaan osallistava ja kannustava johtaminen on yksi sosiaalisen pääoman rakennetekijöistä, joka on yhteydessä hyvinvoinnin muodostumiseen. Nykyään johtamiskulttuuri perustuu tasa-arvoiseen, vuorovaikutteiseen keskustelevalle johtamiskulttuuriin, jossa näkyy työhyvinvointia lisääviä keinoja (Autio ym. 2010, 8–9).

Yhtenä tarkastelu näkökulmana työhyvinvointia edistävään johtamiseen, voidaan pitää eettisen johtamisen käsitettä. Eettisen johtamisen voidaan pääpiirteissään nähdä olevan reilua, tuloksellista sekä oikeudenmukaista. (Heiskanen & Salo 2007). Oikeudenmukaisuuden on havaittu olevan yksi tärkeimmistä tekijöistä työhyvinvoinnin edistämisessä (Kivimäki ym. 2003). Eettinen johtaminen toteutuessaan lisää työntekijöiden sitoutumista, työhön

panostamista sekä osaamista. Näiden tekijöiden voidaan puolestaan nähdä johtavan organisaation paraneviin tuloksiin ja lisäävän työntekijöiden tyytyväisyyttä organisaatiota kohtaan. Eettinen johtaminen edistää myös työntekijöiden osallistumista sekä päätöksentekokykyä. (Keselman 2012.) Juutin ja Vuorelan (2015) mukaan osallistuminen työyhteisössä parantaa työntekijöiden työmotivaatiota ja edistää uusien ideoiden tuottamista.

Eettisten johtajien on luotava oikeanlaiset olosuhteet organisaatiokulttuuriin, joilla eettistä käyttäytymistä voidaan edistää. (Keselman 2012). Alaisille on merkityksellistä kokemus, kuulemisesta heille tärkeissä asioissa. Alaiset odottavat johtajilta ja esimiehiltä oikeudenmukaista ja puolueetonta suhtautumista työntekijöihin sekä erilaisiin mielipiteisiin. (Heiskanen & Salo 2007.) Juutin ja Vuorelan (2015) mukaan keskusteleva ilmapiiri, jossa esimies keskustelee työntekijöiden kanssa ja ottaa huomioon heidän mielipiteensä toimii yleisperiaatteena henkilöstön hyvinvointia tukevalle johtamiselle. Nuutinen ym. (2013) tutkivat eri sukupolvien kokemusta hyvästä johtamisesta ja havaitsivat tutkimuksessaan, että työntekijöiden kuvaukset hyvistä johtamiskokemuksista liittyvät työpaikan vuorovaikutus- ja kohtaamistilanteisiin ja näitä olivat muun muassa kahdenkeskiset tilanteet esimiehen kanssa.

Eettinen johtaminen tarjoaa mahdollisuuksia ja motivoi työntekijöitä (Bavik ym. 2018). Johtajien vaikutukset alaisiin näkyvät organisaation tavoitteiden toteutumisella sekä organisaatioon sitoutumisella. Eettisen johtamisen voidaan nähdä myös edistävän työntekijöiden osallistumista, itseohjautuvuutta sekä päätöksentekokykyä. (Keselman 2012.) Eettisen johtaminen lisää myös työyhteisön välistä tiedonjakamista. Eettinen johtajuus voi poistaa esteet lisäämällä luotettavien suhteiden muodostumista työpaikoilla ja kehittämällä työntekijöitä ennakoimaan oikeudenmukaista vastavuoroista osallistumistaan ja resurssien jakamista. (Kacmar, Andrews, Harris, & Tepper 2012.)

4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella erään ICT-alan yrityksen kehityskeskusteluja työhyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta. Erityisenä tarkastelun kohteena on se, miten kehityskeskusteluissa huomioidaan ja otetaan esille työhyvinvointiin liittyviä osa-alueita. Tässä tutkimuksessa kehityskeskustelut nähdään vuorovaikutteisena tilanteena esimiehen ja työntekijän välillä.

Tutkimuksessa tarkastellaan kehityskeskusteluissa esiintyneitä työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä. Ensimmäinen tutkimuskysymys keskittyy kehityskeskusteluissa esiintyneen työyhteisökulttuurin vaikutuksiin ja sen analysointiin. Toisessa tutkimuskysymyksessä selvitetään, mitä työhyvinvoinnin johtamisen tukevia keinoja kehityskeskusteluissa ilmeni. Kolmas tutkimuskysymys keskittyy organisaatiossa olevien työskentelymahdollisuuksien ja työolojen tarkasteluun.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten työyhteisökulttuuri kuvailtiin työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä kehityskeskusteluissa?
2. Miten kehityskeskusteluissa ilmenneen johtamisen koettiin edistäneen työhyvinvointia?
3. Miten organisaation vallitsevat työskentelymahdollisuudet ilmenivät kehityskeskusteluissa työhyvinvoinnin näkökulmasta?

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Tutkimushanke, aineisto ja tutkittavat

Tämän tutkimuksen aineisto koostuu viidestä kehityskeskusteluhaastattelusta. Aineisto on osa Jyväskylän yliopiston kasvatustieteiden ja kauppa- ja kauppakorkeakoulun HeRMO-hankkeen etnografista aineistoa. HeRMO - eettinen henkilöstöjohtaminen luovajohtaminen toiminnan tukijana kasvuyrityksissä - hanketta on työstyetty viime vuosien ajan ja sen tulokset julkaistaan vuoden 2020 alussa. Hankkeessa tutkitaan suomalaisten kasvuyritysten mahdollisuuksia järjestää joustavaa ja eettistä henkilöstötyötä sekä tarkastella luovaa toimintaa tukevia henkilöstöjohtamisen käytänteitä ja rakenteita. ([https://hermohanke.com/.](https://hermohanke.com/))

Tässä tutkimuksessa käytetyn aineiston ovat keränneet HeRMO-tutkimushankkeen tutkijat. Aineisto kerättiin etnografisella tiedonhankintamenetelmällä autenttisissa kehityskeskustelutilanteissa kehityskeskustelua havainnoimalla. Etnografia tarkoittaa ihmisistä kirjoittamista ja etnografisen tutkimuksen tarkoituksena on osallistavan havainnoinnin keinoin ymmärtää ja analyttisesti kuvata tutkittavaa yhteisöä ja ihmisryhmää. (Metsämuuronen 2011, 226). Etnografisessa tutkimuksessa tutkija näyttäytyy havainnoijana, joka pyrkii aidosti pääsemään sisälle tutkimaansa yhteisöön. Tutkimuskohteen ymmärtäminen edellyttää osallistumista ja oppimista tilanteeseen sekä analyttisen etäännyttämisen vaihtelua. (Lappalainen 2007, 9-10.) Etnografisessa tutkimuksessa on tyypillistä, että tutkija tarkkailee tai nauhoittaa tilanteita sekä keskustele tutkittavien kanssa, jotta ilmiöstä saadaan mahdollisimman moninaista tietoa. (Metsämuuronen 2011, 227). Emme olleet tutkijoina läsnä tämän tutkimuksen aineistonkeruuprosessissa, vaan saimme käyttöömmme valmiit kehityskeskustelujen litteraatit. Tämän vuoksi emme saaneet tutkimuskohteestamme niin syvällistä ymmärrystä kuin etnografisella menetelmällä tavanomaisesti saadaan.

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on keskisuuri ICT-alalla toimiva yritys. Yritys toimii ohjelmistokehityksen parissa ja sen työkenttään kuuluu erilaisia ohjelmistokehityksen suunnittelu-, toteutus- ja kehittämistehtäviä sekä asiantuntijapalveluja. Kohdeyritys on noin sadan henkilön kasvuyritys, jossa tavoitellaan matalaa hierarkiaa. Yrityksen esimiehet pyrkivät olemaan henkilöstölle mahdollisimman helposti tavoitettavissa. Tietointensiivinen asiantuntijatyö on pääsääntöisesti itsenäistä tietokoneen välityksellä tapahtuvaa työskentelyä ja työntekijät on jaettu tiimeihin, joilla on yhtenäiset tavoitteet. Yhteistyö yrityksen eri työntekijöiden ja tiimien välillä mahdollistetaan samoissa tiloissa työskentelemällä ja työpisteiden sijoittelun avulla avokonttorissa.

Keskustelut käytiin yksitellen kunkin työntekijän ja esimiehen välillä. HeRMO -hankkeen tutkija oli läsnä kehityskeskustelutilanteissa. Kehityskeskusteluja järjestetään yrityksessä vuosittain ja ne ovat pääsääntöisesti esimiehen ja työntekijän välisiä keskusteluja. Kehityskeskusteluaineisto koostui kohdeorganisaation viiden työntekijän kehityskeskusteluista. Kehityskeskusteluihin osallistuneet työntekijät ovat ICT-alan asiantuntijoita ja kehityskeskustelut toteutettiin yhdessä lähiesimiehen kanssa. Kehityskeskustelujen pituudet vaihtelivat 45 minuutista puoleentoista tuntiin.

5.2 Tutkimuskohde ja lähestymistapa

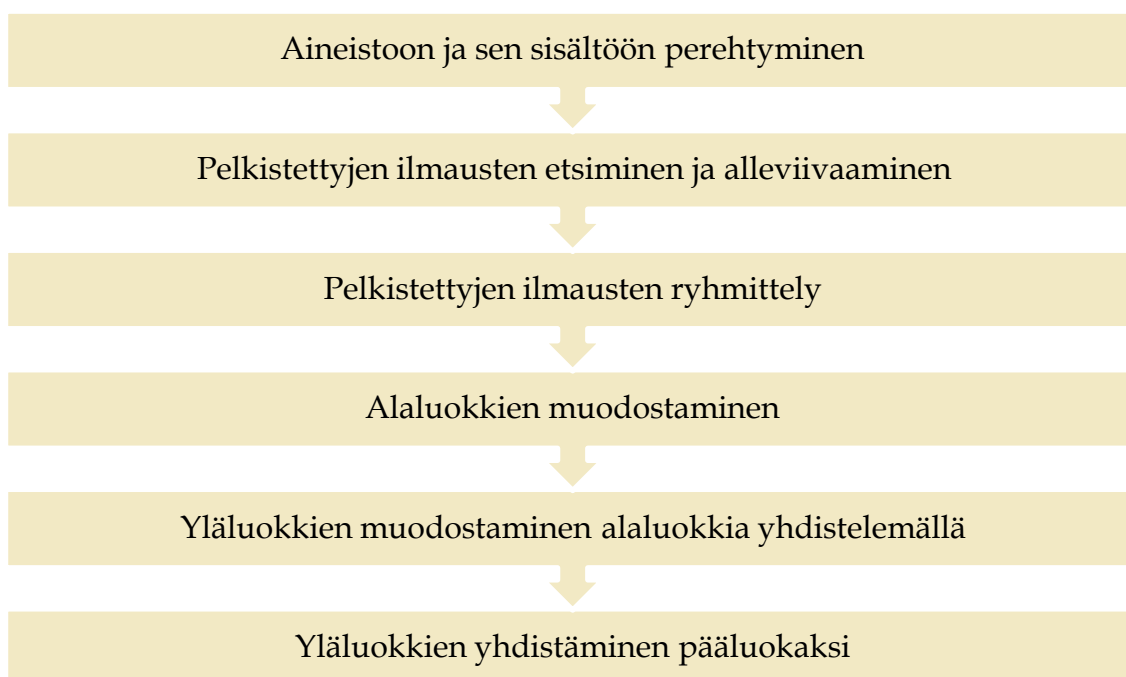
Tämän tutkimuksen tutkimuskohteena oli työhyvinvoinnin eri teemojen esiintyminen sekä työhyvinvointia edistävien keinojen ilmeneminen kehityskeskustelutilanteissa. Työhyvinvointiin liittyvinä teemoina keskusteluista tarkasteltiin työyhteisökulttuuria, johtamista sekä organisaation työhyvinvointia mahdollistavia tekijöitä. Tutkimuksen päämääränä oli selvittää mitä työhyvinvoinnin osa-alueita kehityskeskusteluissa esiintyi ja miten johtamisella tuettiin työhyvinvointia. Tarkastelimme kehityskeskusteluja työhyvinvoinnin näkökulmasta, jolloin saimme HeRMO-hankkeen kehityskeskusteluaineistosta vastauksia tutkimuskysymyksiimme.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja laadullisen tutkimuksen valintaa tuki tutkittavan ilmiön kokonaisvaltainen tulkinta ja kuvaaminen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85). Kvalitatiivinen tutkimus keskittyy yleensä syvälliseen ymmärrykseen (Patton 2015, 264) ja sitä käytetään todellisen elämän kuvaamiseen (Hirsijärvi ym. 2009, 161). Sisällönanalyysi on yksi laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä. Sisällönanalyysia voidaan pitää yksittäisenä tutkimusmetodina sekä väljempänä tutkimuksellisenä viitekehyksenä ja se soveltuu kaikkiin laadullisen tutkimuksen menetelmiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 91). Sisällönanalyysi on joustava menetelmä, jolla pyritään erottelamaan yksilöidysti ja tarkasti eri teemoja aineistosta (Braun & Clarke 2006). Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kokonaisvaltainen tutkimuskohteen ymmärtäminen ja aineiston syvälinen tarkastelu oli merkittävässä osassa tutkimuksenteossa. Lähestyimme aineiston käsittelyä perustellusti sisällönanalyysin menetelmällä.

Laadullisessa tutkimuksessa analyysin käsitykset ja tulokset tarkentuvat usein teoreettisen viitekehyksen mukana (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164). Tutkimusprosessi eteni aiheeseen keskittyvän teoreettisen viitekehyksen kokoamisen sekä aineiston analysoinnin synteessissä. Analyysin rakentumisen prosessi on usein monivaiheinen ja polveileva, joten se etenee harvoin lineaarisesti (Hirsijärvi ym. 2009). Aineistolähtöisessä analyysissä on teoreettisia kytkentöjä ja siitä on tunnistettavissa aiemman tiedon vaikutus. Tarkoituksena ei ole kuitenkaan täysin yhdistää teoriaa aineiston analysointiin, vaan tarkastella erilaisia näkökulmia aiheeseen. (Eskola 2018; Tuomi & Sarajärvi 2009, 97.) Teorian ja analyysin yhteys ja keskinäinen vuorovaikutus näkyvät vahvasti tässä tutkimuksessa. Aineiston analyysissä on yhdistetty aineistolähtöisyyden ja osin teoriaohjautuvuuden keinoja. Teoriaohjautuvuus sisällönanalyysissä näkyy tutkimusaineistosta nostettujen teemojen kytkeytymisenä ilmiöstä jo tiedettyjen teorioiden ympärille, mutta ne eivät suoraan pohjautu teorioista (Eskola 2018). Seuraava kappale käsittelee aineiston sisällönanalyysiä.

5.3 Aineiston analyysi

Tutkimusaineiston analyysimenetelmäksi valikoitui aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Sisällönanalyysin avulla pyritään järjestämään tutkimusaineistoa ja muodostamaan siitä selkeitä kokonaisuuksia ja pelkistyksiä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103–104). Sisällönanalyysin tarkoituksena on löytää ja tunnistaa tutkimusaineistosta tutkimuksen kannalta keskeinen tieto sekä merkitykselliset ilmaiset (Patton 2015, 541). Tutkimuksen aineiston tarkastelussa pyrimme keskittymään tutkimuskohteeseemme eli mitä työhyvinvoinnin tekijöitä kehityskeskusteluaineistossa esiintyi. Aineiston analyysi oli pääosin aineistolähtöinen ja siinä on sovellettu tutkimukseemme soveltuvien osin Tuomen ja Sarajärven (2018) esittämää sisällönanalyysin mallia. Tämän tutkimuksen aineistolähtöisen sisällönanalyysin etenemistä ja vaiheita kuvataan kuviossa 5.



KUVIO 5. Tutkimuksen aineistolähtöisen sisällönanalyysin kulku (mukailten Tuomi & Sarajärvi 2018, 123)

Aloitimme aineistoon tutustumisen Tuomen ja Sarajärven (2018) esittämän sisällönanalyysin mallin mukaan, tutustumalla tutkimusaineistoon. Pehdyimme aineistoon lukemalla ja syventymällä valmiiksi litteroidun

kehityskeskusteluaineiston sisältöön. Huolellinen aineiston läpikäynti lisää aineiston syvällistä ymmärrystä, kun tutkija ei itse ole ollut keräämässä tutkimusaineistoa (Braun & Clarke 2006). Aineistonanalysointia aloittaessa on Hirsjärven (2009) ym. mukaan merkittävää tarkastaa aineisto sen sopivuuden ja mahdollisten puutteiden vuoksi. Tutkielmassa olemme käyttäneet valmista HeRMO-hankkeessa kerättyä aineistoa. Valmiin aineiston käyttö edellytti meiltä tutkijoina varmistusta siitä, että aineisto soveltui tutkimukseemme ja vastasi tutkimuskysymyksiimme. Litteroitua aineistoa hyödynnetään tutkimuksessa tutkimusaineiston ymmärtämiseen ja siihen, kuinka aineistoissa esiintyneet tutkittavat organisoivat puhettaan (Metsämuuronen 2011, 220). Aineistoon tutustumisen jälkeen jatkoimme aineistolähtöistä sisällönanalyysiä tutkimuskohteemme kannalta olennaisten ilmauksien tarkastelulla.

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi etenee Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan aineiston huolellisen perehtymisen jälkeen aineiston redusoinnilla eli pelkistämällä. Sen seurauksena aineistoa ryhmitellään sekä yhdistetään aineistossa esiintyneitä teemoja tutkimuskysymysten ympärille. Pelkistämisessä karsitaan aineistosta epäolennainen tieto pois. Keräsimme aineistosta itsellemme vieraat käsitteet, joita olivat muun muassa ICT-alalla käytetyt ammattitermit, joka helpotti aineiston syvällisempää ymmärrystä. Lisäksi muutimme haastateltavien nimet tunnistamattomiksi pseudonyymeiksi H1–H5. Käsitelimme johtamista ja organisaation näkökulmaa, jonka vuoksi käytimme esimiehen ilmaisujen havainnollistamisen tueksi lainauksia koodilla H. Tutkimuskysymykset ohjasivat aineiston pelkistämistä ja sen avulla varmistettiin, että aineisto vastaa haluttuihin kysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109, 123.)

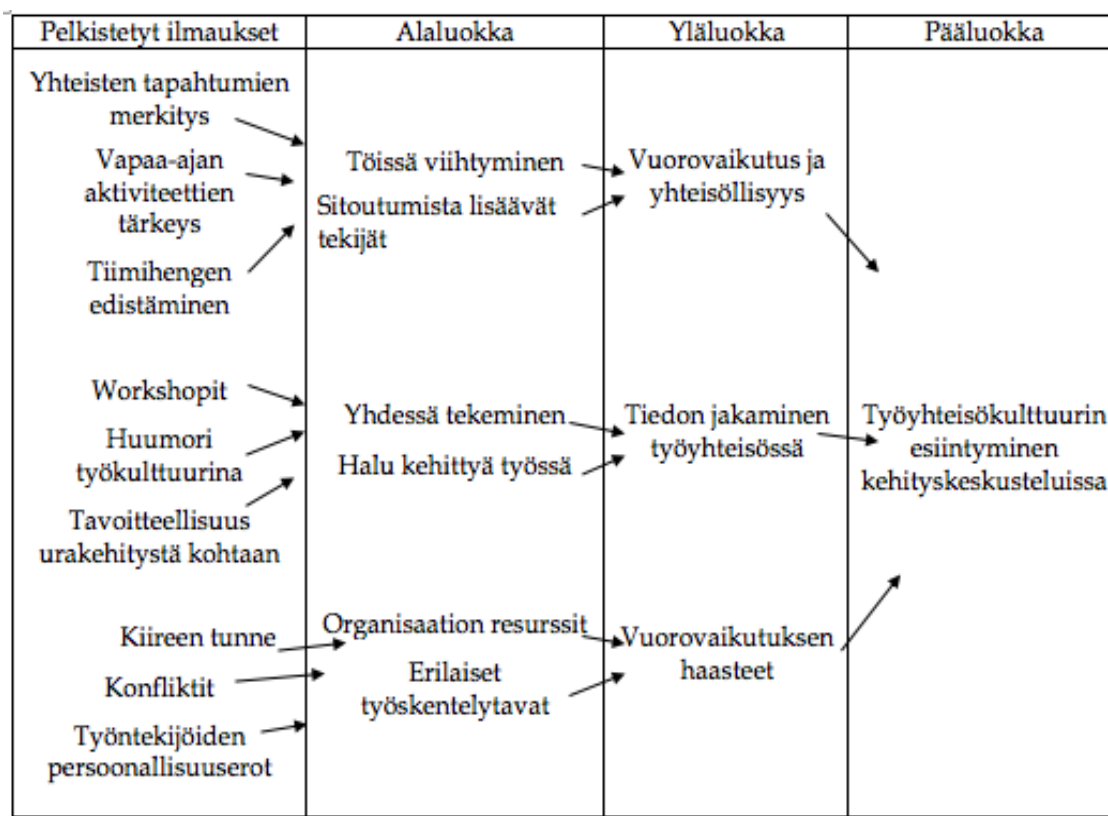
Aineistolähtöisen sisällönanalyysin seuraava vaihe eteni aineiston huolellisella läpi käymisellä, jolloin alleviivasimme eri värein samoihin teemoihin liittyviä ilmaisuja. Jokaiseen tutkimuskysymykseen liittyviin teemoihin oli omat värikoodit, jotka ryhmittelimme eri papereille. Aineistosta löytyneitä teemojen muodostamista on hyvä tukea suorilla tekstilainauksilla ja ilmauksilla ryhmittelemällä (Braun & Clarke 2006, 19). Havainnollitimme

ilmaisuja työntekijöiden ja esimiehen suorilla sitaateilla. Kävimme litteroidun aineiston sisällöt läpi tarkasti ja pyrimme muodostamaan niistä pelkistettyjä ilmauksia. Kävimme pelkistetyt ilmaukset läpi ja etsimme samankaltaisia ja toisistaan eroavia käsitteitä. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan aineiston klustoroinnissa eli ryhmittelyssä samaa asiaa kuvaavat ilmaisut ryhmitellään ja nimetään jonka jälkeen niistä muodostetaan käsitteitä kuvaava luokka.

Aineistolähtöiset kuvaukset luokittelimme eri tutkimuskysymyksiä teemojen mukaan ja pyrimme muodostamaan yhä tarkempia alaluokkia samansisältöisistä ilmauksista. Alaluokat olimme erottaneet toisistaan eri paperilapuille, joita oli helppo liikutella ja yhdistellä. Alaluokkia yhdistelemällä muodostimme tutkimustulosten yläluokat, joita muodostui lopulta seitsemän kappaletta. Luokittelun tehtävänä on tiivistää aineisto, jolloin yksittäiset tekijät sisällytetään yleisimpiin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110.) Tässä tutkimuksessa aineiston yläluokkien ilmaukset muodostuivat kolmeksi pääluokaksi, jotka nimesimme ”työyhteisökulttuuriksi”, ”johtamiseksi” ja ”työympäristöksi”. Tulosten pääluokat mukailivat tutkimuskysymyksiämme.

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin luokitteluvaiheen apuvälineenä käytimme lisäksi eri teemojen pelkistetyistä ilmauksista muodostettuja käsitekarttoja, jotta saimme luokkien laajat kokonaisuudet paremmin hahmotettua. Metsämuurosen (2011) mukaan käsitekartan etuja ovat muun muassa se, että tutkija voi sen avulla hahmottaa suuren kokonaisuuden ja kaikki sen osat yhtä aikaa. Käsitekartan avulla voidaan myös selkiyttää eri osien välisiä suhteita sekä hahmottaa pelkistettyjen ilmausten oleelliset ja epäoleelliset seikat (Metsämuuronen 2011, 257). Sen avulla aineistosta voidaan tunnistaa uusia teemaryhmiä ja huomioida ilmauksien keskinäisiä yhteyksiä (Braun & Clarke 2006). Käsitekartta selkeytti aineiston sisällönanalyysin ohella eri luokkien välisiä suhteita ja auttoi tulospokokonaisuuden hahmottumista.

TAULUKKO 1. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen liittyvän analyysin eteneminen



5.4 Eettiset ratkaisut

Kvalitatiivisen tutkimuksen perustana on johdonmukaisesti ja eettisesti toteutettu tutkimus (Tuomi & Sarajärvi 2009, 127). Eettisyys koskee myös tutkimuksen laatua. Tutkijan on huolehdittava, että tutkimussuunnitelma on laadukas ja valittu tutkimusasetelma on sopiva sekä raportointi on hyvin ja huolellisesti tehty. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 128.) Tutkimuksen teossa ja raportoinnissa olemme pyrkineet läpinäkyvyyteen ja täsmällisyyteen. Tarkka ja monipuolinen tutkimuksen toteuttamisen kuvailu ja tulosten raportointi lisäävät kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi ym. 2009, 158).

Hyvän tieteellisen käytännön mukaan tutkijan on noudatettava tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja, kuten rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyön valmistelussa sekä tulosten tallentamisessa ja esittämisessä. Tutkimuksen aloitimme perusteellisella tutkimussuunnitelman tekemisellä ja aiheeseen liittyvään lähdemateriaaliin

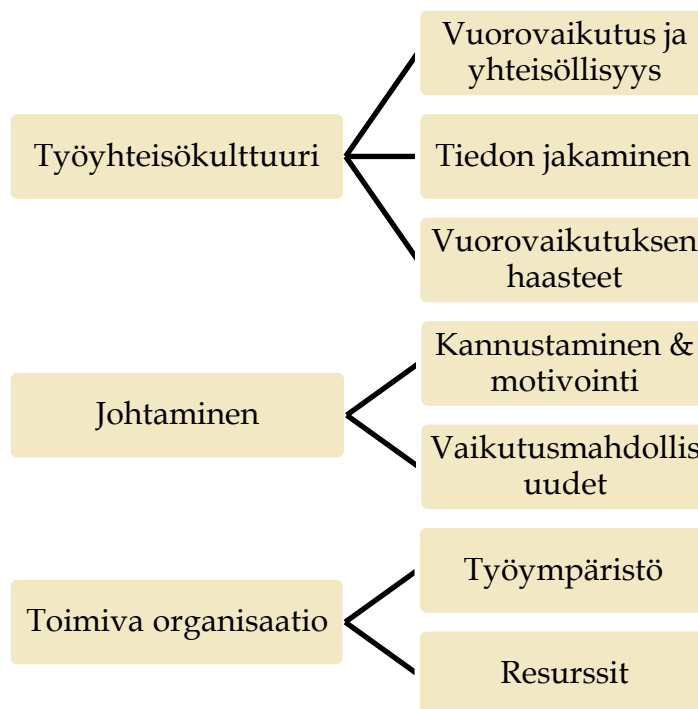
tutustumisella. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu myös, että tutkija ottaa huomioon asianmukaisesti muiden tutkijoiden työn ja saavutukset asianmukaisella tavalla. Tiedonhankintaa, tutkimusta ja arviointimenetelmiä tulee soveltaa tieteellisten kriteerien mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 132–133.) Tässä tutkimuksessa pyrittiin hyvään ja tiedeyhteisöä kunnioittavaan tieteelliseen käytäntöön asianmukaisella lähdeviitteiden käytöllä. Tutkimustulokset esitimme totuudenmukaisesti raportoimalla työhyvinvointiin liittyvät keskeiset tulokset. Saimme vahvistusta tutkimustuloksillemme yhteneväisistä saman aihepiirin tutkimuksien tuloksista.

Tutkijan omien eettisten ratkaisujen ja valintojen lisäksi tutkimuksen eettisyyteen vaikuttavat HeRMO-hankkeen aineiston säilyttämistä ja käsittelyä koskevat eettiset säädökset. HeRMO-hankkeen aineistosta on laadittu tietosuojailmoitus asetusten mukaisesti. Tutkimusaineiston käsittelyssä tulee huomioida kenellä on oikeuksia käsitellä aineistoa sekä kuinka kauan ja miten tutkimusaineistoa säilytetään (Patton 2005, 196–197). Aineiston käsittelyssä tutkimussuojasta on huolehdittu ja aineistossa esiintynyt kohdeyritys on muutettu pseudonyymiksi ennen aineistoon tutustumista. Kehityskeskusteluhaastatteluihin olleet henkilöt nimesimme aineiston analyysivaiheessa koodeilla H1–H5 ja H. Pattonin (2015, 499) mukaan haastateltavien tunnistamattomuus lisää tutkimuksen luotettavuutta ja se on myös osa tutkittavien suoja (Tuomi & Sarajärvi 2018, 133).

6 TYÖHYVINVOINNIN ESIINTYMINEN KEHITYSKESKUSTELUISSA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää mitä työhyvinvointiin liittyviä ja sitä tukevia tekijöitä tieto- ja viestintäteknologian yrityksessä pidetyissä kehityskeskusteluissa esiintyi. Työhyvinvointiin liittyvät teemat linkittyvät vahvasti toisiinsa. Työhyvinvoinnin teemoja tuli esille kehityskeskusteluissa niin esimiehen kuin työntekijöiden aloitteesta.

Aineiston analyysin pohjalta tuloksiksi muodostui kolme laajempaa pääluokkaa, jotka jakaantuivat työyhteisön kulttuuriin, työhyvinvoinnin johtamiseen sekä toimivaan organisaatioon. Pääluokat jakautuivat kukin vielä yläluokkiin, jotka ovat kuvattuna kuviossa 6. Työyhteisökulttuuri jakautui vuorovaikutussuhteisiin ja yhteisöllisyyteen, tiedon jakamiseen sekä vuorovaikutuksen haasteisiin. Johtamisen pääluokka jakaantui kahteen yläluokkaan; kannustamiseen ja motivointiin sekä vaikutusmahdollisuuksien tarjoamiseen. Toimiva organisaatio jakautui työympäristön ja resurssien yläluokkiin. Tuloksia kuvataan tarkemmin seuraavissa luvuissa.



KUVIO 6. Kehityskeskusteluissa esiintyneet työhyvinvoinnin ylä- ja pääluokat.

6.1 Työyhteisökulttuuri työhyvinvoinnin voimavarana

Kohdeorganisaatiossa työyhteisön sosiaalisen ulottuvuuden merkitys tuli esille keskeisenä työhyvinvointiin ja organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä. Työyhteisökulttuuriin ICT-yrityksen kehityskeskusteluissa sisältyivät työntekijöiden väliset vuorovaikutussuhteet, yhteistyö ja tiedon jakaminen sekä vuorovaikutukseen kohdistuvat haasteet. Yhteisöllisyys ja hyvä yhteishenki nähtiin toimivan työyhteisökulttuurin tärkeinä tukipilareina, joita tukivat muun muassa yhteiset aktiviteetit ja huumori. Avoin työyhteisö ja tiedon jakaminen edistivät työnteon sujuvuutta sekä organisaation tuottavuutta. Työyhteisön toiminnan haasteena nähtiin yhteistyö erilaisten ihmisten ja eri toimintatapoja omaavien kollegoiden kanssa.

6.1.1 Työntekijöiden vuorovaikutussuhteet ja yhteisöllisyys

Työyhteisön vuorovaikutussuhteiden merkitys ilmeni lähes kaikissa keskusteluissa työhyvinvointia edistävänä tekijänä. Aineiston perusteella avoin ja toimiva vuorovaikutus vaikutti työpaikan ilmapiiriin myönteisesti ja se lisäsi työpaikan yhteisöllisyyttä, työssä viihtymistä sekä työyhteisöön sitoutumista. Etenkin tiimien sisäinen viestintäkulttuuri oli toimivaa ja kollegoiden merkitys koettiin yhtenä merkittävänä työhön liittyvänä voimavarana. *"...halusin tän vaan niinku nostaa esille, että ihmisten takia mä oon täällä töissä."* (H2)

Yhteisöllisyyden merkitys tuli esille yhteisten taukojen ja vapaa-ajan aktiviteettien, kuten afterworkien, pokeri-iltojen ja juoksulenkkien kautta. Useissa kehityskeskusteluissa korostettiin aktiviteettien positiivista vaikutusta yhteishengen ylläpitämiseen ja työkavereihin tutustumiseen, jonka nähtiin edistävän myös työtehtävien sujumista. Työyhteisön vapaa-ajan toiminta ilmeni yhtenä keskeisenä työssä viihtymisen edistäjänä. Yhdessä tekeminen lisäsi työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta, joka edisti työyhteisön toimintaa. Muutamassa kehityskeskustelussa korostettiin pienien tiimien yhteistyön merkitystä edellytyksenä sujuvalle toiminnalle. Yhteiset aktiviteetit

näyttäytyivät myös tärkeinä hetkinä työhön kohdistuvaan ideointiin formaalien työtilanteiden ulkopuolella.

“Se että käynte porukal kaljal töitten jälkeen, nii te rupeette tunteen toisiinne, nii hyvii ideoit rupee tulemaan. Siinä voi kuvailla vaikka mitä prosesseja, mut kuitenkin se on niinku loppupeleissä se, et niinku porukka tuntee toisensa ja on hauskaa tehdä asioita yhdessä niin sitä kautta rakentuu kaikki.” (H3)

Työyhteisön välinen huumori ja vapaamuotoiset keskusteluhetket olivat osana työhyvinvointia tukevaa työyhteisökulttuuria työntekijöiden sekä esimiehen näkökulmista. Työntekijöillä oli tapana vitsailla sisäpiirihuumorilla ja keventää päivää pienillä keskustelutuokioilla. Hetkiä vapaamuotoisille keskusteluille pidettiin arvokkaana työhyvinvointia tukevana aikana. *“Täällä toimistohuumoriin, en mä tiedä paljonko meillä menee aikaa vuodessa, mutta se on hyvin investoitua aikaa, se on meidän kulttuurin tärkein komponentti.” (H)* Työntekijöiden tarpeet keskusteluille ja vapaamuotoiselle kommunikoinnille vaihtelivat. Työntekijöiden persoonallisuuserot vaikuttivat siihen, millä tavoin vuorovaikutuksen merkitys koettiin. Yksi haastateltavista koki vapaamuotoisten keskusteluhetkien ja vitsailun olevan pois tehokkaasta työajasta, mutta tiedosti sen kuitenkin olevan tärkeä osa tiimityötä.

“-- se ongelma on eniten siinä se että joku alkaa vitsaileen jotain niin sitte kaikki vitsailee jotain ja menee kymmenen minuuttia hukkaan siinä kaikilla, se on sitä tiimityötä, onhan siinä tiimihenki pysyy hyvänä”. (H4)

Työyhteisössä työkuulttuuriin panostettiin ja sitä pidettiin merkityksellisenä muun muassa työssä viihtymisen näkökulmasta. Työyhteisön kulttuuri nähtiin aineiston perusteella olevan keskeinen sitoutumista lisäävä tekijä. Työyhteisön vaihtuvuus oli aineiston perusteella vähäistä, johon vaikuttivat suurelta osin työyhteisö sekä sen vuorovaikutussuhteet. *“--mä oisin varmaan jo vaihtanu firmaa ajat sitte jos en tykkäis työkennellä..” (H3)* Myös esimies tiedosti hyvän työyhteisö ilmapiirin lisäävän työhyvinvointia ja sitä kautta työyhteisöön sitoutumista. Sosiaalisen pääoman tiedostettiin olevan merkityksellisempää työntekijöille pelkkien ulkoisten palkkioiden rinnalla, minkä vuoksi sitä haluttiin myös organisaation tasolta lähtien tukea ja edistää.

”Pelkällä fyrkalla ei pystytä kilpailemaan tässä.. tässä tota ylikuumentuneessa markkinassa, että se on kulttuuri ja muut asiat mitkä on isoina pelureina siinä.” (H)

6.1.2 Työntekijöiden yhteistyö ja tiedon jakaminen

Työyhteisön sosiaalinen ulottuvuus, johon sisältyivät työntekijöiden välinen yhteistyö ja tiedonjakaminen näyttäytyivät keskeisinä työyhteisön arjessa olevina tekijöinä, jotka tukivat työntekijöiden hyvinvointia. Tiedon jakamisessa ja avoimessa kulttuurissa esiintyi kuitenkin kehittämistarpeita, jotka tunnistettiin etenkin tiimirajojen ulkopuolella. Ongelmat tiedonjakamisessa aiheuttivat ajankäytön tuhlaamista samojen ongelmien ratkaisemiseen *”ei taas joka paikassa keksitä pyöriä uudestaan”*. (H5) Tiedon jakaminen hyödytti yksilöä sekä työyhteisöä ja tuki näiden kehitystä. Organisaatio oli kehittänyt tiedonjakamista tukevia keinoja tekniikan avulla eri alustojen ja workshopien kautta. Workshopit koettiin pääosin hyvinä, mutta niihin kaivattiin parempaa valmistautumista ja tilaisuuksien organisoimista sekä aktiivisempaa yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutusta.

”Niin se et meillä on tollanen hieno konsepti kun labday ja mikä on niinku musta tosi arvokas ja hieno juttu ja se on todella motivoivaa ja hyvä juttu kaikille, mutta sit se -- et se ois myöski semmosta sosiaalista.” (H1)

Myös erot henkilökemioiden välillä aiheuttivat vuorovaikutuksen osalta erilaisia kehitystarpeita. Vuorovaikutuksen haasteita käytiin keskusteluissa läpi ratkaisukeskeisesti ja niissä työntekijöitä kannustettiin omien toimintatapojen muutokseen, kuten muiden kuuntelemiseen ja oma-aloitteiseen tiedonjakamiseen. *”Kehittämiskohteena mietitty, et muistathan kuunnella muidenkin ideat ja pohtia, että voisiko sekin olla toimiva ratkaisu, ettei liikaa tunge sitä omaa.”* (H) Avoimen kulttuurin saavuttamista tukivat myös kommunikoinnin parantaminen ja taito kertoa asioista suoraan. Yksi haastateltavista koki apuna toimimisen myönteisenä asiana, kun kollegat olivat oma-aloitteisesti tulleet kysymään työhön liittyvistä asioista. *”Mä en niinku omia taitoja mitenkään mainosta tuolla, nii ihmiset on kuitenkin tullu kyseleen asioita, että se on ollut ihan mukavaa.”* (H5)

Työyhteisön toimivan vuorovaikutuksen kehittämisen keinona nähtiin työntekijöiden ja tiimin yhteisten tavoitteiden ja saavutusten muistaminen.

Yhteinen saavutusten muistaminen edisti avointa kulttuuria ja sitä haluttiin viedä työyhteisössä eteenpäin. Omia ja tiimin yhteisiä onnistumisia kannustettiin myös jakamaan muiden kanssa, sillä ne tukevat yhteisöllisyyttä ja tiedon jakamista. Tautot työpäivän aikana lisäävät vastapainoa normaalien työrutiinien keskelle, ja auttavat irrottautumaan työstä päivän aikana. *“Saa niinku oikeesti juttuja etenemään ja hienoja juttuja aikaan, niin niistä pitää myös sitte muistaa kertoa muille ja juhlia porukalla, että osaa ottaa iloja irti sieltä arjesta.” (H)*

6.1.3 Työyhteisön vuorovaikutuksen haasteet

Tutkimus osoitti, että käsitykset rakentavasta keskustelusta ja hyvistä tavoista tuoda asiat esille osoittautuivat erilaisiksi työntekijöiden välillä. Vuorovaikutustilanteiden haasteina kehityskeskusteluissa esiintyivät työntekijöiden esiintuomat näkemuserot esimerkiksi työtehtävien tekemiseen liittyvistä asioista. Eripura ja konfliktit työntekijöiden kesken koettiin aineiston perusteella kuluttavina, ja ne vaikuttivat myös henkiseen jaksamiseen työssä. *“Se on ehkä eniten itseä rasittanu tekijä tässä näin niinku vuoden mittaan.” (H6)* Kehityskeskusteluissa konfliktitilanteet tulivat esille pääsääntöisesti työntekijöiden aloitteesta. Vuorovaikutustilanteiden haasteet tiedotettiin myös esimiestasolla ja niiden kehitystä tarkkailtiin aktiivisesti.

Kommunikointi ja yhteistyö työtehtävissä koettiin arvokkaaksi tiimin sisällä ja eri tiimien välillä, jokaisen työntekijän kehityskeskustelussa. Yrityksen eri tiimien välinen yhteistyö ja kommunikaatio koettiin kuitenkin parissa kehityskeskustelussa haastavaksi, joka näkyi työntekijöiden välisinä konflikteina. *“Mä oisin taas tyytyväinen jos ois vähän vähemmän vääntöä.” (H5)* Tiimin sisällä yksilöiden välillä koettiin olevan avoin keskusteluilmapiiri. Kiire ja keskeytykset työtehtävissä miellettiin kehityskeskusteluissa haastavaksi. Muutamassa kehityskeskustelussa korostettiin taitoa kertoa suoraan esimerkiksi kiireisestä työtilanteesta, joka edesauttaisi työskentelyä.

“[Näkemyksen vaihto] se ei välttämättä oo kaikkein tehokkain tapa, et se on vähän liikaaki semmonen mielipiteet vastakkain, et se menee äkkiä semmoseks jänkkäämiseks.” (H2)

Vuorovaikutustaidot korostuivat kehityskeskusteluissa esiintyneissä työntekijöiden välisissä konfliktitilanteissa. Työpaikalla tapahtuvan vuorovaikutuksen keskiössä oli muutamassa kehityskeskustelussa "sopivien ihmisten" ja "hengenheimolaisten" kanssa työskentely, jonka koettiin vähentävän kärkeästä kommunikointia työyhteisössä. Erilaisuus työntekijöiden välillä ja erilaiset tavat toimia, näyttäytyivät kehityskeskusteluissa työpaikan vuorovaikutusta haastavana tekijänä. Useissa keskusteluissa korostui toisten työntekijöiden osaamisen ja asiantuntijuuden arvostaminen sekä tietoisuus siitä, että töissä keskustellaan ja väitellään asioista.

"Se riippuu niin paljon, että kenenkä kanssa nyt on ..kenenkä kanssa niinkö keskustele, että tässä nyt viimisen vuoden aikana on näitä konflikteja ollu huomattavasti vähemmän, kun on ollut niin sanotusti sopivien ihmisten kanssa tekemisissä." (H1)

6.2 Työhyvinvointia tukevan johtamisen elementit

Toinen tutkimuskysymys käsitteli työhyvinvoinnin johtamista ja sen ilmenemistä kehityskeskusteluissa. Kehityskeskustelut olivat osa esimiestyön ja johtamisen laajempaa kuvaa. Johtaminen oli tärkeässä osassa tukemassa ja mahdollistamassa työhyvinvoinnin kokonaisuutta. Kehityskeskustelun tavoitteena oli saavuttaa tasapaino yrityksen tulosten saavuttamisen, hyvin resursoitun toiminnan, työntekijöiden kehityksen ja hyvinvoinnin välillä. Onnistunut kehityskeskustelu edellytti luottamusta työntekijän ja esimiehen välillä. Tutkimuksessa työhyvinvoinnin tukeminen johtamisessa ilmeni työntekijöiden kannustamisen ja motivoinnin kautta, joka näyttäytyi konkreettisesti oikeudenmukaisena palkitsemisena. Johtamisella ja yrityksen avoimella ilmapiirillä tuettiin työntekijöiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia esimerkiksi omiin työtehtäviin.

6.2.1 Kannustavan ja motivoivan johtamisen keinoja

Kehityskeskusteluista ilmeni yrityksen kannustamiseen ja työntekijöiden motivointiin keskittyvä ilmapiiri. Yhtenä työntekijöiden motivoinnin keinona tutkimuksessa esiintyi palkitseminen, joka toimi työntekijöille tunnustuksena

tehdystä työstä. Työntekijöiden palkitseminen koostui palkkauksesta, tulospalkkioista sekä henkilöstöeduista. Palkkauksen ja palkkioiden suhteen esimies korosti oikeudenmukaisuutta, joka näyttäytyi palkitsemisen läpinäkyvyydellä. Kehityskeskusteluissa palkkiot perusteltiin asianmukaisesti ja niiden yhteydessä huomioitiin työntekijän kokemus- ja koulutustaustat sekä työvuosien määrä. Lisäksi työntekijöiden osaamisen tason kehitys vaikutti palkkakeskusteluun, joka lisäsi työntekijöiden motivaatiota kehittyä työssään. *“Saatiin sulle sitä palkkaustaki korjattua niinku osaamista ja vastuuta vastaavaan suuntaan, niin varmaan ollaan hetken aikaa tän suhteen kondiksessa.”* (H) Hyvät ja asianmukaiset perustelut lisäävät oikeudenmukaisuuden kokemusta ja asettavat selkeitä tavoitteita työntekijöiden tulevaisuuden näkymiä ajatellen. Palkkiokeskustelut käytiin vastavuoroisesti ja työntekijöillä oli mahdollisuus esittää omat näkökantansa. Työntekijät olivat keskusteluissa samalla linjalla perustelujen kanssa.

“-- kyselit, että millä sais vielä isompaa siivua, niin tehään vielä isompi tulos niin se on melkein ainut, mun täytyy kuitenkin koko laumalle riittää jaettavaa ja kaikkien kanssa pitää pystyä silmiin kattomaan ja kertoo, että miksi sait tuon verran. -- kyl mä aina pyrin tekemään mahdollisimman oikeudenmukaisen ratkaisun.” (H)

Yksi osa palkitsemista olivat yrityksen tarjoamat edut työntekijöille. Organisaatiolla oli henkilöstöetuja, joilla hyvinvointia voitiin tukea muun muassa terveyst- ja vapaa-ajan palveluilla. Henkilöstöeduista keskusteleminen ei ollut kuitenkaan osana jokaista kehityskeskustelua. Ajantasaista tiedottamista pidettiin toimivana muistutuksena yrityksen tarjoamista palveluista ja sen voitiin nähdä edistävän työntekijöiden tietoisuutta ja palveluiden hyödyntämistä. Aineiston perusteella esimerkiksi terveystpalveluiden kattavuus ei ollut tiedossa kaikilla kehityskeskusteluihin osallistuneilla työntekijöillä. Eräs työntekijä koki henkilöstöetujen tiedottamisen puutteellisenä ja kaipasi enemmän muistutuksia työnantajan tarjoamista palveluista. *“No justiinsa tämmösistä asioista niinkun näitten etujen niinkö tiedottamisesta vois pitää tämmösen niinku muistutus kautta infoiskut.”* (H2)

6.2.2 Johtamisen tarjoamat vaikutusmahdollisuudet

Johtamisen tärkeinä työhyvinvointia tukevinä elementteinä tutkimuksessa näyttäytyi työntekijöiden vaikutus- ja kehittämismahdollisuudet. Työntekijöiden työnkuvan muutokset, kouluttautumis- ja kehittämismahdollisuudet sekä organisaation johtamiskäytännöt ilmenivät tutkimuksessa työhyvinvointia edistävinä tekijöinä. Yrityksen työntekijälähtöisyys korostui kehityskeskusteluissa työntekijöiden urakehityksen ja henkilökohtaisten tavoitteiden huomioimisen kautta. Työntekijät toivat kehityskeskusteluissa aktiivisesti esiin omia tavoitteita ja ammatillisia kiinnostuksen kohteita. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet tulivat keskusteluissa esille etupäässä heidän työnkuvaan keskittyvinä muutostoiveina sekä työprosesseihin liittyvinä kehittämisideoina.

On tää vakuuttavaa luettavaa edelleen ei siitä mihinkään pääse, ainut huoli mikä mulla herää on, ettei tää missään vaiheessa ala kääntyä suorittamiseksi, vaan, et ilmeisesti toistaseks mennään vielä rakkaudesta lajiin ja puhtaasta kiinnostuksesta” (H1)

Kaikissa kehityskeskusteluissa käytiin läpi työntekijän rooli ja tavoitteet omaan toimenkuvaan ja urakehitykseen liittyen. Keskusteluissa tuettiin työntekijöiden kehitystä ja tarjottiin mahdollisuus vaikuttaa omaan työnkuvaan. *”Joo se ehkä tai kiinnostaa ideana, mut mie haluisin eka vetää pari omaa sisäistä tapahtumaa ennen ku uskallan lähte.” (H4)* Vaikutusmahdollisuudet näkyivät myös mahdollisuutena kieltäytyä työtehtävistä. Tiimissä roolikeskustelut käytiin jokaisen työntekijän kanssa kehityskeskusteluissa vuosittain, jolloin työntekijöillä oli selkeä kuva omasta toimenkuvastaan ja sitä kohtaan mahdollisesti kohdistuvista muutoksista. Työtehtävien vaativuustasoa korostettiin vastaamaan työntekijän osaamista, joka edesauttoi kehityskeskusteluissa työntekijöiden työmotivaatiota ja työhön sitoutumista. *”Se on mielenkiintoisempaa tehdä useita eri asioita. Aina on jotain, jos ei kiinnosta -- niin voi tehdä jotain muuta.”(H5)* Toimenkuvan muuttamisen koettiin lähes kaikissa kehityskeskusteluissa lisäävän omaa osaamista ja laajentavan ammattitaitoa.

”[Kehittäjän rooli]..ei kiinnosta enää roolina ihan niin paljon -- tuntuu itestä tyhmältä, kun se on niin tehotonta niin ison osan ajasta, niin tavallaan vähän sellasta et sen kanssa rupee motivaatio valumaan...” (H2)

Tutkimuksessa työntekijän oman osaamisen ja työn tekemisen vastuuta sekä itseohjautuvuuden taitoa arvostettiin. Vaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen ja luottamus esimiehen ja työntekijän välillä edesauttoi työntekijöiden kokemaa vastuuta. Keskusteluissa vastuuta pidettiin tärkeänä työn mielekkyyden kannalta. *“--kun meillä on vastuu itellä siitä miten me tehdään asiat, nii se on hyvä -- ja se pysyy freesinä se tekeminen, ettei se oo sitä samaa puurtamista päivästä toiseen.”* (H4) Luottamus kehityskeskusteluissa näkyi työntekijöiden rohkeutena ilmaista toiveita esimerkiksi työtehtäviin liittyvien muutosten kautta. *“Voisin ihan hyvin luopua kehittäjän hatusta, jos semmonen on joskus mahdollista.”* (H5) Yhdessä kehityskeskustelussa ilmeni toive ja kiinnostus vaikuttaa tiimin käytäntöihin ja uusien toimintatapojen kehitykseen enemmän.

“Sit pitää ite pystyy priorisoimaan ja pystyy tuota jäsentämään sitä tekemistään, että milloin on se hetki, että pystyy oikeesti keskittymään siihen koodiin ja milloin tuota taas on ihan turhaa ettei kannata ees ...avata, kun tietää että tää päivä on yhtä silppua niin se on sellanen taito mitä voi ikuisesti kehittää ja se ei tuu koskaan valmiiksi.” (H6)

Kehityskeskusteluissa korostui työntekijöiden aito kiinnostus ja motivaatio omaa osaamisen kehittämistä kohtaan ja sitä pidettiin myös työnantajan puolesta merkityksellisenä. Jokaisessa kehityskeskustelussa käytiin läpi työntekijän koulutustausta ja kiinnostus formaaliin lisäkouluttautumiseen sekä työssä tarvittavien uusien ohjelmien ja teknologioiden käyttöönottoon. Kouluttautumismahdollisuuksien hyödyntämiseen kannustettiin organisaation ja esimiehen puolelta ja niitä pidettiin tärkeänä investointina. Nopeasti muuttuvalla ICT-alalla ajankohtaisen tiedon ja taitojen osaamista pidettiin edellytyksenä laadukkaalle työnteolle ja alan työmarkkinoilla pärjäämiseen. *“--Maailma tosiaan menee niin pirun nopeeta eteenpäin, että se yksinkertaisesti vaatii vaan koulutuksen.”* (H3) Työntekijöillä oli myös mahdollisuus esittää kouluttautumishalukkuuttaan sekä osaamisen laajentamista työtehtävien ja roolimutosten kautta.

Työhyvinvointia tukevaan johtamiseen liittyi koko organisaation johtamisen elementin vaikutus, jossa pyrittiin tukemaan asiantuntijoiden työskentelyä. Kehityskeskusteluissa ilmeni, että organisaation johtamistyylin koettiin pääosin menneen avoimempaan suuntaan ja työntekijöillä oli vapautta

toimia oman asiantuntijuutensa kentällä. *”Täytyy sanoo taas siitä positiivista, että niinkun firman johto on hyvinkin niinku pysynyt näkymättömänä mulle, et ei oo mitään ongelmia ollu itse yrityksen kanssa.”* (H3) Matalan byrokraattisuuden toteutuminen oli myös yksi kehityskeskusteluissa esiintyneistä johtajuuden lähivuosien tavoitteista. Muutamassa keskustelussa ilmeni asiantuntijoiden lisääntynyt oman vastuun sekä päätöksentekokyvyn rooli. Yhdessä keskustelussa nousi kuitenkin tarve johtajuuden laajempaan systemaattisuuteen, joka lisäisi oman työn selkeyttä ja helpottaisi työntekijän autonomian toteutumista.

6.3 Toimiva organisaatio työhyvinvoinnin tukena

Organisaation toiminta esiintyi työhyvinvointia mahdollistavana ja terveyttä tukevana tekijänä kehityskeskusteluissa. Hyvinvointia tukevan organisaation vaikutus näkyi kehityskeskusteluissa toimivan työympäristön sekä riittävien resurssien mahdollistamisen kautta. ICT-alan asiantuntijatyön jatkuva kehitys ja muutos korostui myös asianmukaisista työvälineistä ja niiden päivittämisestä keskusteltaessa. Toimivaan työympäristöön liittyvät työergonomiaan ja työvälineisiin liittyvät seikat nousivat kehityskeskusteluissa esille etupäässä työntekijöiden toimesta.

6.3.1 Toimiva työympäristö

Laadukas ja toimiva työympäristö koettiin merkitykselliseksi työhyvinvoinnin ja työsuorituksen tukijana. Asiantuntijatyössä rauhallinen työskentelytila ja sen käyttäjälähtöisyyden huomioiminen nähtiin tärkeäksi. Työympäristönä avokonttorissa esiintyvä melu todettiin useassa kehityskeskustelussa keskittymistä häiritseväksi tekijänä. Työskentelyn katkot ja häiriöt johtuivat useimmiten kollegan keskeytyksestä, joka näyttäytyi muutamassa kehityskeskustelussa työntekoa häiritseväksi tekijänä. *”Niin kauan kun mua ei ihan liikaa häiritä ja mä saan sen oman [ajan] keskittyä siihen omaan tekemiseen, niin mä oon ihan tyytyöäinen.”* (H4) Avokonttorin mahdollistama vuorovaikutus ja nopea yhteistyö nähtiin kuitenkin positiivisena ja työskentelyä nopeuttavana asiana.

Avokonttorityöskentelyä tukevat yhteiset pelisäännöt ja käytännöt esiintyivät muutamassa kehityskeskustelussa. Esimies korosti rohkeutta suoraan kommunikointiin ja ilmoittamaan työtiimille, mikäli työtehtävä vaatii keskittymistä ja työrauhaa. Avokonttorin meluisan työympäristön ratkaisuksi organisaatio tuki ja kannusti myös etätömahdollisuuteen.

Se on vähän semmonen rauhaton tila, et ei siinä niinku ei ainakaan omalle..henkilökohtaisesti ei oo mikään optimitila -- pitäs ottaa sit niitä päiviä enempi etätöihin tai jotain muuta vastaavaa sitte, että sais vähän ehkä semmosta rauhaa..” (H2)

Työympäristön ergonomiset tekijät tukevat työntekijöiden työhyvinvointia ja terveyttä. Tietotyötä tekevillä toimivan työtilan ja työaseman, kuten työtuolin ja -pöydän säätömahdollisuudet vastaamaan yksilöllisiä tarpeita näyttäytyi tärkeänä työhyvinvoinnin kannalta. Työntekijöiden tarpeiden mukaan kehitetyt toimistotilat ja toimistoon saadut säädettävät moottoripöydät koettiin positiivisena asiana työntekijöiden keskuudessa. Työpaikan fyysisen työympäristön muutokset vastaamaan työtarpeisiin ilmeni kehityskeskusteluissa sairauspoissaoloja vähentäneenä tekijänä yhdessä keskustelussa.

”Siinä varmaan mulla oli aika paljon migreenejä, johon autto varmaan se, ku mä hommasin kotia semmosen seisomapöydän, nii ei tuu istuttua ihan koko päivää.” (H1)

6.3.2 Rajalliset resurssit

Organisaation tavoitteisiin pohjautuvat aikataulut ja taloudelliset resurssit sekä organisaation mahdollistamat työvälineet näyttäytyivät kehityskeskusteluissa työhyvinvointiin vaikuttaviksi tekijöiksi. Resursseina etenkin ajan puute ja kiire ilmenivät työhyvinvointia haastavana tekijänä. Tieto- ja viestintäteknologia organisaatiossa kiire miellettiin normaaliksi työtilaksi. Kiireen tunnetta voidaan kehityskeskusteluaineiston mukaan pitää henkilökohtaisena kokemuksena, sillä osa työntekijöistä koki tiiviin työtahdin miellyttävänä. Työnteon jatkuvan kiireen koettiin kuitenkin lisäävän keskustelujen mukaan työn kuormittavuutta.

”Ois osannu tehdä tiettyjä juttuja pikkusen vielä paremmin siinä mutta aika ja rahheet kautta rahat eivät riittäneet siihen.” (H2)

Työn määrän ja kuormittavuuden nähtiin kuitenkin menevän positiiviseen suuntaan automatisointien ja teknologian jatkuvan kehityksen avulla. Työtehtävien kehittäminen järkevämpään ja vähemmän toistoa vaativaan suuntaan nähtiin motivoivana tekijänä työyhteisössä. Työn tekemisen aikataulut ja niihin käytettävät resurssit eivät tue parhaalla mahdollisella tavalla työntekijöiden työskentelyä. Aika puutteellisena resurssina ilmeni kehityskeskusteluissa yhtenä työnteon kehittämisenkohteena. Ennakointi ja vuoden kiireisten työaikojen tarkkailu koettiin kannattavana tulevaisuuden suunnitteluna.

“--musta työn kuorma on ollu siinä mielessä miellyttävää, että ei niinkään välillä vähän liikaa, mutta se on ..mä tykkään siitä et on pikkasen ehkä liikaa, ku liian vähäsen, et taas sitte se on oikeestaan ihan hyvä.” (H3)

Tieto- ja viestintäteknologian alalla laadukkaat työvälineet ja niiden säännöllinen päivitys mahdollistivat hyvän työskentelyn. Kehityskeskusteluissa korostui työntekijöiden tietokoneiden päivittämisen tärkeys. Yhdessä keskustelussa työntekijä esitti toiveen uudesta koneesta, johon esimies ymmärsi puuttua pikaisesti.

7 POHDINTA

Kehityskeskusteluja on tutkittu aikaisemmin työhyvinvoinnin näkökulmasta ja niillä on havaittu yhteys työntekijöiden työhyvinvointiin (mm. Autio ym. 2010). Halusimme tässä tutkimuksessa selvittää mitä työhyvinvointikonaisuuden osa-alueita ICT-organisaation kehityskeskusteluissa ilmeni ja millä tavoin johtamisella tuettiin hyvinvointia. Kehityskeskustelukonteksti toimi oivana tutkimuskohteena työhyvinvoinnin osa-alueiden tarkastelulle.

Esimiehen rooli työhyvinvoinnin tukijana on tärkeä, joten kehityskeskusteluja on merkittävää tutkia johtamisen välineenä. Tässä tutkimuksessa kehityskeskustelut pidettiin esimiehen ja työntekijän välillä, ja keskustelut olivat avoimia ja vuorovaikutuksellisia tilanteita. Myös Autio ym. (2010, 56) ovat todenneet yhteyden onnistuneiden kehityskeskustelujen ja keskustelevan johtamisen sekä työhyvinvoinnin välille. Kehityskeskustelujen avulla voidaan mahdollistaa se, että työtehtävät säilyvät mielekkäinä ja vastaavat työntekijän osaamista sekä toivottua kehitystä. Kohdeyrityksessä kehityskeskusteluissa arvioitiin muun muassa mennyttä työvuotta ja siellä suunniteltiin ja asetettiin tavoitteita tulevalle vuodelle. Myös Valpola (2002) jakaa onnistuneen kehityskeskustelun eri keskusteluihin, joissa keskitytään tavoitteiden sopimiseen, suorituksen arviointiin sekä kehitystarpeiden määrittelyyn. Käymme seuraavaksi läpi tämän tutkimuksen keskeisimpiä johtopäätöksiä, minkä jälkeen tarkastelemme tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta. Lopuksi esitämme jatkotutkimusehdotuksia.

7.1 Tutkimustulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen perusteella työhyvinvointiin vaikuttavia kehityskeskusteluissa esiintyneitä tekijöitä olivat työyhteisökulttuuri, oikeudenmukainen ja kannustava johtaminen sekä toimiva työympäristö. Tutkimuksen tuloksia analysoimalla voidaan todeta, että työpaikan kulttuurilla, oikeudenmukaisella kohtelulla, osaamisen kehittämällä, riittävän

haasteellisilla työtehtävillä ja palautteenantamisella voidaan lisätä työntekijöiden hyvinvointia ja työyhteisöön sitoutumista. Työhyvinvointia tukeviin kehityskeskusteluihin nähtiin aineiston perusteella kuuluvan tiettyjä sisällöllisiä elementtejä sekä yhteneviä toteutustapoja.

Työyhteisökulttuuri oli yksi keskeisistä työhyvinvointia edistävästä tekijöistä tässä tutkimuksessa. Työyhteisökulttuuri osoittautui myös merkittäväksi organisaatioon sitoutumista lisääväksi tekijäksi, joka välittyi kollegojen merkityksen ja työyhteisön vuorovaikutussuhteiden kautta. Sitoutumisen on todettu vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden vaihtuvuuteen, poissaolojen vähentymiseen sekä työtulokseen (Mathieu & Zajac 1990, 171) ja se on yksi työhyvinvoinnin edistämisen tavoitteista. Myös kehityskeskustelujen tavoitteena on sitouttaa henkilöstöä yrityksen toimintaan henkilökohtaisten tavoitteiden ja tulevaisuudensuunnitelmien läpikäymisessä. (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2004, 92).

Toimiva vuorovaikutus on osa toimivaa työyhteisöä (mm. Manka 2016), ja sen vaikutus on merkittävää työhön kohdistuvien tavoitteiden sekä työyhteisön henkisen hyvinvoinnin kannalta. Työpaikan työ- ja ihmissuhteet ovat osa Rauramon (2004) työhyvinvoinnin portaiden liittymisen tarvetta, jolla on yhteys työnhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen. Tässä tutkimuksessa työpaikan vuorovaikutussuhteita arvostettiin, ja työntekijät olivat sitoutuneita myös vapaa-ajan toimintaan. Rajamäen ja Mikkolan (2017) mukaan yhteisöön kuulumisen on myös todettu tukevan yksilön työhyvinvointia ja työssä pysyvyyttä. Tämän tutkimuksen mukaan työyhteisön vuorovaikutus oli yhteydessä myös yksilön motivaatioon, työyhteisöön kuulumisen ja vaikuttamisen näkökulmista. Vuorovaikutus edistää työyhteisön jäsenien tiedon jakamista sekä päätöksentekoa (Meyers & Sadaghiani 2010), joten sillä voidaan nähdä olevan myös keskeinen vaikutus työtulokseen.

Tässä tutkimuksessa työntekijöiden vuorovaikutus oli toimivaa etenkin tiimin sisällä kollegojen välillä. Huumori oli yksi merkittävä osa työpaikan työyhteisökulttuuria ja tapa käsitellä myös työhön kohdistuvia haastavia asioita. Persoonien erot työyhteisössä vaikuttivat huumorin ja työasioiden ulkopuolella

olevien keskusteluiden tarpeeseen. Myös Deanin ja Majorin (2008) tutkimuksen mukaan työntekijöiden jäsenten persoonallisuus vaikuttaa siihen, kuinka suuressa osassa huumori näyttäytyy työyhteisön kulttuuria. Työkulttuuri, johon sisältyi työntekijöiden yhteisöllisyys sekä vuorovaikutussuhteet, oli organisaation kantava voimavara, joka ilmeni työntekijöiden pienenä vaihtuvuutena ja työyhteisöön ja sen toimintaan sitoutumisena.

Vuorovaikutuksen haasteet tulivat esille tiedon jakamisen ongelmina sekä pahimmillaan konflikteina työntekijöiden kesken. Vuorovaikutuksen haasteet ja tiedon jakamisen ongelmat voitiin nähdä tässä tutkimuksessa työhyvinvointia heikentävinä tekijöinä. Juuti ja Vuorela (2015) ovat todenneet ristiriitojen olevan yksi haitallisimmista stressin aiheuttajista työyhteisössä. Myös muun muassa Avey ym. (2011) ovat todenneet kommunikaation puutteen lisäävän työhön kohdistuvaa henkistä työkuormitusta ja stressiä. Erimielisyydet ja konfliktit eivät kuitenkaan aina ole haitallisia, sillä ne osoittavat myös aitoa kiinnostusta työtehtäviin. Ristiriitojen käsittelyllä on ratkaiseva merkitys sille, ovatko ristiriidan vaikutukset myönteisiä vai kielteisiä (Juuti & Vuorela 2015). Konfliktien käsittelyssä esimies kannusti muun muassa ratkaisukeskeisyyteen, joka toimii yhtenä käsittelykeinona konflikteille.

Toiseksi työhyvinvointia heikentäväksi tekijäksi tuli esille avokonttorissa esiintyvä melu sekä työskentelyrauhan puute. Kari, Makkonen ja Frank (2017) tutkivat korvatulppien vaikutusta ohjelmistoammattilaisten työhyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen avokonttorissa. Avokonttorissa esiintyvä melu voi vaikuttaa kognitiivisen suorituskykyyn sekä yksilön kokemaan hyvinvointiin. Tutkimuksen tulosten mukaan korvatulpilla ei ollut hyvinvointia edistäviä vaikutuksia. (Kari, Makkonen & Frank 2017.) Muuttuneet toimistotilat ja avokonttorit ovatkin yksi tämän päivän työelämän haasteita, joihin tulisi kehittää ratkaisuja. Työterveyslaitoksen (2020) mukaan työtilan tulee edistää hyvinvointia, jossa työskentely on sujuvaa ja luonnistuu ilman turhia keskeytyksiä. Työtilojen tulisi luoda edellytykset vuorovaikutukselle ja yhdessä tekemiselle ja siellä tulisi ottaa huomioon muun muassa ergonomiset kalusteet (TTL 2020).

Osallistava ja kannustava johtaminen oli yksi merkittävä työhyvinvointiin vaikuttava tekijä tässä tutkimuksessa ja sen positiivinen vaikutus ilmeni työntekijöille annettujen vaikuttamismahdollisuuksien, tunnustusten sekä roolikehityksen kautta. Työhyvinvointia tukevat työntekijöiden selkeät työnkuvat ja -roolit sekä niihin vaikuttaminen. Lisäksi työntekijöiden mahdollisuus hyödyntää kykyjään työssä ja työyhteisössä nähtiin tukevan työhyvinvointia.

Kohdeorganisaatiossa haluttiin siirtyä kohti matalampaa byrokraattisuutta, mikä näkyi avoimempana vuorovaikutuksena ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksina omaan työnkuvaan. Eteläpellon ym. (2014) mukaan johtajuutta ja valtaa jakamalla voidaan tukea työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääntymistä, jolla voidaan parantaa myös työyhteisöön sitoutumista sekä osaamisen kehittämistä. Kehityskeskustelut toimivat tilanteina, jotka tarjoavat vaikutusmahdollisuuksia ja hetken tunnustusten saamiseen (Wink 2007, 55). Erityisen korostunutta vaikutusmahdollisuudet omiin työtehtäviin, työkäytäntöjen kehittämiseen sekä yhteisiin toimintoihin osallistumiseen ovat muuttuvassa työelämässä (Eteläpelto ym. 2014). ITC-ala kehittyi jatkuvasti, minkä vuoksi muutokset ovat jatkuvasti pinnalla. Työelämän muutokset heijastuvat osaamistarpeiden muutoksina yksilön, työryhmän ja koko organisaation tasolla (Lindström 2002, 47). Tästä johtuen on merkityksellistä, että johtajuus vastaa toiminnoillaan, kuten joustavuudella ja vaikutusmahdollisuuksien tarjoamisella, muutoksiin, jotka tukevat työyhteisöä ja edistävät työntekijöiden hyvinvointia.

Työhyvinvoinnin huomioiminen näkyi keskusteluissa siten, että esimies kartoitti alaisten työtehtävät ja niihin liittyvät toiveet sekä huolehti alaisten kehitymis- ja kouluttautumismahdollisuuksista. Kehityskeskusteluissa käydyt työnkuvaan liittyvät keskustelut ja roolin määrittelyt luovat selkeät tavoitteet sekä auttavat vähentämään työhön kohdistuvaa epävarmuutta ja mahdollisia rooliepäselvyyksiä. Työntekijöille annettiin mahdollisuuksia vaikuttaa omaan toimenkuvaansa, ja kehityskeskustelut olivat vuorovaikutteisia hetkiä esimiehen ja alaisen välillä.

Työntekijät toivat oma-aloitteisesti esiin kehityskeskusteluissa toivomiaan asioita koskien työtehtäviään ja -rooliaan. Ruorasen väitöskirjatutkimuksessa (2011) johtamiskirjallisuudesta kootuista havainnoista todettiin, että kehityskeskusteluissa tapahtuvalla vuorovaikutuksella on keskeinen rooli osaamisen kehittämisessä. Työntekijöiden osallistumisella on myös työntekijöiden sitoutumista, työmotivaatiota ja uusia ideoita lisäävä vaikutus (Juuti & Vuorela 2015). Myös muun muassa Youngcourt (2007) on todennut kehityskeskusteluissa työntekijän aktiivisen osallistumisen olevan yhteydessä työtyytyväisyyteen. Osaamisen kehittäminen ja työnkuvan laajentaminen ovat myös osa työntekijän itsensä toteuttamisen tarvetta (Sadri & Bowen 2011; Rauramo 2004), jota organisaatio voi edistää muun muassa kouluttautumista tukemalla.

Esimiehen kannustus ja rohkaiseminen olivat läsnä kehityskeskusteluissa, ja ne näkyivät työntekijöille annettuina sanallisina tunnustuksina sekä palkkioina. Rauramon (2004) työhyvinvoinnin portaiden mukaan työntekijät tarvitsevat esimieheltä tunnustuksia, jotta he voivat saavuttaa työhön liittyvän arvostuksen tarpeensa. Palkkiokeskustelut käytiin jokaisen työntekijän kanssa. Oikeudenmukaisena koettu ja läpinäkyvä palkitseminen näkyi kehityskeskusteluissa yhtenä työntekijöiden motivaattorina kehittyä työssään. Palkkioilla ja palkkauksella onkin todettu olevan yhteys työtyytyväisyyteen ja arvostuksen tunteen kokemiseen sekä henkilöstön vähäiseen vaihtuvuuteen (mm. Ruohotie & Honka 2002, 60; Sadri & Bowen 2011, 45).

Kehityskeskusteluissa keskitytään usein työsuorituksen sekä työn arviointiin (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2000, 95), mutta myös työhyvinvointiin keskittyminen on keskusteluissa merkityksellistä. Kehityskeskustelut ovat toimiva ympäristö keskustella myös muun muassa työpahoinvointia ja kuormitusta aiheuttavista tekijöistä sekä yksilön hyvinvointiin kohdistuvista asioista, kuten palautumisesta ja elämäntavoista.

Tässä tutkimuksessa kehityskeskusteluissa ei tullut esille, yhtä keskustelua lukuun ottamatta, yksilön hyvinvointiin liittyvää keskustelua. Auran (2019)

työkykyraportin mukaan välittämättömyyden kulttuuri, jolloin työhyvinvointi ei ollut mukana kehityskeskusteluissa, selitti osaltaan korkeita sairauspoissaoloja. Työhyvinvoinnin keskustelussa korostetaan vahvasti yksilön vastuuta omasta terveydestä ja työkyvystään (Laine 2013), mutta Viitala (2007) huomioi, että työhyvinvointi on esimiehen ja alaisen yhteisvastuuta. Esimies voi vaikuttaa työhyvinvointiin huolehtimalla muun muassa vaikutusmahdollisuuksista sekä työnkuvasta oikeudenmukaisilla toiminnoillaan, kuten tässä tutkimuksessa ilmeni. Vaikka yksilön hyvinvointiin liittyvät seikat nähdään olevan yksilön vastuulla, voidaan näitä tukea ja edistää avoimella keskustelulla sekä työnantajan tarjoamilla palveluilla.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimushaasteet

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus ja eettiset tekijät ovat tärkeässä osassa koko tutkimusprosessin ajan. Tutkija on keskeisessä asemassa tutkimuksen luotettavuuden arvioijana ja eettisten ratkaisujen tekijänä (Eskola & Suoranta 2014, 211). Tutkimuksen luotettavuutta haastaa laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tulkintojen ja mahdollisten ennakkokäsitysten vaikutus tutkimuksen eri vaiheisiin ja tuloksiin (Hirsjärvi ym. 2009, 233). Emme olleet mukana tutkimuksemme aineistonkeruussa, joten meillä ei ollut tutkimusta aloittaessa ennakkokäsityksiä tutkimuskohteesta.

Tutkittavan ilmiön tarkka kuvailu lisää tutkimuksen validiteettia sekä myös tutkijan objektiivisuutta (Aaltio & Puusa 2011, 155–156). Tutkimuksen luotettavuutta tukee myös mahdollisimman tarkka raportointi läpi tutkimuksen eri vaiheiden (Hirsjärvi ym. 2009, 232). Pyrimme mahdollisimman tarkkaan ja yksityiskohtaiseen tutkimuksen raportointiin ja perustelemaan tutkimuksessa tehtyjä valintoja. Analyysin eteneminen on raportoitu yksityiskohtaisesti vaihe vaiheelta tutkimuksen toteuttamista käsittelevässä luvussa. Lisäksi tutkimustulosten raportoinnissa olemme käyttäneet aineistossa esiintyneitä tarkkoja sitaatteja tukemaan tulkintojamme.

Aineiston analyysin ja tulkinnan luotettavuutta lisäsi tässä tutkimuksessa se, että tutkijoita oli useampi. Kahden tutkijan tutkijatriangulaation voidaan nähdä lisäävän tutkimuksen luotettavuutta ja kokonaisvaltaista tutkimuskohteen ymmärrystä (Hirsjärvi ym. 2009, 233). Pystyimme saamaan varmistusta tulkinnoillemme ja keskustelemaan tekemistämme havainnoista. Tutkijatriangulaatiota voidaan pitää Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan yhtenä tutkimuksen validiteettikriteerinä, sillä tutkimuksen tarkastelussa vaihdetaan näkemyksiä, jolloin saadaan useampia näkökulmia havaintoihin. Kun tutkijat keskustelevat keskenään yksittäisen tutkijan henkilökohtaiset näkökulmat havainnoista eivät korostu tulkinnoissa, joka lisää myös tutkimuksen objektiivisuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160–163.) Keskusteleva työskentelytapa ja tutkijatriangulaation hyödyntäminen näkyy tässä tutkimuksessa kaikissa tutkimusvaiheissa.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkimustulosten samansuuntaisuus aihepiiristä aikaisemmin tehtyjen tutkimusten kanssa. Tulosten samansuuntaisuus on yksi laadullisen tutkimuksen luotettavuutta vahvistava tekijä (Eskola & Suoranta 2014, 213). Autenttisen kehityskeskusteluaineiston käyttöä työhyvinvoinnin tutkimuskentällä ei ole juurikaan hyödynnetty, joten tämän tutkimuksen valmiin aineiston käyttö ja sisällönanalyysin menetelmän hyödyntäminen tuo erilaista näkökulmaa tutkimusaiheeseen. Kansainvälisiä tutkimuksia kehityskeskustelujen yhteydestä työhyvinvointiin on tehty jonkun verran eri näkökulmista. Esimerkiksi Idowu (2019) on tutkinut kehityskeskustelujen yhteyttä työntekijöiden motivaatioon ja Ikramullah ym. (2016) ovat tutkineet kehityskeskustelujen tehokkuutta ja positiivisia vaikutuksia työyhteisöön.

Kehityskeskusteluista ja työhyvinvoinnista on tehty paljon erillisiä tutkimuksia (esim. Autio ym. 2010, Kujanpää 2017), mutta niiden yhteydestä toisiinsa löytyy vähän kotimaista tutkimustietoa. Kehityskeskustelu- ja työhyvinvointikentän tutkimukset ovat toteutettu etupäässä haastattelumenetelmin ja pääosin erilaisina opinnäytteinä. Kehityskeskustelukirjallisuus pohjautuu pitkälti konsulttien tekemään

opaskirjallisuuteen sekä yksittäisten toimijoiden ja organisaatioiden kehittämiin malleihin yritysmaailman kontekstissa. Tässä tutkimuksessa on keskitytty etupäässä suomalaiseen kehityskeskustelututkimukseen ja -kirjallisuuteen ja aineistoa on tarkasteltu niistä näkökulmista. Aiempien kansainvälisten kehityskeskustelututkimusten yleistettävyyys suomalaisen työkuulttuurin kontekstiin on kulttuurierojen takia haastavaa (Rajaneva 2002; Ruoranen 2011, 148).

Tutkimukseen valittu aineisto vastasi tutkimuksen tavoitteisiin, joita olivat työhyvinvoinnin osa-alueiden tarkasteleminen kehityskeskusteluissa. Aaltion ja Puusan (2011, 154) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkimuksen viitekehyksen ohjaus tutkimuksen kohteena olevaan ilmiöön. Tutkimuksessa käytetty aineisto on kerätty viidestä eri autenttisesta kehityskeskustelusta, joissa kussakin käytiin keskustelua suurin piirtein samalla sisältöpohjalla ja samojen teemojen ympärillä. Jokaisessa kehityskeskusteluissa esiintyi työhyvinvoinnin eri teemoihin sisältyviä asioita, joten pääsimme tutkijoina aidosti tutkimaan työhyvinvointikokonaisuuden teemoja. Kehityskeskusteluissa esimiehen oli toimivaa käyttää johdonmukaisesti samaa kehityskeskustelupohjaa, sillä työntekijät tekivät hyvin samantyyppisiä työtehtäviä keskenään. Kehityskeskusteluissa olleet kohdeyrityksen työntekijät olivat motivoituneita ja kiinnostuneita omasta alastaan, mikä näkyi heidän innokkuutena ja harrastuneisuutena tieto- ja viestintäteknologian alaa kohtaan.

Tutkimuksen reliabiliteettia lisäisi suurempi tutkimusotanta. Reliabiliteetilla varmistetaan, että aihetta uudelleen tutkimalla päästäisiin samankaltaisiin tutkimustuloksiin (Aaltio & Puusa 2011, 156). Lisäksi kehityskeskustelujen jälkihaastatteluissa olisi voitu erikseen haastatella työntekijöitä nimenomaan kehityskeskustelun sujumisesta työhyvinvoinnin näkökulmasta. Suorat kysymykset työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemisesta olisivat tuoneet tutkimukseen syvällisempää ymmärrystä työntekijöiden henkilökohtaisista kokemuksista ja mahdollisesti lisänneet aineiston kattavuutta. Kehityskeskusteluissa saattoi tulla esille sellaisia työhyvinvoinnin näkökulmia epäsuorissa yhteyksissä, joita ei välttämättä olisi tullut esille suoraan kysymällä.

Aineiston autenttisuutta tukee se, että kehityskeskustelut käytiin ennestään tuttujen ihmisten välillä. Esimies sekä työntekijät olivat työskennelleet yrityksessä useamman vuoden, joten yrityksen toimintatavat ja käytännöt olivat tuttuja. Kehityskeskusteluaineistoon perehtyessä huomasimme esimiehellä olevan työntekijöiden kanssa oma dynamiikkansa, joka näyttäytyi muun muassa sisäpiirivitsien ja huumorin käyttönä ja aikaisempien yhteisten tapahtumien muisteluina. Tutussa ympäristössä ja tutun esimiehen kanssa käyty kehityskeskustelu saattaa olla intiimimpi tilanne, jossa työntekijä pystyy ottamaan helpommin esille haluamiaan asioita. Ulkopuolisen haastattelijan pitämässä keskustelussa sisällöt eivät todennäköisesti olisi olleet samoja.

Tutkimusaiheestamme heräsi useita jatkotutkimusideoita. Tässä tutkimuksessa keskityttiin suomalaiseen ICT-alan kohdeorganisaation ja siellä pidettyjen kehityskeskustelujen tarkasteluun työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tutkimusaineistomme oli osa HeRMO -hankkeessa kerättyä kehityskeskusteluaineistoa, joten olisi myös mielekäästä tutkia työhyvinvointia haastatteleamalla työntekijöiden kokemuksia aiheesta. Jatkotutkimuksissa olisi merkityksellistä laajentaa työhyvinvointiin keskittyvää tutkimusta koskemaan useampia saman alan yrityksiä. Tutkimuksilla voitaisiin tarkastella ja vertailla esimerkiksi eri organisaation työhyvinvoinnin tukemisen keinoja ja niiden vaikutusta työntekijöihin. Lisäksi eri alojen kehityskeskustelujen vertailu olisi mielenkiintoista. Myös suomalaisten kehityskeskustelujen ja siellä esiintyneiden työhyvinvoinnin tekijöiden vertailu kansainvälisiin kehityskeskustelututkimuksiin toisi mielenkiintoista kansainvälistä näkökulmaa aiheesta. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää erityisesti organisaatioiden työhyvinvoinnin edistämässä, HR-toimintojen kehittämässä sekä kehityskeskustelujen suunnitteluprosesseissa.

LÄHTEET

- Aaltio, A. & Puusa, A. 2011. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Menetelmäviidakonraivaajat -Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Helsinki: JTO, 153–166.
- Aarnikoivu, H. 2011. *Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu*. (2. uud.p.) Helsinki: Kauppakamari.
- Ackerley, N. 2017. Wellbeing at work. *Veterinary Nursing Journal* 02, January 2018, 33 (1), 7-7.
- Aromaa, A., Huttunen, J., Koskinen, S. & Teperi, J. 2005. *Suomalaisten terveys*. Duodecim: Kansanterveyslaitos: Stakes 2005.
- Aura, O. 2019. *Henkilöstötuottavuuden johtaminen teollisuudessa. Työkaari kantaa - tuottavaa työhyvinvointia -hankkeen alkuanalyysien yhteenveto*. Helsinki: Ossi Aura Consulting Oy.
- Autio, V-M., Juuti, P. & Latva-Kiskola, E. 1989. *Esimies-alais-keskustelut*. (3. p.) JTO oppikirja Sarja 1. Oitmäki: Johtamistaidon opisto.
- Autio, V-M., Juuti, P. & Wink, H. 2010. *Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta*. Kirkkonummi: JTO-Palvelut Oy.
- Avey, J., Reichard, R., Luthans, F. & Mhatre, K. 2011. Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors and performance. *Human Resource Development Quarterly* 22 (2), 127–152.
- Bakker, B. & Leiter, M. 2010. *Work engagement: a handbook of essential theory and research*. New York Psychology Press.
- Bavik, Y., Man, T., Ruodan, S. & Wai, L. 2018. Ethical leadership and employee knowledge sharing: Exploring dual-mediation paths. *The Leadership Quarterly*. April 2018, 29 (2), 322–332.
- Braun, V. & Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2), 77–101.
- Dean, R. & Major, J. 2008. From critical care to comfort care: The sustaining value of humour. *J Clin Nurs* 2008 Apr, 17(8), 88–95.

- DeNisi, A. & Murphy, K. 2017. Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress? *Journal of Applied Psychology*, 102 (3), 421–433.
- Dorfman, P., Stephan, W. & Loveland, J. 1986. Performance appraisal behaviors: Supervisor perceptions and subordinate reactions. *Personnel Psychology* 39 (3), 579–597.
- Drucker, P. 2002. Druckerin parhaat: Valittuja kirjoituksia Peter F. Druckerin teoksista. Helsinki: WSOY.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Eskola, J. 2018. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Eteläpelto, A., Hökkä, P., Susanna, P. & Vähäsantanen, K. 2014. Ammattillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen: hankkeen tausta ja lähtökohdat. Teoksessa A. Eteläpelto, P. Hökkä, S. Paloniemi, K. Vähäsantanen, S. Herranen & M. Manninen (toim.) *Ammattillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen - Luovia voimavaroja työhön!* Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. 18–31.
- Hakanen, J. 2009. Työn imun arvioinnin menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Heiskanen, E. & Salo, J. 2007. Eettinen johtaminen - tie kestävään menestykseen. Helsinki: Talentum.
- HeRMO-hanke. 2019. Eettinen henkilöstöjohtaminen luovan toiminnan tukijana kasvuyrityksissä. <https://hermohanke.com/>. Luettu 1.11.2019.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja Kirjoita. (15. p.) Helsinki: Tammi.
- Idowu, A. 2017. Effectiveness of Performance Appraisal System and its Effect on Employee Motivation. *Nile Journal of Business and Economics* 5, 15–39.
- Idowu, A. 2019. Examining Employees' Attitudes towards Performance Appraisal and Its Impact on Performance and Motivation in a UK

- Information Technology (IT) Firm. *Journal of Economics, Management and Trade*. 1-14.
- Ikramullah, M., Van Prooijen, J., Iqbal, M. & Ul-Hassan, F. 2016. Effectiveness of performance appraisal. *Personnel Review* 45(2), 334-352.
- International Labour Office. 2012. *Solve: Integrating Health Promotion into Workplace OHS Policies. Trainer's Guide*. Forastieri Valentina (toim.). Geneva: ILO.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. (5. uud.p.) Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Kacmar, K., Andrews, M., Harris, K. & Tepper, B. 2012. Ethical Leadership and Subordinate Outcomes: The Mediating Role of Organizational Politics and the Moderating Role of Political Skill. *Journal of Business Ethics* June 2013, 115 (1), 33-44.
- Karasek, R. & Theorell, T. 1990. *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.
- Kari, T., Makkonen, M. & Frank, L. 2017. The Effect of Using Noise Cancellation Earplugs in Open-plan Offices of the Work Well-being and Work Performance of Software Professionals. Teoksessa A. Harfouche, A. Pateli, A. Polyviou, N. Pouloudi, A. Kokkinaki & T. Torre (toim.) *MCIS 2017: 11th Mediterranean Conference on Information Systems*, 36. MCIS.
- Karttunen, A., Sipponen, J., Tukianen, T., Taskinen, H., Hakulinen, H., Kesti, P., Laaksonen, M. & Lammintakanen, J. 2017. *Työhyvinvoinnin johtaminen – käytäntöjä ja kokemuksia Elvo-hankkeesta*. Kuopio: University of Eastern Finland.
- Kauhanen, J. 2013. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. (5. uud.p.) Helsinki: WSOY.
- Keaveny, T., Inderrien, E. & Allen, R. 1988. Predictors of employee satisfaction with the performance appraisal process. *Journal of Business and Psychology* 2, 306-310.

- Kelloway, E., Weigand, H., Mc Kee, M. & Das, H. 2013. Positive leadership and employee well-being. *Journal of Leadership & Organizational studies* 20 (1), 107-117.
- Keselman, D. 2012. Ethical leadership. *Nursing practice* 2012 26 (5), 259-261.
- Kessler, S., Buursema, K., Rodopman, P. & Spector, P. 2013. Leadership, interpersonal conflict, and counterproductive work behavior: An examination of the stressor-strain process. *Negotiation and Conflict Management Research* 6 (3), 180-190.
- Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. 2005. Työ leipälajina: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kivimäki, M., Elovainio, M., Vahtera, J. & Ferrie, J. 2003. Organisational justice and health of employees: prospective cohort study. *Occup Environ Med* 2003 60, 27-34.
- Koponen, S., Lämsä, A.-M., Kärkäs, M. & Ekonen, M. 2013. Organisaatioluottamus, esimies-alaissuhde ja työhyvinvointi. Teoksessa: Virkajärvi, M. (toim.) Kestämistä ja kestävyyttä. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 4/2013. Tampere: Tampereen yliopisto. 101-114.
- Kortum, E. 2017. Creating Healthy Workplaces: Models and Approaches. Teoksessa C. Biron (toim.), J. Burke & L. Cooper. 2017. Creating Healthy Workplaces: Stress Reduction, Improved Well-Being and Organizational Effectiveness. Burlington: Gover Pub. 24-35.
- Kujanpää, K. 2017. Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön hyvinvointi. Väitöskirja. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-2586-6>. Luettu 11.11.2019.
- Kulla, J. 2008. Tavoitteellisen johtamisen kehittyminen johtamisoppina ja käyttö suurissa suomalaisorganisaatioissa. Aalto-yliopiston Teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden laitos. Lisensiaatin tutkimus. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:tkk-012697>. Luettu 15.11.2019.

- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J. & Vainio, H. 2008. Leadership job wellbeing and health effects: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* August 2008, 50 (8), 904–915.
- Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdot tutkimassa. Turun Yliopisto. Väitöskirja. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-5570-1>. Luettu 20.10.2019.
- Lappalainen, P. 2015. Työyhteisötaidot – esimiehiin ja alaisiin kohdistuvat osaamisvaatimukset. Lappeenranta: University of Technology.
- Lappalainen, P. 2017. Työyhteisösovittelu vuorovaikutuksen kehittämisen työkaluna. *Prologi: Puheviestinnän vuosikirja 2017*, 42–49. <http://prologos.fi/prologi/index.php?page=vuosikirjat>. Luettu 10.11.2019.
- Lappalainen, S. 2007. Johdanto – Mikä ihmeen etnografia? Teoksessa S. Lappalainen, P. Hynninen, T. Kankkunen, E. Lahelma & T. Tolonen (toim.) *Etnografia metodologiana. Lähtökohtana koulutuksen tutkimus*. Tampere: Vastapaino. 9–14.
- Leppänen, A. 2002. Työyhteisön kehittämisen tavoitteet. Teoksessa K. Lindström & A. Leppänen (toim.) *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi*. Helsinki: Työterveyslaitos. 36–38.
- Lindström, K. 2002. Organisaatioteoriat ja organisaatioiden kehittämissuuntaukset. Teoksessa K. Lindström & A. Leppänen (toim.) *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi*. Helsinki: Työterveyslaitos. 46–56.
- Lindström, K. 2002. Työyhteisöjen terveyden ja hyvinvoinnin näkökulman kehittyminen Suomessa. Teoksessa K. Lindström & A. Leppänen (toim.) *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi*. Helsinki: Työterveyslaitos. 24–31.
- Lindström, K. 2002. Työyhteisön kehittämisen haasteet. Teoksessa K. Lindström & A. Leppänen (toim.) *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi*. Helsinki: Työterveyslaitos. 14–19.
- Losyk, B. 2002. How to conduct a performance appraisal. *Public Management* April 2002, 8–11.

- Lämsä, A. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Oy.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Mathieu, J. & Zajac, D. 1990. A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin* 108, 171–194.
- Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum.
- Metsämuuronen, J. 2011. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. E-kirja Opiskelijalaitos. Helsinki: International Methelp, Booky.fi.
- Murphy, K. & Cleveland, J. 1995. Understanding performance appraisal: Social, organizational and goal-oriented perspectives. Newbury Park, CA: Sage.
- Myers, K. & Sadaghiani, K. 2010. Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *J Bus Psychol.* 2010 Jun, 25(2), 225–238.
- Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M-L. & Bordi, L. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jaksamisen keinona: toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Patton, M. 2015. *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Pekkarinen, L. & Pekka, T. 2014. Työhyvinvoinnin ja työkyvyn strateginen johtaminen ja työterveysyhteistyö kunta-alalla vuonna 2015. Kevan tutkimuksia 1/2015. Helsinki: Keva.
- Perko, K. 2017. Leadership and employee well-being: A psychological perspective based on resource theories. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0463-8>. Luettu 3.12.2019.
- Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Helsinki: Työterveyslaitos.

- Rajamäki, S. & Mikkola, L. 2017. Työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisöön kuuluminen: hoitohenkilökunnan käsityksiä. *Työelämän tutkimus* 15 (3), 250–265.
- Rajaneva, A-M. 2002. Suomalainen kehityskeskustelu johtamisvälineenä. Teknillinen korkeakoulu. Työpsykologian laboratorio. Lisensiaatin tutkimus.
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/79912/gradu02773.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 20.12.2019.
- Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin Portaat. Helsinki: Edita 2004.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Ruoranen, R. 2011. Miten strategia kiteytetään 90 minuuttiin? Tutkimus kehityskeskusteluista. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.
<https://trepo.tuni.fi/handle/10024/66708>. Luettu 8.1.2020.
- Sadri G. & Bowen R. 2011. Meeting employee requirements: maslow's hierarchy of needs is still a reliable guide to motivating staff. *Industrial Engineer* 43 (10). 44–50.
- Schaufel, B. & Bakker, B. 2004. Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. Department of Psychology and Research Institute Psychology and Health. Utrecht: Utrecht University.
- Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Slabbert, A. 2004. Conflict management styles in traditional organisations. *The Social Science Journal* 41(1), 83–92.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Uotila, T-M., Viitala, R., Mäkelä, L. & Tanskanen, J. 2012. Goal awareness and performance matter in job well-being. Teoksessa S. Vanhala, K. Tilevk & S.

- Lindström (toim.) Ristivetoa vai yhtä köyttä?: Henkilöstöjohtamisen hyvinvointi ja tuloksellisuus. Espoo: Aalto-yliopisto, kauppakorkeakoulu. 61-78.
- Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Porvoo; Helsinki; Juva: WSOY.
- Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: WSOY.
- Vartia, M., Lahtinen, M., Joki, M. & Soini, S. 2002. Ihmissuhdekonfliktien ja kriisien käsittely työyhteisössä. Teoksessa K. Lindström. & A. Leppänen (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos. 220-238.
- Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.
- Wink, H. 2006. Dialoginen kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. Teoksessa P. Vesterinen (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro, 139-153.
- Wink, H. 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatiossa. Acta Universitatis Tamperensis 1238. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja. Luettu 15.11.2019.
- Woods A. 2012. Subjective adjustments to objective performance measures: The influence of prior performance. *Accounting, Organizations and Society* 37(6), 403-425.
- Youngcourt, S., Leiva, P. & Jones, R. 2007. Perceived purposes of performance appraisal: correlates of individual - and position-focused purposes on attitudinal outcomes. *Human Resource Development Quarterly* 18, 315-343.