

Kehityskeskustelu työkyvyn tukena

Sirpa Kononen

Opinnäytetyö
Helmikuu 2018
Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala
Kuntoutuksen ohjaaja (AMK)

Tekijä(t) Kononen Sirpa	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä helmikuu 2018
	Sivumäärä 38	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Kehityskeskustelu työkyvyn tukena		
Tutkinto-ohjelma Kuntoutuksen ohjaaja (AMK)		
Työn ohjaaja(t) Teppo Karapalo, Kristiina Juntunen		
Toimeksiantaja(t) Kuopion yliopistollinen sairaala		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Kuopion yliopistollisen sairaalan Hyvinvointia työstä – JATKIS-hankkeen henkilökuntatyöpa- jassa oli noussut kehittämisen kohteeksi työkyvyn edistäminen ja ylläpitäminen. Erityisesti tärkeäksi asiaksi yksilötason tarkastelussa oli noussut kehityskeskustelu ja sen hyödyntämi- nen työkykyasioiden esille ottamisessa.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena on ollut kuvata työntekijöiden kokemuksia kehityskeskuste- lun merkityksestä työkyvyn ylläpidossa ja tavoitteena tuottaa tietoa kehityskeskustelusta. Työ on toteutettu laadullisena tutkimuksena käyttäen teemahaastattelua. Kohderyhmänä ovat olleet sairaalan eri yksiköiden työntekijät (n=5). Aineisto on analysoitu aineistolähtöi- sellä teemoittelulla.</p> <p>Keskeisinä tuloksina nousi esiin, että työkyky ymmärretään ihmisen fyysisenä, psyykkisenä ja sosiaalisena kokonaisuutena. Se on myös omasta työstä suoriutumista, osaamisen päivit- tämistä, työelämän ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Perhe- ja elämäntilanteen keskuste- luun nostaminen ja niihin vaikuttaminen ovat auttaneet työssäjaksamisessa. Kehityskes- kustelun avulla työkykyä on voitu edistää mm. ergonomiaa edistämällä, kuntoutusryhmiin osallistumisella, työn osa-aikaisuudella tai vuorotyön vaihtamisella päivätyöhön elämänti- lanteen mukaan sekä tehtäväkuvan sopeuttamisella fyysisen terveyden mukaan ja osaami- sen päivittämisellä koulutusten kautta.</p> <p>Johtopäätöksinä voidaan todeta, että työkykyyn liittyvien asioiden kysymisellä kehityskes- kustelussa on merkitystä. Lisäksi, että kehityskeskustelun avulla voidaan tukea työntekijän työkykyä työuran eri vaiheissa. Kehityskeskustelun säännöllisellä pidolla on työkykyä tu- keva merkitys ja osaamisella ja työkyvyllä on läheinen suhde toisiinsa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Työkyky, työhyvinvointi, kehityskeskustelu, ikäjohtaminen		
Muut Liitteet: Sähköpostimallit osastonhoitajille ja haastateltaville, 2 sivua. Haastattelulomake, 1 sivu		

Author(s) Kononen Sirpa	Type of publication Bachelor's thesis	Date February 2018 Language of publication: Finnish
	Number of pages 38	Permission for web publication: x
Title of publication Development discussions in supporting work ability		
Degree programme Degree Programme in Rehabilitation Counselling		
Supervisor(s) Teppo Karapalo, Kristiina Juntunen		
Assigned by Kuopio university hospital		
<p>Abstract.</p> <p>Promoting and maintaining work ability became development targets in the staff workshop of Kuopio University Hospital's project "Well-being at Work – JATKIS". On an individual level, the meeting highlighted the importance of the development discussion and its use in bringing up work capacity issues.</p> <p>The purpose of the thesis was to describe the employees' experiences related to the development discussion's role in maintaining work capacity, as well as to produce information about the development discussion. The thesis was implemented with the qualitative research approach and by using theme interviews as the method of data collection. The target group consisted of employees (n=5) from the hospital's different work units. The data was analysed with material-based themes.</p> <p>The key result was that work capacity was seen as one's physical, psychological and social entirety. It can also be seen as performing one's job, updating expertise and reconciling working life and leisure time. Bringing up issues related to the family and life situation was seen important for coping with work. Development discussions can also improve work capacity by, for example, enhancing ergonomics, encouraging participation in rehabilitation groups or recommending changing from shift work to daytime work, as well as by adjusting the job description to suit one's physical health and updating expertise through training.</p> <p>In conclusion it can be stated that discussing work capacity during development discussions was considered important. Development discussion can support the employees' ability to work at the different stages of their careers. Holding development discussions regularly is a key factor in work ability, and expertise and work capacity are closely related to each other.</p>		
Keywords/tags (subjects) Ability to work, well-being at work, development discussion, age management		
Miscellaneous Appendixes: Email templates to the head nurse and interviewees, 2 pages. Interview form, 1 page.		

Sisältö

1	Opinnäytetyön aiheen valinta.....	3
2	Työhyvinvointi.....	4
	2.1 Työhyvinvoinnin mallit	4
	2.2 Työhyvinvoinnin käsitteitä	5
	2.3 Työkykytalo.....	6
3	Kehityskeskustelu.....	9
	3.1 Käsite	9
	3.2 Dialogi ja luottamussuhde.....	10
	3.3 Työhyvinvointi osana kehityskeskustelua	11
4	Ikääntyvä työntekijä.....	13
	4.1 Iän määritelmät	13
	4.2 Ikäjohtaminen.....	14
5	Työkyvyn tuki ja edistäminen	15
	5.1 Organisaatioiden keinot	15
	5.2 Yhteiskunnallinen vaikutus.....	17
6	Opinnäytetyön tavoitekuvaus ja menetelmät	18
	6.1 Tarkoitus ja tavoite	18
	6.2 Tutkimuskysymykset	18
	6.3 Kohderyhmä	18
	6.4 Menetelmät.....	19
	6.5 Aineiston analysointi	21
7	Opinnäytetyön tutkimustulokset	22
	7.1 Haastateltavien taustatiedot.....	22
	7.2 Mitä ymmärretään sanalla työkyky.....	23

	2
7.3 Työkyky-kysymyksen kokeminen kehityskeskustelussa.....	24
7.4 Työkyvyn edistäminen kehityskeskustelun avulla	24
7.5 Työkykyasioiden käsittely ja vuorovaikutus kehityskeskustelussa	25
7.6 Työkyvyn kysymisen merkitys kehityskeskustelussa	26
7.7 Muuta vastauksissa esille nousutta	27
8 Opinnäytetyön pohdinta.....	28
8.1 Tulosten yhteenveto	28
8.2 Reliabiliteetti ja validiteetti	30
8.3 Eettisyys ja luotettavuus	32
8.4 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset.....	33
Lähteet	34
Liitteet.....	36
Liite 1. Sähköpostimallit osastonhoitajille ja haastateltaville	36
Liite 2. Haastattelulomake	38
Kuviot	
Kuvio 1. Työkykytalo (Ilmarinen 2016).....	7

1 Opinnäytetyön aiheen valinta

Opinnäytetyön aihevalintaa toimeksiantajan kanssa pohtiessa selkeytyi tarve lähteä tutkimaan kehityskeskustelujen sisältöä työkykyasioita kysyttäessä. Kuopion yliopistollisessa sairaalassa oli ollut Hyvinvointia työstä – JATKIS-hankkeen henkilökunnan työpaja 29.9.2016. Siellä kehittämisen kohteeksi oli noussut työkyvyn edistäminen ja ylläpitäminen. Erityisesti yksilötason tarkastelussa oli kehittämisen kohteeksi muodostunut kehityskeskustelu ja se, millä tavoin työntekijä pystyisi ottamaan työkykyasiat matalammalla kynnyksellä puheeksi esimiehen kanssa. Työkyky on työnteon mahdollistaja ja on tärkeää huolehtia työntekijöiden työkyvystä, että meillä tulevaisuudessa riittää työntekijöitä. Opinnäytetyön tuloksilla on mahdollista edistää kehityskeskustelukäytäntöjen kehittämistä.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata työntekijöiden kokemuksia kehityskeskustelun merkityksestä työkyvyn ylläpidossa ja tavoitteena oli tuottaa tietoa kehityskeskustelusta. Nämä huomioiden opinnäytetyöhön muodostui neljä pääteemaa, joiden kautta tutkittavaa aihetta on lähestytty. Ne ovat myös auttaneet rajaamaan tehtävää opinnäytetyön laajuuden mukaan. Pääteemoina ovat työhyvinvointi, kehityskeskustelu, ikääntyvä työntekijä ja työkyvyn tuki ja edistäminen. Käsite työhyvinvointi on laaja ja paljon tutkittu aihe. Aihetta on haluttu tutkia Juhani Ilmarisen työkykytalo-mallin kautta, unohtamatta kuitenkaan muita työhyvinvoinnin käsitteitä. Kehityskeskusteluteemaa on käsitelty dialogin ja luottamussuhteen rakentumisen näkökulmasta, koska niiden toimivuuden avulla työkykyasioiden puheeksi ottamiseen on matalampi kynnyks. Teema ikääntyvä työntekijä on opinnäytetyössä enemmän taustalla vaikuttava tekijä, mutta ihmisen elämänsä kautta tarkasteltuna se on merkityksellinen. Se nivoutuu läheisesti myös työkykytalo -malliin. Työkyvyn tukea ja sen edistämistä on tutkittu Suomen lain ja eri organisaatioiden mallien ja menetelmien kautta. Niiden tunteminen ja keskusteluun nostaminen kehityskeskustelussa on hyvä väylä edistää yksilön työkykyä.

Opinnäytetyössä on käytetty kvalitatiivista tutkimusotetta ja teemahaastattelut on tehty yksilöhaastatteluina. Haastatteluista saatua aineistoa on lähestytty aineistolähtöisellä teemoittelulla.

2 Työhyvinvointi

2.1 Työhyvinvoinnin mallit

Marja-Liisa Manka (2016, 64-65) kirjassa ”Työhyvinvointi” toteaa, että työhyvinvointia on tutkittu runsaan sadan vuoden ajan. Erilaisia malleja on ollut vuosien saatossa paljon. Tutkimus on lähtenyt liikkeelle 1920-luvulta lääketieteellisestä, fysiologisesta stressitutkimuksesta. Myöhemmin tutkimukseen lisättiin psykologiset ja käyttäytymiseen vaikuttaneet reaktiot. Reaktioperäinen stressimalli laajentui kattamaan yksilön reaktion lisäksi ympäristön, työn ja työolosuhteiden synnyttämän stressisivuvaikutuksen. Alettiin puhua työn kuormittavuudesta, jossa työn vaatimukset ylittävät työntekijän edellytykset vastata niihin. Mallia kutsuttiin tasapainomalliksi, jonka kautta kehittyi myöhemmin työn vaatimusten ja hallinnan malli. Siinä työn psykologisten vaatimusten ja päättämisen mahdollisuuksien perusteella syntyi aktiivinen työ, jolla oli työhyvinvointia lisäävä tai passivoiva vaikutus. Eli mitä enemmän työssä on päätöksenteon mahdollisuuksia ja psykologista kuormitusta, sitä aktiivisempaa työ on eikä se kuluta työntekijän voimia niin paljon kuin passiivinen työ. Myöhemmin malliin liitettiin sosiaalisen tuen ulottuvuus, koska sen todettiin vaikuttavan ratkaisevasti työhyvinvointiin.

Manka (2016, 65-66) jatkaa, että ärsyke-reaktio-malli ei kuitenkaan selittänyt työntekijöiden yksilöllisiä eroja. Tietyissä töissä tai työyhteisöissä voi joissakin henkilöissä esiintyä stressireaktioita, kun taas joku toinen ei rasitu näistä lainkaan. Malliin lisättiin yksikön piirteistä johtuva välitysmekanismi ja sen mukaan työhyvinvointi syntyy erilaisten ympäristö- ja yksilöllisten tekijöiden vuorovaikutuksesta. Keskeistä tämän tyyppisessä lähestymistavassa on se, miten yksilön ominaisuudet ja osaaminen sopivat työympäristön vaatimuksiin ja mahdollisuuksiin, minkälaisia välineitä ja voimavaroja yksilöllä on kohdata menetyksiä, haasteita ja uhkia ja miten yksilö mukautuu niihin. Lähestymistavassa yksilön voimavarat jaetaan yksilöllisiin ja ympäristöstä johtuviin. Henkilökohtaisia stressiä vähentäviä voimavaroja ovat terveys ja energisyys, myönteiset uskomukset, ongelmanratkaisutaidot ja vuorovaikutustaidot. Elämänhallinnan tunne voi hyvin olla myös stressiltä suojaava tekijä. Myönteisiä ympäristön voimavaroja ovat sosiaalinen tuki ja aineellinen turva kuten varallisuus.

2.2 Työhyvinvoinnin käsitteitä

Manka (2016, 52-55) kertoo, että on tehnyt Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulussa sosiaali- ja terveysministeriölle selvityksen inhimillisen pääoman vaikutuksesta tuloksellisuuteen, työuriin ja työhyvinvointiin. Tulosten perusteella on laadittu käsite **työhyvinvointipääoma**. Sen avulla organisaatio pystyy laatimaan oman yksilöllisen strategisen resurssin eli sisällön, tavoitteet ja keskeiset haasteet. Työhyvinvointipääoman käsite rakentuu seuraavista käsitteistä:

Yksilön inhimillisestä pääomasta eli työkykyä, turvallista ja terveellistä työntekoa ja ergonomiia edistäviä käytänteistä ja toimenpiteistä. Joustavat työprosessit ja johtaminen antavat mahdollisuuden vaikuttaa yksilön omaan työhön ja luovat näin kestävää pohjaa työhyvinvoinnille. (Manka 2016, 52-55.)

Yhteisön toimivuudesta ja sosiaalisesta pääomasta eli hyvät työyhteisötaidot ja työhön sitoutuminen omalta osaltaan vahvistavat työyhteisön sosiaalista pääomaa. Lisäksi työyhteisön jäsenten väliset ja esimies-alaisuhteet kuuluvat tähän pääomaan. (Manka 2016, 52-55.)

Organisaation rakennepääomasta eli organisaation kilpailukyvyn säilyttämistä tukee työntekijöiden muutos- ja uudistumiskyvykkyys. Siitä esimerkkeinä ovat työnimu, työn merkityksellisyyden kokeminen ja kukoistaminen. (Manka 2016, 52-55.)

Työhyvinvointipääoman perusta on työntekijöiden osaamisessa ja innostuneisuudessa ja halussa antaa käyttöön omat taitonsa. Työhyvinvointipääomaa kartutetaan hyvällä johtamisella ja henkilöstön mukaan ottamisella. (Manka 2016, 52-55.)

Työnimulla (Manka, 2016, 41) tarkoitetaan tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista. Työnimulla on vaikutusta työpaikan taloudelliseen menestykseen, työhön sitoutumiseen ja vähäisempiin eläköitymisajatuksiin. Työhyvinvoinnin ohella tulisikin työpaikoilla luoda työntekijöille mahdollisuuksia aidon innostuksen synnyttämiseen. Työnimua (Lundell, 2011, 237) kokeva henkilö ei tee työtä muun elämän kustannuksella vaan työ ja muu elämä rikastuttavat toisiaan. Työltä jää voimavaroja vapaa-aikaan ja se puolestaan antaa voimia työhön. Työnimun vastakohta on leipiintyminen.

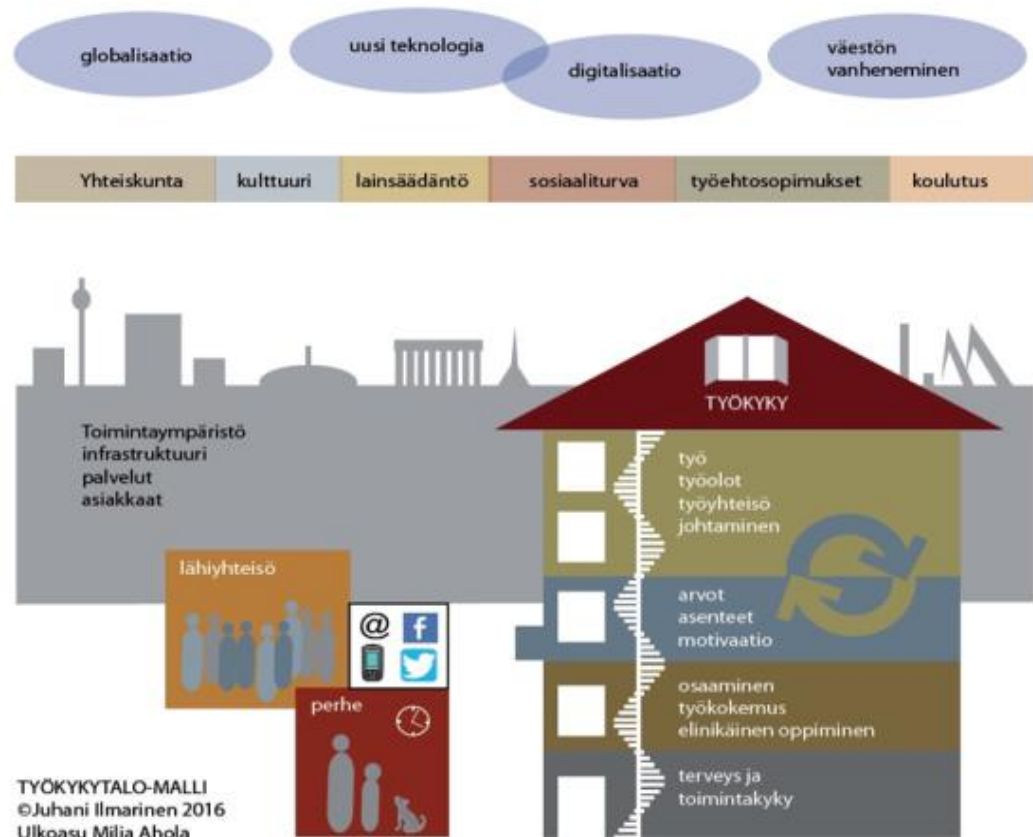
Työhyvinvointikäsitteitä ovat myös **positiivinen psykologia** ja **työn voimavaratekijät**. Eli hyvinvointia on mahdollista edistää työn voimavaroja kehittämällä. Pahoinvointia puolestaan ehkäistään pitämällä työn vaatimuksia kohtuullisina. Voimavarat ovat yksilöllisiä, yhteisöllisiä eli vuorovaikutuksellisia ja rakenteellisia eli organisatorisia tekijöitä. Myönteisten tunteiden määrän tulisi olla moninkertainen suhteessa kielteisiin tunnekokemuksiin koska kielteiset tunteet ovat aina voimakkaampia. Positiivisten tunteiden ylijäämä rakentaa yksilön voimavaroja. Se suojelee hyvinvointia, vaikuttamalla tapamme arvioida stressaavia tilanteita joustavammin, rauhallisemmin ja myönteisemmin. Tämä puolestaan palauttaa kehon toimintakykyisyyttä ja sitä kautta vaikuttaa myönteisesti havaintoihin ja myönteisen kierteen uudelleen syntymiseen. Kielteisilläkin tunteilla on työyhteisössä paikkansa eikä työhyvinvointia edistettäessä tulisi tähdätä niiden kokonaan poistamiseen, vaan ne tulisi osata käsitellä rakentavasti. Yhteisöllisyyden kautta opitaan tuntemaan myötätuntoa, toisten tunteiden havaitsemista ja ymmärtämistä. Tutkimusten mukaan nämä elementit lisäävät yksilön onnellisuutta. Tutkijat pitävät tärkeänä myös läsnäolontaitoa eli elämistä hetkessä, murehtimatta menneisyyttä tai tulevaisuutta. Yksilön on hyvä osata ajatuksissaan irrottautua arjesta ja haaveilla. Myönteisyys vaikuttaa myös henkilökohtaisten voimavarojen määrään ja kasvattaa niitä. (Manka 2016, 69-73.)

Työntekijän oma hyvinvointi eli **psykologinen pääoma** kytkeytyy mahdollisuuteen olla oman elämänsä ohjaksissa ja tuntea mielenrauhaa. Psykologinen pääoma on ollut monissa tutkimuksissa yhteydessä niin työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen, työssä suoriutumiseen kuin väheneviin poissaoloihin. Se vastaa kysymykseen ”Kuka olet?” ja siihen liittyy mahdollisuus näkökulma eli jokaisella on mahdollisuus muuttua ja kasvattaa henkistä pääomaansa, joka muodostuu itseluottamuksesta, toiveikkuudesta, realistisesta optimismista ja sitkeydestä. Psykologinen pääoma voi olla sitoutunut myös ryhmään ja sitä voidaan kehittää myös työyhteisöissä. (Manka 2016, 158-159.)

2.3 Työkykytalo

Manka (2016, 66) viittaa kirjassaan ”Työhyvinvointi” Työterveyslaitoksen emeritusprofessori Juhani Ilmarisen kuvamaan työkykytalomalliin. Mallissa Ilmarinen on hahmottanut korostaa yksilön vastuuta oman työkyvyn talonsa huoltamisessa. Ilmarinen

suosittelee, että jokaisessa kerroksessa on hyvä pysähtyä ja arvioida sen kuntoa ja sitä, mitä itse voi tehdä työkykynsä ylläpitämisen eteen. Ilmarisen työkykotalossa (kuvio 1.) työntekijän voimavarat koostuvat **terveydestä ja toimintakyvystä, osaamisesta** sekä **arvoista, asenteista ja motivaatiosta**. Työhön liittyvistä asioista koostuvat **johtaminen, työyhteisö ja työolot**. Työkykotalossa yksilön työkyky määritellään näiden summasta eli työn ja henkilön voimavarojen suhteesta. Näiden tulisi vastata mahdollisimman hyvin toisiaan sekä löytää välillensä riittävän hyvä tasapaino.



Kuvio 1. Työkykitalo (Ilmarinen 2016)

Ensimmäinen kerros: Terveys ja toimintakyky osio on talon perusta. Siihen vaikuttavat henkilön perintötekijät ja elintavat. Sairaudet voivat aiheuttaa työkyvyn heikkenemistä, mutta siitä huolimatta henkilön voimavarat voivat olla työn vaatimuksiin nähden riittävät. Lisäksi henkilön oma kokemus omasta terveydentilasta ja työn luonteesta ovat merkityksellisiä. Fyysinen toimintakyky muodostuu kehon rakenteesta,

tuki- ja liikuntaelinten sekä hengitys- ja verenkiertoelimistön suorituskyvystä, elimistön palautumiskyvystä ja unesta. Aistitoiminnot puolestaan antavat tietoa ympäristöstä ja sitä kautta tärkeää palautetta oman toiminnan vaikutuksista. Aistitoiminnot ovat tärkeitä myös ihmisten välisissä vuorovaikutustilanteissa. Kognitiivinen toimintakyky toimii oppimisen, psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn perustana. Se muodostuu informaation vastaanottamisesta ja käsittelyn prosesseista. (Lundell ym. 2011, 60-61.)

Toinen kerros: Henkilön osaaminen ja oppiminen sijaitsevat tässä kerroksessa. Ammatillinen osaaminen kehittyy työn vaatimusten tiedoista ja taidoista sekä kyvystä hyödyntää niitä eri työtilanteissa. Näiden taitojen ylläpitäminen vaatii jatkuvaa uuden oppimista. Osaamisen puute voi muodostaa uhan työkyvylle, joten sopivan haasteelliset työtehtävät, oppimisen tukeminen työyhteisössä ja kouluttautumismahdollisuudet luovat perustan osaamisen kehittämiseksi ja ammatilliselle uudistumiselle. Tässä kerroksessa sijaitsee kokeneen työntekijän vahvuudet koska osaamista on ehtinyt työvuosien aikana kertyä paljon. Täällä sijaitsee konkarin ns. hiljainen tieto. Pitkä työkokemus ja vankka ammattitaito vähentävät psyykkistä kuormitusta ja auttaa osaltaan jaksamaan. (Lundell ym. 2011, 62-63.)

Kolmas kerros: Arvot, asenteet ja motivaatio kuvaavat tässä kerroksessa henkilön suhdetta työelämään. Se toimii työn vaatimusten ja omien voimavarojen välisenä tasapainon puntarina. Arvot kuvaavat henkilölle tärkeitä asioita elämässä ja työssä. Ne ovat keskeisessä osassa henkilön ammatti-identiteettiä. Asenteilla ilmaistaan tapaa suhtautua itseensä, työhön, työyhteisöön, työnantajaan sekä työelämän muutoksiin. Motivaatio puolestaan vaikuttaa siihen, millaisiin asioihin käytetään omia voimavaroja ja kuinka sinnikkäästi ponnistellaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Tässä kerroksessa muodostuvat työelämän hyvät ja huonot kokemukset. Kun suhde työhön on kunnossa, se palkitsee tekijänsä ja elämään mahtuu muutakin kuin työ. (Lundell ym. 2011, 64.)

Neljäs kerros: Työ, työolot, työyhteisö ja johtaminen sijaitsevat talon ylimmässä kerroksessa. Täällä kohdataan kaikki se, mitä työelämään kuuluu eli työn sisältö, työyhteisö, fyysinen työympäristö, työvälineet, työajat ja työn organisointi. Vastuu neljänestä kerroksesta on organisaation johdolla ja esimiehillä. He vastaavat työyhteisön

tuloksellisuudesta, turvallisuudesta ja työntekijöiden hyvinvoinnin edistämisestä. Kaikilla näillä tekijöillä on vaikutusta talon alimpiin kerroksiin. (Lundell ym. 2011, 67.)

Kokonaisuutena työkykytalon kerrokset ovat jatkuvassa muutoksessa. Neljänteen kerrokseen vaikuttavat toimintaympäristössä ja yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset ja ne puolestaan heijastuvat talon alimpiin kerroksiin. Kaikki kerrokset muodostavat yhdessä työkyvyn ja vaikuttavat osaltaan toisiinsa. Kerrosten välinen harmonia kertoo työkyvyn kunnosta eli työn vaatimusten ja yksilön ja työyhteisön voimavarojen välisestä tasapainosta. (Lundell ym. 2011, 69.)

3 Kehityskeskustelu

3.1 Käsite

Kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välinen luottamuksellinen, vähintään kerran vuodessa tapahtuva keskustelu, joka käydään ennalta sovittuna ajankohtana ja johon molemmat ovat valmistautuneet etukäteen. Kehityskeskustelussa käydään läpi menneen kauden arviointia ja määritellään tulevan kauden tavoitteet ja työntekijän vahvuudet ja kehittymistarpeet. Kehityskeskustelun avulla edistetään työntekijän sitoutumista, kehittymistä ja parhaan mahdollisen suorituksen syntymistä. Keskustelun painopiste on tulevaisuudessa ja sen tavoitteena on luoda edellytyksiä onnistumiselle toimintaympäristö huomioiden. Toimiva kehityskeskustelu edellyttää myös arjessa tapahtuvaa kehityskeskustelun teemoihin liittyvää keskustelua. (Aarnikoivu 2016, 89.)

Hyvän kehityskeskustelun onnistumiseksi on hyvä sopia sen alkamis- ja loppumisaika ja varmistaa, että keskusteluun käytettävä tila on rauhallinen. Ennen tapaamista on syytä selvittää, että työyhteisössä on samanlainen käsitys kehityskeskustelun ideasta, jotta odotukset sekä esimiehellä että alaisella ovat yhteneväiset. Työntekijöille on hyvä varata mahdollisuus myös tarkentaviin kysymyksiin. Kehityskeskusteluihin sitoutumista voidaan lisätä korostamalla vaikuttamismahdollisuutta ja pohtimalla mitä asioita on hyvä käsitellä, jotta ne koetaan mahdollisimman hyödyllisiksi. (Hirvihuhta ym. 2003, 240-241.)

3.2 Dialogi ja luottamussuhde

George Kohlrieser (2014, 160) kirjassa ”Johda dialogia” kertoo dialogi-sananjuurien muodostuvan Kreikan kielen sanoista ”*dia = läpi tai kautta sekä logos = sanaa tai muotoa*”. **Dialogi** tarkoittaa kahden ihmisen keskenään jakamia sanoja, joilla on merkitystä ja energiaa. Dialogi edellyttää, että suhde toiseen osapuoleen nähdään oikein, eli ymmärretään toista eikä vain yritetä saada häntä ymmärtämään meitä. **Vuoropuhelu** puolestaan on vaihdantaa, jonka aikana ajatellaan yhdessä ja löydetään sitä kautta uutta. Kohlrieserin (2014, 162-163) mukaan aito vuoropuhelu vaatii etsivää asennetta. Dialogissa säilytetään suhde ja yhteys toiseen samalla kun puhutaan, vuoropuhelussa esitetään kysymyksiä ja yhteisiä epäilyjä. Dialogi on näin ollen yhdistelmä kuuntelemista ja puhumista. Tärkein tunnusmerkki on, miten keskinäinen vaikuttaminen tapahtuu. Kommunikointi kokonaisuena ihmisenä niin, että keho, tunteet, ajattelu ja mielestä lähtevä energia muodostavat ilmiönsä sanoina, auttaa pääsemään aitoon vuoropuheluun ja sitä kautta oppimaan yhdessä yhteisiä merkityksiä.

Heini Wink (2007, 8) Tampereen yliopistolle teettämässä akateemisessa väitöskirjassa ”Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäyttöinä” on tutkinut millä tavoin kehityskeskustelussa tapahtuva puhe rakentaa yhteistä sosiaalista todellisuutta esimiehen ja alaisen välille. Tutkimuksessa oli löytynyt neljä erilaista keskustelun lajia: **dialogi**, joka synnyttää luottamuspuhetta, **monologi**, joka ilmenee vaatimuspuheena, **debatti**, joka ilmenee pelikuvio- ja tavanomainen keskustelu, joka on epäsuoraa vihjauspuhetta. Tutkimuksen johtopäätöksenä todettiin, ettei kehityskeskustelun johtamispuheeksi nykypäivänä enää riitä tavanomainen keskustelu koska siinä ei riittävän suoraan ja selvästi sanota, mitä alaiselta odotetaan. Tutkimuksen mukaan hyvä kehityskeskustelu käydään dialogin voimin, jotta syntyy uutta ajattelua, uusia merkityksiä ja voidaan luoda uutta toimintaa.

Winkin (2006, 199-210) tutkimuksessa dialogi -puheessa korostui erityisesti keskustelijoiden molemminpuolinen hyväksyminen ja arvostuksen osoitus koko kehityskeskusteluprosessin läpi eri aihealueista keskusteltaessa. Tätä edesauttoi keskustelijoiden yhteinen pitkä työhistoria. Monologi -puheessa taas korostui keskustelijoiden epätasapainoisesti jakautunut vuoropuhelu. Siinä toisella oli kyselijän tai kyseenalais-tajan rooli ja toinen oli altavastaajan roolissa. Debatti -puhetta puolestaan leimasi

negatiivisuus, johon vastapuoli vastasi myötäilemällä ja toistamalla toisen sanoja ja ajatuksia ns. kaikuna. Debatissa ei varsinaista yhteistoimintasuhdetta ja luottamusta keskustelijoiden välille syntynyt. Tavanomaisessa keskustelussa pääpaino oli ammatillisuudessa. Asioista ei puhuttu suoraan, vaan vihjailtiin ja käytettiin vertauskuvia. Toisin sanoen oletettiin, että ymmärretään, mitä toinen tarkoittaa eikä keskusteluissa menty kovin syvälle.

Henrietta Aarnikoivu (2016, 22-24) kirjassaan ”Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu” mainitsee, että saavuttaakseen kehityskeskustelutilanteessa avoimen vuorovaikutus-tilanteen, edellyttää se esimieheltä tiivistä vuoropuhelua alastensa kanssa arjessa eikä pelkästään kehityskeskusteluissa. Hyvässä ja toimivassa esimies-alaisuudessa luottamus on tärkeässä osassa. Esimiehen on hyvä pohtia myös, miten lunastaa alastensa luottamuksen ja ylläpitää sitä. Vastaavasti alaisen on hyvä pohtia, antaako hän esimiehelleen mahdollisuuden olla luottamuksen arvoinen, ja miten omalta osaltaan edistää luottamuksen syntymistä. Aarnikoivu (2016, 24) jatkaa, että vallan epätasainen jakautuminen vaikuttaa luottamukseen. Esimiesten on helpompi luottaa työntekijöihinsä valta-asemansa vuoksi. He seuraavat alastensa työsuorituksia, asettavat tavoitteita ja arvioivat niiden toteutumista, kun taas työntekijöiden valta on rajatumpaa. Hän voi yrittää vaikuttaa asioihin, mutta organisatorisesti valtaa on vähän. Tästä valta-asetelmasta johtuen, työntekijät luottavat esimiehiinsä vähemmän ja ottavat suuremman riskin luottaessaan. Luottamussuhteen muodostumisen näkökulmasta kriittinen tekijä juurikin on, usko esimiehen luotettavuuteen ja alaisen taipumus luottaa. Luottamussuhteen syntymiseen liittyy läheisesti myös positiivinen ihmiskäsitys, joka sisältää uskon toisessa ihmisessä olevaan hyvään ja mahdollisuuden antamiseen.

3.3 Työhyvinvointi osana kehityskeskustelua

Helena Hietalahden ja Raisa Puseniuksen (2012) terveystieteiden pro gradu -tutkielmassa ”Työntekijän omavastuu työhyvinvoinnin osatekijänä” mainitaan, että kehityskeskustelua tulisi kehittää siten, että sieltä löytyisi työntekijän voimaantumista tukeva keskusteluosuus. Se tarjoaisi paremman mahdollisuuden itseohjautuvuuteen ja omavastuun merkityksen sisäistämiseen työhyvinvoinnin ylläpitämisessä.

Voimaantumisen tai valtaistuminen -käsite tulee Englannin kielen sanasta empowerment. Se on sukulaiskäsite sanalle elämänhallinta. Empowerment -käsite on peräisin 1960-luvulta ja sillä on ollut alun perin poliittinen sisältö ja sen tavoitteena on ollut parantaa alistetussa asemassa olleiden vähemmistöjen asemaa. Viime vuosikymmeninä käsite on tullut kuitenkin yleiseen käyttöön eri toimintasektoreilla ja tieteenaloilla ja sitä on käytetty myös terveyden edistämisessä. Käsitteestä voidaan erottaa yksilöllinen ja yhteiskunnallinen taso. Yksilötasolla se merkitsee yksilön kasvua tiedon, itsearvostuksen ja asenteiden muutosten kautta. Siihen kuuluu kriittinen tietoisuus, jolla voi olla vaikutusta yksilön ja ympäristön välisten olosuhteiden näkyviin muutoksiin. Yhteiskunnallisella tasolla valtaistuminen merkitsee yksilön mahdollisuutta osallistua aktiivisesti suunnitteluun, päätöksentekoon ja yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen. Organisaatiotasolla se edellyttää esim. työntekijöiden eriävien mielipiteiden ilmaisun sallimista ja osallistumismahdollisuuksia avaavien rakenteiden luomista. Yhteisten asioiden hoitamisella on vaikutusta myös yksilön henkilökohtaiseen elämään. (Järvikoski ym. 2011, 141-143.)

Tommi Lindholm & Jari Salminen kirjassa ”Keskustele ja kehity 2.0” (2014, 19) kirjoittavat, että kehityskeskustelujen hyötyä työntekijän näkökulmasta on pohdittu varsin vähän. Hyötynäkökulman sivuuttaminen voi johtaa helposti ei motivoitumiseen ja huonosti valmisteltu kehityskeskustelu unohtamaan, että keskustelut tarjoavat myös työntekijälle mahdollisuuden ottaa puheeksi oma työnteko, jaksaminen, muutokset, työyhteisöön liittyvät asiat ja niiden kehittämistarpeet. Lindholm ja kumppanit (2014, 102 – 103) mainitsevat, että työntekijän oma kokemus omasta työhyvinvoinnista on hyvä liittää osaksi kehityskeskustelua. Lisäksi Lindholm ja kumppanit (2014, 155-156) jatkavat, että jos työntekijällä on tunne, että työhyvinvoinnissa on alenemista tai puutteita, tulee kehityskeskustelun aikana selvittää alenemisesta johtuvat syyt ja asettaa yhteiset tavoitteet syiden korjaamiseksi. Työhyvinvoinnista keskusteltaessa on tärkeää antaa tilaa avautumiselle. Esimiehen on hyvä varmistaa, millaista tukea työntekijä toivoo ja esittää riittävästi kysymyksiä, eikä pyrkiä selittelemään asioita työntekijän puolesta parhain päin.

Lindholmin ja kumppaneiden (2014, 102-103) mukaan kehityskeskusteluissa työhyvinvointikäsitteet voidaan jakaa neljäksi osa-alueeksi: 1. *fyysinen työkyky ja terveys* sekä 2. *henkinen työkyky ja terveys*. Näistä käsitteistä työntekijä on pitkälti omassa

vastuussa, mutta työnantaja voi mahdollistaa niiden ylläpitoa esim. kulttuuriseteleiden muodossa ja huolehtimalla hyvästä esimiestyöstä. 3. *Työtehtävä ja sen sopivuus tekijälle* ja 4. *työyhteisön laatu*. Näistä ovat vastuussa sekä työntekijä että työnantaja. Mitä paremmin työtehtävät vastaavat tekijän voimavaroja, sitä enemmän se tuottaa työhyvinvointia. Hyvä työyhteisö energisoi ja tukee jäseniään ja tästä syystä työntekijällä on oikeus ja vastuu vaikuttaa oman työyhteisönsä kehittämiseen.

4 Ikääntyvä työntekijä

Susanna Lundell ja kumppanit (2011, 69-70) kirjassa ”Ikävoimaa työhön” kertovat, että työkytalon neljättä kerrosta voi kuvata myös ikäjohtamisen kerroksena. Se on ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottamista johtamisessa: eri-ikäisten henkilöiden vahvuuksien hyödyntämistä työyhteisössä ja työntekijöiden voimavarojen tukemista työuran eri vaiheissa. Eri ikäisten yhteistyöllä ja osaamisen jakamisella vahvistetaan työyhteisön sosiaalista pääomaa.

4.1 Iän määritelmät

Ikä määritellään yleisesti **kalenteri-iän** eli kronologisen iän mukaan. Lainsäädännössä määritellyt oikeudet ja velvollisuudet määräytyvät kalenteri-iän perusteella. Sen perusteella voidaan myös määritellä erilaiset ikäryhmät kuten lapsi, nuori, keski-ikäinen, vanhus. **Biologinen ikä** määritellään elimistön toimintakyvystä. Sen vanheneminen vaikuttaa mm. kehon rakenteeseen, aistitoimintoihin, keskushermoston toimintaan sekä fyysiseen ja psyykkiseen toimintakykyyn. Biologiseen ikään vaikuttaa myös elinympäristö ja elintavat. **Psykologinen ikä** puolestaan tarkoittaa koettua ikää eli minkä ikäiseksi yksilö kokee itsensä kalenteri-ikästä huolimatta. Psykologisen iän rinnalla kulkevat myös käsitteet subjektiivinen ikä ja persoonallinen ikä. **Sosiaaliseen ikään** liittyvät odotukset rooleista ja asemasta yhteisössä. Sen määräytymiseen vaikuttavat yhteiskunta ja kulttuuri sekä lainsäädännössä määritellyt ikärajat/normit. Eri-ikäisten kanssakäymistä säätelevät myös erilaiset ikänormit. **Työmarkkinaikään** liittyy työnantajan arviointi työnhakijan sopivuudesta tarjolla olevaan työtehtävään. (Lundell ym. 2011 28-34.)

4.2 Ikäjohtaminen

Lundell ja kumppanit (2011, 286-287) määrittelevät, että ikäjohtamisesta puhuttaessa ei tarkastelun kohteena aina ole ikääntyneet työntekijät, vaan sillä voidaan ymmärtää kaiken ikäisten ihmisten erityistarpeiden ja vahvuuksien huomioon ottamista. Iän lisäksi erilaisuuden ulottuvuuksia ovat etninen ja kulttuurinen tausta, koulutus, terveys, kulttuuri, sukupuoli ja kieli. Ikäjohtamista voidaan tarkastella myös strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Tällöin ikäjohtamisella luodaan organisaation edellytyksiä menestymiseen ja tarkastellaan ikäkysymystä suhteessa organisaation tavoitteisiin. Lundell ja kumppanit (2011, 292) mainitsevat, että ikäjohtamisen tarpeisiin vaikuttavat työvoiman ikärakenteen, työelämän, koulutustaustojen ja työelämän asenteiden muutokset uusien ikäpolvien myötä. Yksilön voimavarojen kehittymiseen vaikuttavat mm. työkokemus, työuran vaihe, psyykinen kokemus ja elämäntilanne. Siihen vaikuttavat myös työn toimintaympäristön muutokset ja yksilön suhde muutoksiin. Työelämän muutokset vaikuttavat kaiken ikäisiin työntekijöihin, mutta sen merkitys vaihtelee työkokemuksen ja työuran eri vaiheiden mukaan.

Urasuunnittelu työuran loppupuolella on myös tärkeää. Kehityskeskustelu on luonteva paikka ottaa urasuunnitelma puheeksi ja suunnitelmalla voi olla ratkaiseva merkitys ikääntyneen työntekijän motivaatiolle ja halulle jatkaa töissä. Lundell ja kumppanit suosittelevat työkykyasioista keskusteltaessa käyttämään työkykytalo -mallia keskustelun pohjana. Sen avulla varmistetaan, että keskustelussa tulee huomioiduksi työkyvyn eri ulottuvuudet. (Lundell ym. 2011, 308.)

Ammatillinen identiteetti rakentuu yksilön käsityksestä itsestään ja pätevydestä ammatillisena toimijana. Se sisältää tulevaisuuden odotukset ja ammatilliset tavoitteet. Ammatillisen identiteetin vahvistuessa tullaan tietoiseksi omista vahvuuksista, jolloin myös heikkouksien havaitseminen on helpompaa. Ammatillinen identiteetti alkaa rakentua opiskeluaikana ja se jatkuu työelämässä. Näin ollen, nuoren aikuisen työelämään kiinnittyminen ja myönteisen suhteen luominen työelämään, kuuluu yksilön merkittävimpiin kehityshaasteisiin. Kokeneemmat kollegat toimivat tällöin nuorelle roolimalleina ja samaistumisen kohteina ja parhaassa tapauksessa auttavat muodostamaan nuorelle myönteistä työidentiteettiä. Se puolestaan rakentaa hyvää perustaa yksilön voimavarojen ja työkyvyn kehitykselle. (Lundell 2011, 242-245.)

5 Työkyvyn tuki ja edistäminen

Kehityskeskustelu on hyvä väylä ottaa puheeksi työkyvyn tukeminen ja edistäminen. Näiden menetelmien tunteminen organisaatiossa on tärkeä työväline niin esimiehille kuin työntekijöillekin. Keskusteluun voi nostaa esim. työergonomiaa, työaikajärjestelyjä, fyysistä-, psyykkistä tai sosiaalista jaksamista, kuntoutumista jne. Työkyvyn tukemisella ja edistämällä kaikilla mahdollisilla tavoilla on yhteiskunnallistakin merkitystä.

5.1 Organisaatioiden keinot

Työterveyshuoltolain 21.12.2001/1383 tarkoituksena on työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon yhteistoimin edistää:

Työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisyttä ja turvallisuutta, työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa, sekä työyhteisön toimintaa. (Pykälä 1§.)

Lain 3 § kohdassa 2 työkykyä ylläpitävä toiminta määritellään

Yhteistyössä toteutettua työhön, työoloihin ja työntekijöihin kohdistuvaa suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa, jolla työterveyshuolto omalta osaltaan edistää ja tukee työelämässä mukana olevien työ- ja toimintakykyä. (Pykälä 3§.)

Päivi Rauramo (2012, 37-38) kertoo kirjassa ”Työhyvinvoinnin portaat”, että **työterveyshuolto** on työssäkäyvien ihmisten perusterveydenhuoltoa. Työterveyshuollon tavoitteena on omalta osaltaan edistää ja aikaansaada terveellinen ja turvallinen työympäristö ja hyvin toimiva työyhteisö. Sen tehtävänä on tuottaa palveluja, joilla ehkäistään ja hoidetaan sairauksia sekä ylläpidetään työkykyä edistäviä toimintoja. Työterveyshuollossa työskentelevät työterveyslääkärit, työterveyshoitajat, työfysioterapeutit ja työpsykologit. Yhteistyökumppaneita ovat työpaikkojen johto, työturvallisuusasiantuntijat, työsuojelun yhteistoimintahenkilöstö ja henkilöstöhallinto. Ulkoisia yhteistyökumppaneita ovat vakuutusyhtiöt, kuntoutuslaitokset ja terveyspalveluiden tuottajat. Työterveyshuolto arvioi ja seuraa työoloja työpaikkakäynneillä ja niiden yhteydessä suoritetuilla mittauksilla ja arvioinneilla. Muita toiminnan sisältöjä ovat myös terveystarkastukset, terveysneuvonta, yhteistyö työkyvyn edistämässä, sairauspoissaolojen hallinnassa ja onnettomuuksien torjunnassa.

Kari-Pekka Martimo ja muut (2010, 84) määrittelevät ”Työstä terveyttä” -kirjassa työterveyshuollon tärkeimpiin tehtäviin kuntoutuksen suhteen kuuluvan: kuntoutustarpeen selvittäminen, kuntoutukseen ohjaaminen, työhön paluun suunnittelu yhdessä työntekijän ja työnantajan kanssa sekä työssä selviytymisen seuranta. Rauramon (2010, 39-40) mukaan työkyvyn seuranta ja ongelmatilanteissa varahaisentuen käynnistäminen ovat työpaikan hyvää henkilöstöpolitiikkaa ja esimiestoimintaa. Työkyky ja työstä suoriutuminen voivat vaihdella pitkän työuran aikana. Haitallisesti vaikuttavia tekijöitä ovat mm. sairaudet, pitkäaikainen ja haitallinen henkinen tai fyysinen kuormittuminen työssä, yksityiselämään liittyvät tilanteet ja elintavat. Varhaisen tuen malli työkykykeskusteluineen on hyvä apuväline henkilön työkyvyn yksilölliseen tukemiseen.

Työkyvyn edistämisen keinoja ovat osaamisen kehittäminen, terveyden edistämisen interventiot, kuntoutus, määräaikaiset tai pysyvät muutokset työjärjestelyissä, ergonomian parantaminen, työn uudelleen organisointi, työkierto, ammattivalinta- ja urasuunnittelu, uudelleen koulutus, osasairauspäiväraha ja osatyökyvyttömyyseläke. Työkyvyn tukemisessa onnistutaan parhaiten, kun on yhteisesti sovitut toimintatavat ja hyvä yhteistyö työnantajan, työsuojeluhenkilöstön ja työterveyshuollon kanssa. (Rauramo 2012, 40.)

Rauramo (2012, 20) jatkaa työhyvinvoinnin edistämisen kuuluvan jokaiselle työyhteisössä, mutta viimekädessä se kuuluu organisaation ylimmälle johdolle. Lähiesimies on työyksikötasolla tärkein vaikuttaja, ja työhyvinvoinnin johtamisen on oltava kiinteä osa kokonaisjohtamista ja henkilöstöjohtamisen ydinasioita. Työhyvinvointia tulee voida myös mitata ja arvioida. Ennen arviointia on oltava määriteltynä organisaation perustehtävä, päämäärä, arvot tavoitteet sekä keinot, joilla tavoitteisiin päästään. Tähän kuuluu henkilöstön hyvinvointiin liittyvän toiminnan määrittely ja tavoitetila. Työhyvinvointiin liittyvät mittarit voidaan jakaa taloudellisiin tai yksilö-, työyhteisö- ja työympäristömittareihin. Hyvä mittaristo tukee organisaation ja toimialan tarpeita ja sen lähtökohtana tulee olla organisaation strategia ja riskienarviointi. Työhyvinvoinnin parantaminen edellyttää johdon ja henkilöstön sitoutumista.

5.2 Yhteiskunnallinen vaikutus

Työhyvinvoinnilla on tutkimusten mukaan välittömiä ja välillisiä talousvaikutuksia organisaatioiden menestymiseen. Kustannukset pienentyvät, jos pystytään vaikuttamaan sairauspoissaoloihin, työtapaturmiin ja ennenaikaisiin eläköitymisiin. Työnantaja pystyy omalla työhyvinvoinnin kehittämislänsään vaikuttamaan lopulliseen eläkemaksuprosenttiin ja ennakkomaksuprosentin suuruuteen. Yhdestä ennenaikaisesta eläköityvästä nuoresta henkilöstä koituvat maksut voivat olla jopa satojatuhansia euroja. Varhaiseläkemenoperusteista eli varhemaksua työnantaja maksaa 36 kuukauden ajan, kun työntekijä jää ensimmäistä kertaa työkyvyttömyyseläkkeelle, yksilölliselle varhaiseläkkeelle, työkyvyttömyyseläkkeelle tai kuntoutustuelle. Maksun laskuperusteet vaihtelevat sen mukaan, onko kyseessä yksityinen, kunnallinen tai valtiollinen eläkevakuutusyhtiö. (Manka 2016, 57-58.)

Rauramo (2012, 16-20) toteaa, että hyvinvoiva työntekijä on työnantajalle tuottava ja näin ollen työpaikalla on viisasta tehdä niitä toimenpiteitä, jotka mahdollistavat hyvinvoinnin. Hyvinvoinnin edistäminen työssä on myös inhimillisesti arvokasta ja eettistä toimintaa. Työhyvinvoinnin kehittämistyö on osin säädöksiin pohjautuva työnantajan velvollisuus, mutta organisaatiolle ja yksilölle suuri mahdollisuus. Työuran ja elämän pituuden ohella oleellista on myös niiden laatu. Hyvä työympäristö ja yrityksen tulos ovat sidoksissa toisiinsa, jolloin työympäristön kehittämiseen suunnatut toimenpiteet vähentävät tapaturmista ja sairauspoissaoloista aiheutuneita kuluja. Työhyvinvoinnin johtamisella on vaikutusta päivittäiseen toimintaan työyhteisöissä. Johtaminen on parhaimmillaan työntekijän ohjaamista myönteiselle kasvu-uralle, kannustusta, valmentamista ja tunteen viritystä. Pahimmillaan se voi olla kutistamista, latistamista tai jopa nöyryyttämistä.

Aila Järvikoski ja muut (2011, 109-110) kertovat kirjassa "Kuntoutuksen perusteet", että työkyvyttömyyttä arvioidaan lyhytaikaisissa työkyvyttömyyksissä sairausvakuutus- sairauspäivärahalta ja pitempiketoisissa työkyvyttömyyseläkkeellä. Työkyvyttömyyden arvioissa otetaan huomioon myös ei lääketieteellisiä tekijöitä: ikä, ammatti, koulutus, työkokemus, kotipaikkasidonaisuus ja paikkakunnan työllisyystilanne. Eli ammatillisilla ja sosiaalisilla tekijöillä on vaikutusta työkykyä määriteltäessä.

Järvikoski ja muut (2011, 110-114) mainitsevat, että 2000-luvulla eläkepoliittisina tavoitteina on ollut pidentää väestön työssäoloaika. Keinoina ovat olleet yksilöllisestä varhaiseläkkeestä luopuminen sekä työkykyisyyden ja työssä jaksamisen edistäminen. Tutkimusten mukaan suomalaiset siirtyvät nuorella iällä työkyvyttömyyseläkkeelle suhteellisen harvoin, mutta 40. ikävuoden jälkeen se lisääntyy voimakkaasti. Työn ja terveyden välinen suhde on muuttumassa. Työn psykososiaaliset piirteet suhteessa työkyvyttömyyteen ovat kasvaneet ja samalla mielenterveyden häiriöiden merkitys työkyvyttömyyden syynä on lisääntynyt.

6 Opinnäytetyön tavoitekuvaus ja menetelmät

6.1 Tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tarkoitus on kuvata työntekijöiden kokemuksia kehityskeskustelun merkityksestä työkyvyn ylläpidossa. Tavoitteena on tuottaa tietoa kehityskeskustelusta.

6.2 Tutkimuskysymykset

- Millä tavoin työkykyä voidaan tukea työuran eri vaiheissa kehityskeskustelujen avulla?
- Mikä merkitys työkykyyn liittyvien asioiden kysymisellä on kehityskeskustelussa?

6.3 Kohderyhmä

Kuopion yliopistollinen sairaala on yksi Suomen viidestä yliopistosairaalasta ja sen tehtävänä on antaa potilaille parasta mahdollista hoitoa. Työntekijöitä KYSillä oli vuoden 2016 mukaan yhteensä 4300 työntekijää (KYS). Opinnäytetyön kohderyhmänä on ollut KYSin eri ammattialoilta ja eri työelämän vaiheilta olevia hoitotyön työntekijöitä. Haastateltavia etsiessä on lähestytty ensin työyksiköiden osastonhoitajia sähköpostitse. Heidän suostumustensa mukaan on lähestytty haastateltavia ja kysytty

mahdollista kiinnostusta haastatteluun. Sähköposteissa (Liite 1) niin osastonhoitajille kuin haastateltaville on kerrottu opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite sekä lupa- ja vaihtoloasiat. Opinnäytetyön lupahakemus toimeksiantajan kanssa ja sopimus opinnäytetyhteistyöstä Jyväskylän ammattikorkeakoulun kanssa on haettu ennen haastattelujen aloittamista.

Opinnäytetyössä on haastateltu yhteensä viittä henkilöä. Tällä määrällä on saavutettu tutkimuksen kylläntymispiste eli vastaukset ovat alkaneet toistaa itseään. Haastatteluajat on sovittu etukäteen. Haastattelukysymykset (Liite 2) on lähetetty noin viikkoa ennen haastattelua sähköpostitse etukäteen pohdittaviksi. Sähköpostiin linkitettiin KYSin intranetin Syke sivustolta työkykytalo-malli. Näillä etukäteisvalmisteluilla on varmistettu, että haastatteluissa tulee kaikki olennainen sanotuksi. Haastattelut tapahtuivat jokaisen haastateltavan omassa työyksikössä rauhallisessa huoneessa marraskuun 2017 aikana.

6.4 Menetelmät

Opinnäytetyön menetelmänä on käytetty kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Sirkka Hirsjärvi ja muut (2009, 161) kirjassa ”Tutki ja kirjoita” toteaa laadullisen tutkimuksen olevan todellisen elämän kuvaamista ja siinä pyrittävän tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkimyksenä on enemminkin löytää tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia totuuksia. Jorma Kananen (2014, 17) kirjassa ”Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä” puolestaan toteaa laadullisen tutkimuksen tarjoavan hyvän mahdollisuuden kuvata ilmiötä sanallisessa muodossa.

Aineisto kerättiin teemahaastatteluna käyttäen yksilöhaastattelumenetelmää. Jouni Tuomi ja kumppanit (2009, 75) kirjassa ”Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi” mainitsevat, että teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen, ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti. Tuomi ja kumppanit (2009, 76) jatkavat, että teemahaastattelussa on hyvä tarkkaan pohtia, miten teemat ohjaavat haastattelua. Matti Hyvärinen ja kumppanit (2017, 89) kirjassa ”Tutkimushaastattelun käsikirja” kertovat, että laadullisen haastattelun, joka

perustuu konstruktionistiseen otteeseen tarkastellen sosiaalista todellisuutta, lähestymistapa on silloin yksilön kohtaaminen. Tässä opinnäytetyössä on nimenomaan haastattelu saatu työntekijän kokemukseksi kuuluviin, jolloin yksilöhaastattelut ovat olleet perusteltuja. Opinnäytetyön teoriaosuudessa on kerrottu tarkemmin haastattelukysymysten teemoista ja miten ne ovat muodostuneet. Haastattelukysymyksiä laadittaessa on pohdittu myös sitä, että haastateltava ei pysty vastaamaan niihin kyllä- tai ei-vastauksilla.

Haastattelukysymyksiä olivat:

1. Mitä ymmärrät sanalla työkyky?
2. Miten koet työkyky-kysymyksen kehityskeskustelun yhteydessä?
3. Miten kehityskeskustelun avulla voidaan edistää sinun työkykyä?
4. Millä tavoin sinun työkykyasioita on käsitelty kehityskeskustelussa?
5. Mikä merkitys työkyvyn kysymisellä olisi sinun mielestä kehityskeskustelussa?

Yksittäiseen haastatteluun mennyt aika oli minimissään 23 minuuttia ja maksimissaan 46 minuuttia. Analysoitavaa materiaalia tuli yhteensä 2 tuntia 44 minuuttia. Haastattelut olivat hyvin tiiviitä keskusteluja pysyen hyvin haastattelun teemassa. Vaikka haastattelukysymykset olivat etukäteen haastateltavilla tiedossa, niin haastattelun aikana on tehty tarkentavia kysymyksiä ja erityisesti työuran eri vaiheista syntyi hedelmällisiä keskusteluja ja pohdintoja.

Kvalitatiiviseen tutkimukseen luonteeseen kuuluu kokonaisvaltainen tiedon hankkiminen ja aineiston kerääminen luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Siinä haastateltava luottaa omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin haastateltavien kanssa. (Hirsjärvi ym. 2009, 164). Tämä toteutui mielestäni haastatteluissa hyvin ja keskusteluista jäi molemmille puolin hyvä tunne.

6.5 Aineiston analysointi

Opinnäytetyössä on käytetty analyysimenetelmänä aineistolähtöistä teemoittelua. Teemoittelussa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006) on kyse keskeisten aiheiden muodostamisesta ja aineistosta etsitään yhdistäviä tai erottavia seikkoja. Teema-haastattelujen analysoinnissa teemoittelu on luonteva lähestymistapa koska teemat löytyvät haastatteluista. Aineiston käsittelyssä on käytetty litterointia, tekstin tiivistämistä eli koodaamista, tekstin luokittelua ja yhdistämistä (Kananen 2014, 101.)

Äänitiedostoksi nauhoitetut haastattelut on purettu sana sanaiseksi tekstitiedostoksi litteroiden tekstinkäsittelyohjelmalla. Litteroinnissa on käytetty fonttikokoa 11 ja riviväliä 1,5. Jokainen haastattelu on tallennettu omaksi tiedostoksi ja numerointi on tehty haastattelujärjestyksen mukaisesti. Sana sanaisessa litteroinnissa on jätetty puhkielelle tyypillisiä täytesanoja, *niinku, tavallaan, tuota, semmosta* pois, murre sanat on pyritty kirjoittamaan niin kuin ne on lausuttu. Litteroituja sivuja tuli yhteensä 40 kappaletta.

Litteroinnin jälkeen aineisto on tiivistetty ja yksinkertaistettu koodaamalla ja tallentamalla ne uusiksi tiedostoiksi. Koodauksessa on käytetty Word-tekstinkäsittelyohjelman kommentti-toimintoa. Tekstit on koodattu haastattelukysymyksittäin ja tekstissä on käytetty yleiskielistä tekstimuotoa. Kanasen (2014, 104) mukaan koodauksella pyritään saamaan aineisto ymmärrettävään ja käsiteltävämpään muotoon. Koodaus on välivaihe, joka mahdollistaa analyysin ja se on jokaisen kirjoittajan oma luomus.

Koodatusta aineistosta on tehty yhteenveto, johon on kirjattu haastattelujen taustakysymykset, tutkimuskysymykset ja haastattelukysymysten alle koodauksesta nousevat vastaukset. Näin aineistosta on saatu paremmin kokonaiskuva. Yhteenvedosta on siirrytty luokitteluvaiheeseen. Kanasen (2014, 113) mukaan luokittelussa yhdistetään samaa tarkoittavat asiat ja käsitteet ja aineistosta muodostetaan looginen kokonaiskuva.

Luokittelussa on käytetty apuna Word-taulukointia ja värikoodeja samaa tarkoittavien asioiden merkitsemisessä. Aineiston yhteenveto on tiivistetty tämän jälkeen

vielä tarkemmalle tasolle, josta on muodostettu opinnäytetyön tulokset. Tuloksia on tutkittu haastattelukysymysten kautta, joista on muodostettu aineiston teemat.

7 Opinnäytetyön tutkimustulokset

Opinnäytetyön haastatteluista saadut vastaukset on laadittu taulukkomuotoon. Taulukot ovat numeroitu haastattelukysymyksittäin ja jokaiseen laatikkoon on nostettu keskeisimmät tulokset ja lainauksia haastateltavien vastauksista. Laatikon alapuolelle on koottu tarkentavia vastauksia täydentämään tulosta.

7.1 Haastateltavien taustatiedot

Ensimmäisessä (Taulukko 1.) taulukossa on tiedot haastateltavien taustatiedoista. Ne kerättiin haastattelun alussa. Taustatiedoilla haluttiin saada tietoa ikäjakaumasta, ammattinimikkeestä, uran pituudesta ja kehityskeskustelujen pidon säännöllisyydestä. Haastateltavista oli neljä naisia ja yksi mies.

Taulukko 1.

Ikäjakauma	30 – 60 vuoden välillä
Ammattinimike	3 apulaisosastonhoitajaa (sairaanhoitaja tausta) 1 sairaanhoitaja 1 erityistyöntekijä
Nykyisen työtehtävän pituus	Lyhyimmillään 6 kk ja pisimmillään 19 vuotta
Työuran pituus yhteensä	Lyhyimmillään 8 vuotta ja pisimmillään 38 vuotta
Kehityskeskustelujen säännöllisyys	2 joka toinen vuosi 1 vuosittain 1 joka neljäs vuosi 1 KYSillä ei vielä yhtään, mutta toisen työnantajan palveluksessa vuosittain

Kuopion yliopistollisessa sairaalassa nykyisen kaltainen kehityskeskustelujen sähköinen lomake on otettu käyttöön vuonna 2009. Sitä ennen kehityskeskusteluja on käyty erilaisilla paperilomakkeilla. Tarkkaa tietoa kehityskeskustelujen varsinaisesta aloittamisesta ei ollut saatavilla. (Hietämäki, 2018.)

7.2 Mitä ymmärretään sanalla työkyky

Ensimmäisenä (Taulukko 2.) haastattelukysymyksenä kysyttiin haastateltavien näkemystä sanasta työkyky. Kysymyksellä haluttiin saada vastauksia siitä, miten käsite ymmärretään ja koetaan. Kysymyksen tarkoituksena oli myös orientoida haastateltavat tutkimuksen aiheeseen.

Taulukko 2.

Ihmisen fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen kokonaisuus	<i>”Kykyä suoriutua vähintään nyt kohtuudella ja mieluummin ihan hyvinkin ammatin ja toimenkuvaan kuuluvista tehtävistä niin, että energiaa jää muuhunkin elämään tarkoittaen koti, perhe ja harrastukset jne.”</i>
Omasta työstä suoriutumista ja osaamisen päivittämistä	
Työelämän ja oman vapaa-ajan yhteensovittamista	<i>”Työn edellyttämää fyysistä ja psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia. Sitä, että on kyky hoitaa annetut työtehtävät ja tietysti siihen tarvittava koulutus ja kokemus”</i>

Käsitettä työkyky kuvattiin eniten ihmisen fyysisenä, psyykkisenä ja sosiaalisena kokonaisuutena, johon vaikutti läheisesti työstä suoriutuminen, osaaminen ja vapaa-ajan ja perhe-elämän yhteensovittaminen. Yleisesti käsite ymmärrettiin isona, moniulotteisena ja laajana kokonaisuutena. Työkykyyn vaikuttaviksi tekijöiksi mainittiin hyvä johtajuus, hyvä työympäristö ja työyhteisö sekä oma aktiivisuus, työnohjaus, jatkuvan muutoksen hyväksyminen, joustavuus ja työpaikan terveellinen sisäilma.

Työkyvyn kuvattiin myös rakentuvan työuran aikana. Kaikilla vastaajilla oli riittävästi työvuosia takana peilatakseen omaa suhdettaan työuraan. Päällimmäisenä työuran alkuaikoja kuvattiin enemmän suorituskeskeisiksi ja osaamisen kartoittamiseen painottuviksi. Fyysinen ja psyykinen jaksaminen tulivat sivussa. Tasapainon löydyttyä osaamisen ja suorittamisen välille työn fyysinen ja psyykinen puoli taas korostui. Vastaajat kokivat, että iän kartuttua fyysisestä kunnosta on joutunut pitämään enemmän huolta. Kahdella vastaajista oli työelämää takana jo reilusti yli 30 vuotta. Molemmat mainitsivat, että hyvän työkyvyn kannalta on tärkeää, että jokaisella olisi mahdollisuus tehdä itselleen mielekästä ja tarpeellista työtä. Sillä koettiin olevan vaikutusta psyykkiseen jaksamiseen.

7.3 Työkyky-kysymyksen kokeminen kehityskeskustelussa

Toisella (Taulukko 3.) haastattelukysymyksellä on haluttu saada tietoa siitä, miten avointa keskustelu on ollut työntekijän ja esimiehen välillä sekä siitä, miten tärkeäksi työkyky-asioista keskustelu on koettu.

Taulukko 3.

Neljä vastaajista piti kysymystä tärkeänä ja hyvänä eivätkä kokeneet sitä tungettelevana	<i>”Minusta se on se lähtökohta mistä lähdetään kehityskeskusteluja käymään läpi eli nimenomaan työkyky ja ihmisen vointi”</i>
Yksi haastateltava ei antanut kysymykseen suoraa vastausta	<i>”Kyllähän se osoittaa, että työnantaja on kiinnostunut siitä, että mitenkä pärjää ja kokee sen työn”</i>

Kysymys koettiin tärkeäksi ja suurin osa vastaajista koki, että omalle esimiehelle on ollut helppo puhua työkykyasioista. Kaksi vastaajaa mainitsi, että nykyisessä kehityskeskustelulomakkeessa työkyky-kysymys tulee luontevasti esille. Kehityskeskustelua kuvattiin myös paikaksi, jossa esimiehen kanssa on hyvä ottaa puheeksi ongelmakohtia. Yksi vastaaja koki, että edellisten vuosien kehityskeskustelujen huomioon ottaminen on tärkeää nimenomaan kehittymisen, niin psyykkisen kuin työssä kehittymisen, kannalta. Yleisesti kysymystä ei koettu tungettelevana vaan todettiin, että jokainen voi halutessaan antaa itsestään sen verran kuin kokee tarpeelliseksi.

Yksi haastateltavista oli kokenut, että keskustelu esimiehen kanssa saisi olla nykyistä avoimempaa ja henkinen jaksaminen tulisi ottaa enemmän kehityskeskustelussa huomioon. Toiveena esitettiin, että osaaminen ja tulevaisuuden visiot painottuisivat keskustelussa vähemmäksi. Kehittämisideana nousi työkykytalo -mallin hyödyntäminen kehityskeskustelussa, jolloin ihminen nähtäisiin paremmin kokonaisuutena ja se herättäisi työntekijöitä miettimään ja ideoimaan enemmän omaa työkykyään.

7.4 Työkyvyn edistäminen kehityskeskustelun avulla

Kolmannella (Taulukko 4.) haastattelukysymyksellä on haettu vastauksia siihen, voidaanko kehityskeskustelun avulla edistää henkilön työkykyä. Kysymyksellä on haluttu

myös saada haastateltavilta konkreettisia esimerkkejä ja kokemuksia kehityskeskustelusta ja työkyvyn edistämisestä.

Taulukko 4.

<p>Kehityskeskustelun kautta oli edistetty</p> <ul style="list-style-type: none"> • työpisteiden ergonomiaa • päätelasien hankintaa • Aslak-kuntoutukseen osallistumista • työn osa-aikaisuutta elämäntilanteen mukaan • vuorotyöstä vaihtoa päivätyöhön • koulutuksiin hakeutumista • osaamisen päivittämistä • tehtäväkuvan sopeuttamista fyysisen terveyden mukaan 	<p><i>”Koen, että kehityskeskusteluhan on nimenomaan sen työntekijän tilanne eli se pitäisi lähteä hänestä. Onko se kaksikymppinen, nelikymppinen, kuusikymppinen, niin hänen lähtökohdistaan ja miten hänen työssäjaksamista voidaan parantaa ja tukea. Ne tarpeet ovat varmasti ihan erilaiset eri ikäisillä elinkaarella olevilla”</i></p> <p><i>”Minusta on hyvä, kun lomake täytetään etukäteen, niin siinä aktivoituu valmiiksi ennen varsinaista keskustelua”</i></p>
---	--

Kaksi vastaajaa painotti, että kehityskeskustelu tulisi käydä työntekijän omista tarpeista ja lähtökohdista keskustellen. Yksi vastaaja kuvasi kehityskeskustelua pysähtymisen paikaksi, jossa mietitään uudistumista, koulutusta ja tarvittaessa työkiertoa tai oman työtehtävän muutosta. Vastaaja piti tärkeänä myös kehityskeskustelussa annettavaa palautetta, niin työnantajan kuin työntekijänkin puolelta. Työuran loppupuolella vastuutehtävien ja hiljaisen tiedon siirtämistä suunnitellusti uusille työntekijöille pidettiin tärkeänä työkykyä ja työssä jaksamista edistävänä asiana. Vastauksissa pohdittiin erilaisia keinoja työkyvyn edistämiseksi, kuten työpsykologille ohjaaminen, työnohjaus, esimiehen konkreettiset toimenpiteet henkilökunnan parannusehdotusten mukaan, esimiehen henkinen tuki kiire- ja stressitilanteissa, päivittäiset mitä sinulle kuuluu -tyyppiset kysymykset työntekijöille, vuorotteluvapaa ja sovittujen asioiden dokumentoiminen kehityskeskustelussa, niistä kiinni pitäminen ja säännöllinen seuranta.

7.5 Työkykyasioiden käsittely ja vuorovaikutus kehityskeskustelussa

Neljännän (Taulukko 5.) haastattelukysymyksen taustalla on ollut pohdinta työntekijän ja esimiehen välisestä dialogista ja luottamussuhteen rakentumisesta kehityskeskustelussa. Kysymyksellä on saatu tietoa myös siitä, mikä osa-alue työkyky-käsitteestä kehityskeskustelussa painottuu eniten.

Taulukko 5.

<p>Kaikkien vastaajien kohdalla työkykyasioita oli käsitelty hyvin ja asiallisesti. Suurin osa oli kokenut myös, että on tullut kuulluksi.</p> <p>Yksi vastaaja vastasi, että <i>”Kyllähän sitä on kuunneltu, mutta....”</i></p>	<p><i>”Hyvin asiallisesti ja ymmärrettävästi”</i></p> <p><i>”Olen kokenut tulleeeni kuulluksi”</i></p> <p><i>”Ovat olleet hyviä ja ammatillisia ja asiallisia tilanteita”</i></p>
--	---

Kahdella vastaajista oli fyysisiä rajoitteita, joita tehtäväkuvassa on otettava huomioon ja näin ollen kehityskeskustelussa puhe on painottunut enemmän fyysiseen puoleen. Sama kokemus fyysiseen puoleen painottumisesta oli myös muilla haastateltavilla, vaikka terveysrajoitteita ei ollut. Yleisesti ottaen kaikki vastaajat kuitenkin kokivat, että työkykyasioista keskustelu on ollut asiallista ja niitä on käsitelty hyvin. Yksi vastaaja kertoi, että kehityskeskusteluissa on mietitty myös tapoja, joilla pulmallisista tilanteista on päästy eteenpäin.

7.6 Työkyvyn kysymisen merkitys kehityskeskustelussa

Viimeisellä (Taulukko 6.) haastattelukysymyksellä haettiin haastateltavien näkemystä työkyvyn kysymisen merkityksestä. Kysymyksellä on saatu tietoa, koetaanko kysymys tärkeäksi vai ei ja mitä sen kysymisellä mahdollisesti saavutetaan ja mihin sillä on vaikutusta.

Taulukko 6.

<p>Kaikki vastaajat kokivat kysymyksen merkityksen tärkeäksi</p>	<p><i>”Itseasiassa varmaan tärkeimpiä kysymyksiä kehityskeskustelussa”</i></p> <p><i>”Nykyisellään minä ajattelen, että se on olennaisen tärkeä juttu, jonka kokonaan pois jättäminen olisi suorastaan virhe”</i></p>
--	---

Kysymyksen merkitystä pidettiin tärkeänä ja sitä kuvattiin kehityskeskustelun perustaksi. Kaksi vastaaja pohti haastattelun aikana osaamisen ja työkyvyn suhdelukua kehityskeskustelussa. Molemmat vastaajat painottivat työkyvyn suhdetta jopa suurem-

maksi. Perusteluina oli, että ilman hyvää työkykyä ei pysty oppimaan uutta ja kehittymään eteenpäin. Merkitystä kuvattiin myös niin, että kysymyksen kautta esimies saa käsityksen työtehtävien rasittavuudesta ja sopivuudesta. Kehittämisideana esitettiin, että kehityskeskustelu voisi alkaa, miten koet voitisi-tyyppisellä kysymyksellä. Yksi vastaajista oli kokenut, että heillä työkyky-asiat sivuutetaan kokonaan kehityskeskustelussa, mutta piti kysymyksen merkitystä silti tärkeänä.

7.7 Muuta vastauksissa esille nousutta

Muita haastatteluissa esille nousseita asioita ja toiveita oli, että kehityskeskusteluja pidettäisiin säännöllisesti. Yleisin syy niiden pois jäännille oli, että työyksikön esimies oli vaihtunut. Välivuosina kehityskeskusteluja oli kuitenkin kaivattu nimenomaan sen vuoksi, että olisi päästy keskustelemaan omasta kokonaistilanteesta kahden kesken esimiehen kanssa. Varsinkin työuran loppupuolella kehityskeskustelujen säännöllisyyden tarve vuosittain korostui, koska oma tilanne muuttuu tiheämpään. Työyksikössä, jossa esimies oli päivittäin läsnä ja työhyvinvointiin liittyviä asioita edistetty työyhteisössä muutenkin ja oma työura ns. balanssissa, tarve kehityskeskustelulle oli joka toinen vuosi. Yksi haastateltavista esitti toiveen osa-aikaisten ja määräaikaisten sijaisten paremmin huomioonottamisesta kehityskeskusteluissa. Haastateltava koki nykypäivän työelämän voivan olla ns. pätkätyötä ja sijaisten työkyvyn ja osaamisen kartoittamisen olevan yhtä lailla tärkeää. Yhden haastattelun loppupuolella työkyky kokonaisuutena kiteytettiin seuraavasti:

”Työkyky on tärkeässä roolissa, mutta parhaimmillaan sekin on yhdessä oppimista. Kun käyttää työnohjausta ja hankkii lisäkoulutusta ja potilaidenkin kautta oppii ymmärtämään. Ihmisenä olemista voi voimavaraksi käyttää itselleenkin, vaikka se välillä raskasta onkin”

8 Opinnäytetyön pohdinta

8.1 Tulosten yhteenveto

Kehityskeskustelussa työntekijän henkilökohtaista kehittymistä tuetaan laatimalla osaamiskartoitus (Aarnikoivu 2016, 131). Siinä arvioidaan henkilön nykytila tietojen, taitojen ja osaamisen osalta ja sen jälkeen niitä verrataan työn vaatimuksiin. Tarkastelua selkeyttää asteikko tai mittari (Hirvihuhta ym. 2003, 251). Aarnikoivun (2016, 132) mukaan koulutus on osaamisen kehittämisessä vain yksi keino. Muita keinoja ovat esim. työkierto, mentorointi, osaamisyhteisöt, työnohjaus, osaamisen jakaminen ja työparityöskentely. Työkykytalossa yksilön työkyky puolestaan määräytyy työn ja henkilön voimavarojen suhteesta (Ilmarinen 2016). Kuntoutussäätiössä kehitetyn työkykymallin mukaan työkyvyssä keskeistä ovat työssä jaksaminen, työn hallinta ja työyhteisön osallisuus (Seuri ym. 2009, 67). Kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden tarkastella työntekijän työhyvinvointia kokonaisuutena. Osaamisen kartoittamisen ohella yhtä tärkeää on, että esimies saa tiedon, miten työntekijä viihtyy ja jaksaa työssään, mitkä ovat hänen odotukset ja toiveensa tulevaisuudelta sekä minkälaisia ideoita ja ehdotuksia hänellä on työhön, työyhteisöön ja yhteisten käytänteiden kehittämiseen. (Ahola 2011, 83.)

Työllä on keskeinen merkitys ihmisen hyvinvoinnille. Työn merkitys ei kuitenkaan sulje pois sitä, etteikö työ voisi aiheuttaa tyytymättömyyttä tai aiheuttaa kuormitusta työntekijän terveyden kannalta jopa haitallisessa määrin. Työhön liittyvillä tekijöillä on vaikutusta siihen, miten henkilö kykenee työskentelemään ja jatkamaan sairauden tai kuormittavan elämäntilanteen kanssa. Mitä enemmän työssä voidaan tehdä pysyviä tai väliaikaisia työkykyä tukevia ratkaisuja, sitä suurempi työssä jatkamisen todennäköisyys on sairauksista huolimatta. (Ahola 2011, 64-65.) Opinnäytetyön tuloksista on nähtävissä, että osaaminen ja tiedon saamisen tärkeys painottuvat työuran alkuvaiheessa, kun taas keskivaiheilla ja loppupuolella uraa työssäjaksamisen fyysinen ja psyykinen puoli korostuvat. Pauli Juuti ja kumppanit (2015, 85) kirjassa ”Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi” määrittelee, että fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin liittyvät tekijät ovat monin tavoin yhteydessä toisiinsa. Liikunnallisesti aktiivinen ihminen saa mielenrauhaa ja iloista mieltä, sosiaalisesti aktiivinen täyttää

mielensä positiivisella energialla, aktiivinen oppija saa elämäänsä päämäärän, joka antaa energiaa ja taidetta harrastava henkilö saa itseilmaisusta voimaa ja ajatteluun uusia näkökulmia. Työssä hyvin voiva ihminen kykenee suorituksiin, joka hyödyttää niin asiakkaita, organisaatiota kuin häntä itseäänkin.

Ikä ei ole este oppimiselle, vaikka oppiminen silloin tapahtuukin eri tavalla kuin nuorilla. Ammatillinen kehittyminen on elinikäistä ja oman osaamisen kehittäminen on yksi työn perusasioista (Suonsivu 2014, 48). Iän myötä kiinnostuksen kohteet saattavat kuitenkin muuttua. Kiinnostava työ lisää työtyytyväisyyttä ja toisinaan on mahdollista löytää samaan työhön uusia innostavia näkökulmia. Itsensä kokeminen hyödylliseksi on tyydytystä tuottava kokemus (Luukkala 2011, 26-27). Hyvä ergonomia ja turvallinen työympäristö edistävät työn sujuvuutta ja joustava työaika lisää tyytyväisyyttä (Luukkala 2011, 28-29). Hyvä ja henkilöstön hyvinvointia tukeva johtaminen on keskustelevaa ja työntekijöiden mielipiteet huomioon ottavaa. Sen myötä edistetään työhön sitoutumista, työmotivaatiota ja yhteisiä päämääriä (Juuti ym. 2015, 24-25).

Haastatteluista saaduissa vastauksissa erityistä kiitosta työnantajalle annettiin, kun perhe- tai elämäntilanteen vuoksi oli pystytty järjestämään lyhennettyä työaika tai oli mahdollistettu siirto vuorotyöstä päivätyöhön. Haastatteluissa myös keskusteltiin pitkän työuran aikana tarjoutuneista mahdollisuuksista kehittää omaa työtään. Se oli selkeästi tuonut lisämotivaatiota ja työtyytyväisyyttä omaan työhön. Lisäksi fyysisistä työrajoitteista huolimatta uusilla työtehtävillä oli mahdollistettu työn jatkuvuus mielekkäänä. Hyvään ergonomiaan vaikuttamista pidettiin myös työkykyä edistävänä tekijänä.

Työyhteisön terveys ja työkyky ovat tärkeitä tekijöitä niin esimiehille kuin työyhteisön jäsenille. Erilaiset työpaikkakokoukset ja kehityskeskustelut ovat keskeisessä roolissa pitää yllä työyhteisön työkykyä ja hyvää esimiestyötä (Juuti ym. 2015, 132). Kehityskeskustelu on jatkumo ja edellytyksenä on, että kehityskeskustelu kirjataan muistiin tavalla tai toisella. Näin asioihin voidaan palata ja niitä voidaan seurata (Aarnikoivu 2016, 109). Kehityskeskusteluja on hyvä pitää kerran vuodessa (Ahola 2011, 83). Kummankin osapuolen valmistautuminen kehityskeskusteluun on sen onnistumisen kannalta olennaista (Juuti ym. 2015, 98). Kehityskeskustelu on ajatusten vaihtamista ja keskeisintä siinä on kuunnella ja kuulla toisen mielipiteitä ja näkökantoja

(Juuti ym. 2015, 99). Keskusteleva esimies panostaa dialogiin ja ymmärtää, että kuunteleminen on myös vuorovaikutustaito (Aarnikoivu 2016, 178).

Perhe antaa ihmisen työlle vastavoimaa, mutta ei ole olemassa yhtä tapaa sovittaa työ- ja perhe-elämä toisiinsa. Niiden muodostama kokonaisuus voi vaikuttaa myönteisellä tai kielteisellä tavalla toisiinsa. Vastavuoroisesti ne voivat antaa myös tukea toisilleen, jos jommassakummassa menee huonosti (Juuti ym. 2015, 92). Arkielämän sujuminen, terveelliset elämäntavat, vapaa-ajan harrastukset ja läheiset ihmissuhteet tasapainottavat työstä aiheutunutta räsitystä. Eri elämänvaiheissa hyvinvointi ja sen osatekijät näyttävät erilaisina (Suonsivu 2014, 41-41). Kehityskeskustelussa erilaiset valtatason kohtaavat toisensa, samoin kuin erilaiset vuorovaikutustyyli. Tästä johtuen työntekijän voi olla vaikea sanoa ajattelemiansa asioita. Välillä voi olla myös tilanteita, jolloin esimies tietää työntekijän yksityiselämästä tärkeän asian esim. avioeron tai läheisen vakavan sairastumisen. Esimiehen on hyvä tuolloin arvioida, ottaako asian puheeksi. Asia on kuitenkin hyvä ottaa esille, jos sillä on vaikutusta henkilön työkykyyn tai työhön liittyviin järjestelyihin (Hirvihuhta ym. 2003, 249).

8.2 Reliabiliteetti ja validiteetti

Kanasen (2014 146-147) mukaan luotettavuustarkastelu laadullisessa tutkimuksessa jää arvion varaan. Yleisinä luotettavuusmittareina käytetään reliabiliteettia ja validiteettia. Reliabiliteetti liittyy tutkimuksen toteutukseen ja sillä mitataan tulosten pysyvyyttä. Eli jos tutkimus uusitaan, saadaan sama tulos, jolloin uusintamittaus vahvistaa tutkimustuloksen. Kananen (2014, 150-151) jatkaa, että tutkija on laadullisessa tutkimuksessa paljon vartijana koska, hän tekee päätökset, ketä tutkitaan, mitä kysytään, miten aineisto analysoidaan ja tulkitaan. Luotettavuustarkastelun edellytyksenä on oltava myös riittävä dokumentointi. Kanasen (2014, 153) mukaan saturaatio eli kyläntyminen, jolloin tutkimustulokset alkavat toistua, on laadullisessa tutkimuksessa käyttökelpoinen keino vahvistaa luotettavuutta.

Opinnäytetyön reliabiliteettia on tarkastettu saturaatiota kautta eli haastattelujen aikana tutkija on luonut kokonaiskuvaa vastauksista ja sen perusteella päätynt viiteen haastateltavaan. Tällä määrällä kyläntymisaste on saavutettu ja vastaukset ovat al-

kaneet toistaa itseään. Tämän työn reliabiliteettia on myös se, että haastateltavia etsiessä ja haastatteluajkoja sopiessa on käytetty samanlaista sähköpostin kirjepohjaa. Tällä on varmistettu, että tiedotettavat asiat ovat lähteneet tasalaatuisina kaikille haastateltaville. Kaikki haastattelut on myös toteutettu samanlaisissa olosuhteissa, rauhallisessa tilassa, haastateltavan omassa työyksikössä, ilman häiriötekijöitä. Haastatteluissa on ollut läsnä vain haastattelija ja haastateltava. Dokumentoinnissa on huomioitu, että haastattelut on äänitetty samaa äänitallenninta käyttäen ja litteroinnissa jokaisen haastattelun kohdalla on käytetty samanlaista litterointitekniikkaa (fonttikoko, riviväli). Aineistoa analysoidessa koko materiaaliin on käytetty aineistolähtöistä teemoittelua (tiivistäminen, luokittelu ja yhdistäminen), jolla on saavutettu yhteneväinen lopputulos.

Kananen (2014, 147) määrittelee, että valideetti liittyy tutkimuksen suunnitteluun eli tutkimusasetelmaan. Sillä mitataan, että on tutkittu oikeita asioita ja että aineiston analyysin syys-seuraussuhteet ovat tehty oikein. Kananen (2014, 16) jatkaa, että laadullista tutkimusta käytetään silloin kun tutkittavaa ilmiötä ei tunneta ja siitä halutaan saada ymmärrys. Kananen (2014, 70-72) mukaan laadullisessa tutkimuksessa haastattelu on käytetty tiedonkeruumenetelmä. Teemahaastattelulla tarkoitetaan kahden ihmisen välistä keskustelua tutkijan etukäteen miettimistä teemoista. Kysymyksiä ohjaa tutkimusongelma ja vastausten yksityiskohdista rakennetaan kokonaiskuva. Kananen (2014, 75 – 79) jatkaa, että strukturoitujen kysymysten käyttö laadullisessa tutkimuksessa on perusteltua, kun halutaan ymmärtää ilmiötä. Teemahaastattelun aikana tutkija tekee haastateltavalle tarkentavia kysymyksiä ja pitää keskustelun aihealueen piirissä. Avoimia kysymyksiä käyttämällä tutkija avartaa omaa ymmärrystä haastateltavan maailmasta tutkittavan aiheen suhteen.

Opinnäytetyössä on haluttu saada tietoa työntekijöiden kokemuksista työkyvyn edistämisen merkityksestä kehityskeskustelun avulla. Ilmiö ei ole ollut ennestään tunnettu, jolloin kvalitatiivinen tutkimus on ollut perusteltua. Teemahaastattelulla on mahdollistettu strukturoitu kyselylomake, jolla on haluttu pysyä haastattelutilanteessa tutkittavan ilmiön teemoissa. Yksilöhaastattelut ovat puolestaan mahdollistaneet aineiston tarkastelun haastateltavien kokemusten mukaan, joiden kautta on etsitty vastaukset tutkimuskysymyksiin. Opinnäytetyön menetelmänä on käytetty ai-

neistolähtöistä teemoittelua. Teemoiksi valikoitui luonnollisesti haastattelun run-
goksi muodostetut kysymykset. Haastattelukysymyksiä laadittaessa on otettu huomi-
oon kysymysten asettelu niin, että haastateltava ei voi vastata niihin kyllä- tai ei-vas-
tauksilla.

8.3 Eettisyys ja luotettavuus

Käyttämällä hyvää tieteellistä käytäntöä tutkimus on eettisesti hyväksyttävä ja luo-
tettava ja sen tulokset uskottavia. Keskeisinä lähtökohtina on, että tutkimustyössä
käytetään rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta tuloksia tallentaessa, esittäessä ja
tuloksia arvioitaessa. Tutkimuksessa on myös sovellettavakriteereiden mukaisia ja
eettisiä tiedonhankinta-, tutkimus ja arviointimenetelmiä. Tutkija on huomionnut
muiden tutkijoiden tekemät työt ja viittaa julkaisuihin asianmukaisella tavalla sekä on
huolehtinut, että tarvittavien tutkimuslupien haku on tehty (Varantola 2012, 6).

Opinnäytetyön eettisyys on varmistettu hankkimalla lupa- ja sopimusasiat sekä toi-
meksiantajalta että Jyväskylän ammattikorkeakoululta ennen haastattelujen aloitta-
mista. Haastateltavien osallistuminen opinnäytetyön tutkimukseen on ollut vapaaeh-
toista. Haastateltaville on sähköpostin välityksellä kerrottu opinnäytetyön tarkoitus,
tavoite ja menetelmä. Heille on myös kerrottu, että haastattelu nauhoitetaan ja että
se on luottamuksellinen eikä siitä saatua materiaalia luovuteta ulkopuolisille tai muu-
hun tarkoitukseen. Tutkija on myös varmistanut aineistoa analysoidessa ja johtopää-
töksiä tehdessä, että haastateltavat jäävät tunnistamattomiksi.

Opinnäytetyön teoria, analyysi ja tulkinta ovat tehty kirjallisuudesta saatujen lähtei-
den pohjalta. Aineisto on analysoitu alkuperäisistä haastatteluista saatujen materiaa-
lien mukaan. Työssä on käytetty hyvää lähdekritiikkiä ottaen huomioon muiden tutki-
joiden työt ja saavutukset asianmukaisella tavalla. Lähteitä valitessa on pidetty mie-
lessä niiden tuoreus ja ajankohtaisuus. Opinnäytetyön raportti on suunniteltu ja to-
teutettu Jyväskylän ammattikorkeakoulun määrittelemien kriteereiden mukaan. Tut-
kija on myös ollut säännöllisesti yhteydessä opinnäytetyötä ohjaaviin opettajiin ja toi-
meksiantajan edustajaan.

8.4 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata työntekijöiden kokemuksia kehityskeskustelun merkityksestä työkyvyn ylläpidossa ja tavoitteena tuottaa tietoa kehityskeskustelusta. Nämä saavutettiin ja johtopäätöksenä voidaan todeta, että työkykyyn liittyvien asioiden kysymisellä kehityskeskustelussa on merkitystä ja kehityskeskustelun avulla voidaan tukea työntekijän työkykyä työuran eri vaiheissa. Tällä määrällä haastateltavia johtopäätökset ovat kuitenkin enemmän suuntaa antavia.

Opinnäytetyön tuloksista on nähtävissä osaamisen ja työkyvyn suhde toisiinsa. Ymmärrettiinkö ne aina erillisiksi asioiksi, jää tässä tutkimuksessa tulkinnanvaraiseksi. Työkyvyn kysymisen merkitystä kehityskeskustelussa pidettiin tärkeänä ja sitä odotettiin esimieheltä. Lisäksi tuloksista on nähtävissä, että kehityskeskustelujen säännöllisellä pidolla on työkykyä tukeva merkitys. Työuran loppupuolella tarve erityisesti korostui, jos fyysisessä voinnissa tapahtui muutoksia. Vastauksista on myös nähtävissä, että kehityskeskustelussa työkykyasioista keskusteltaessa puhe on ollut asiallista ja hyvää. Vastaajat kokivat, että esimiehelle on ollut helppo puhua. Yksi vastaaja vain esitti toivetta enemmän avoimuudesta ja läsnäolosta.

Vastaajat pitivät työkykytalo -mallia hyvänä ja selkeänä, ja kehittämisehdoina haastateluissa nousi mallin ottaminen mukaan kehityskeskusteluun. Jatkoon pohdittavaksi jää tuoko se enemmän syvyyttä ymmärtää, mistä henkilön työkyky kokonaisuutena koostuu ja tuoko malli osaamisen ja työkyvyn suhdetta enemmän ymmärrettäväksi.

Kirjallisuutta ja työn teoriaa etsiessä ei löytynyt, että kehityskeskustelua ja työkykyä olisi tästä näkökulmasta aiemmin tutkittu. Tämän opinnäytetyön tulokset ovat enemmän suuntaa antavia, joten jatkotutkimuksena voidaan pohtia Survey-palkyselyä isommalle määrälle henkilökuntaa, jolloin menetelmänä olisi kvantitatiivinen tutkimus. Jatkotutkimuksena voi ajatella myös esimiehen näkökulmaa ja sitä, miten he kokevat työkykyasioiden esille nostamisen keskusteluun kehityskeskustelussa.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Vantaa: Hansaprint.

Ahola, K. 2011. Tue työkykyä -käsikirja esimiestyöhön. Helsinki: Työterveyslaitos.

Työterveyshuoltolaki. 2001/1383. Finlex. Viitattu 10.11.2017. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajan-tasa/2001/20011383?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6terveyshuoltolaki>

Hietalahti, H. & Pusenius, R. 2012. Työntekijän omavastuu työhyvinvoinnin osatekijänä. Pro gradu- tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 9.9.2017. https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/40940/URN_NBN_fi_jyu-201302141219.pdf?sequence=5

Hietamäki, M. 2018. Vastaus KYSin kehityskeskustelujen aloittamisesta. Sähköpostiviesti 10.1.2018.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki- ja kirjoita. Hämeenlinna: Karisto.

Hirvihuhta, H. & Litovaara, A. 2003. Ratkaisun taito. 4 p. Helsinki: Tammi.

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5 p. Juva: Bookwell.

Järvikoski, A. & Härkäpää, K. 2011. Kuntoutuksen perusteet. Helsinki: WSOY.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä; miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu: JAMK.

Kohlrieser, G. 2014. Johda dialogia: panttivankineuvottelijan opit tiukkoihin vuorovaiikutustilanteisiin. Helsinki: Talentum.

KYS. N.d. Sairaanhoidopiiri. Toiminta ja tehtävät. Viitattu 23.1.2018. <https://www.psshp.fi/sairaanhoidopiiri/toiminta-ja-tehtavat>

Lindholm, T. & Salminen, J. 2014. Keskustele ja kehity 2.0: kehityskeskusteluista vuoden paras työpäivä. Helsinki: Multiprint.

Lundell, S., Tuominen, E., Hussi, T., Klemola, S. Lehto, E. & Mäkinen, E. Oldenbourg, R., Saarelma-Thiel, T., Ilmarinen, J. 2011. Ikävoimaa työhön. Työterveyslaitos. Turun: Jaarli.

Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... - työhyvinvointitaitojen kirja. Hämeenlinna: Karisto.

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum.

Martimo, K-P., Antti-Poika, M., Uitti, Jukka & Aaltonen, M. 2010. Työstä terveyttä. 84. Helsinki: Duodecim.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat, viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo: Bookwell.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Teemoittelu. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 12.1.2018. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html

Seuri, M. & Suominen, R. 2009. Työpaikan sairauspoissaolojen hallinta. Tallinna: Tietosanoma.

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2 p. EU: Unipress.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. uud. p. Tammi: Livonia.

Varantola, K., Launis, V., Helin, M., Kaisa, S., Jäppinen, S. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 6. Viitattu 24.1.2018. http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Yksilötutka. N.d. Työkykytalo-malli. Juhani Ilmarinen.

https://www.google.fi/search?q=ty%C3%B6kykytalo+juhani+ilmari-nen&rlz=1C1GGRV_enFI751FI752&source=Inms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiq4Mb_5bvYAhWslpoKHZiCCi0Q_AUICigB&biw=1366&bih=675#imgdii=BBwHI42CqUImSM:&imgsrc=NlcGUwPW5pLWkM:

Wink, H. 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Akaateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Viitattu 15.10.2017.

<https://www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/2005/105234Loppuraportti.pdf>

Liitteet

Liite 1. Sähköpostimallit osastonhoitajille ja haastateltaville

Hei osastonhoitaja Xxxx,

suoritan Jyväskylän ammattikorkeakoulussa kuntoutuksen ohjaajan – tutkintoa ja olen opinnoissani siinä vaiheessa, että työnalla on opinnäytetyö. Tutkittavana aiheenani on Kehityskeskustelu työkyvyn tukena. Työni on laadullista tutkimusta ja kohderyhmänä ovat eri ammattinimikkeillä olevat hoitotyön työntekijät. Toteutan tutkimuksen teemahaastatteluna ja nyt etsinnässä ovat haastateltavat henkilöt, joita tarvitsen noin 5 – 6 kpl.

Löytyisikö sinun työyksiköstä henkilöä, joka olisi kiinnostunut antamaan haastattelun opinnäytetyöni tutkimukseen?

Toteutan haastattelut yksilöhaastatteluina ja yhteen haastatteluun menevä aika on noin tunti. Haastattelut toteutan marraskuun aikana ja olisin mielelläni haastateltaviin tarkemmin yhteydessä sähköpostitse.

KYSin puolelta työtäni ohjaa henkilöstön kehittämispäällikkö Marja Hietämäki. Opinnäytetyöhöni liittyvät sopimus- ja lupa-asiat olen hoitanut KYSin ja JAMKin puolelta kuntoon.

Terveisin

Sirpa Kononen
Kuntoutuksenohjaajaopiskelija

Hei Xxxx,

sain osastonhoitaja XX tiedon, että voisin haastatella sinua opinnäytetyöni tutkimusta varten. Opiskelen Jyväskylän ammattikorkeakoulussa kuntoutuksen ohjaajaksi ja opinnäytetyöni aiheena on Kehityskeskustelu työkyvyn tukena. Haastattelut suoritan yksilöhaastatteluina ja kestoiltaan aikaa menee noin tunti. Laitan tarkemmat haastattelukysymykset lähempänä ajankohtaa sinulle etukäteen pohdittavaksi.

Ehdotan haastattelupäiväksi joko to 23.11 tai vkolla 48 mikä päivä vain. Kellon aika voidaan sopia sinun aikataulujen mukaan.

Kiitos paljon osallistumisestasi haastatteluun

Terveisin
Sirpa Kononen
kuntoutuksenohjaajaopiskelija

Hei Xxxx,

liitteessä on sovitusti haastattelukysymykset etukäteen pohdittavaksi. Lomakkeessa on muutama taustakysymys ja sen perään 5 kysymystä, joita keskustellen käydään läpi.

Tallennan keskustelun haastattelun aikana äänitiedostoksi. Haastattelu on luottamuksellinen ja siitä saatua tietoa en luovuta ulkopuolisen käyttöön enkä käytä saatua tietoa muuhun tarkoitukseen. Opinnäytetyöni on tutkimukseltaan kartoittava ja menetelmänä käytän laadullista tutkimusta eli puran aineiston tekstitiedostoksi ja jaottelen asianmukaisesti teemoihin. Haastateltavien henkilöllisyys jää tutkimuksessani tunnistamattomaksi.

Opinnäytetyöni tarkoituksena on tuottaa tietoa kehityskeskustelusta ja tavoitteena on kuvata työntekijöiden kokemuksia kehityskeskustelun merkityksestä työkyvyn ylläpitämisessä. Opinnäytetyöni teoreettinen viitekehys pohjautuu neljään teemaan; kehityskeskustelun dialogiaan, työkykytalo -malliin, ikääntyvään työntekijään ja työkykyä ylläpitävän kuntoutuksen. [Sykkeen sivulta](#) pääset tutustumaan työkykytalo -malliin. Se toimii hyvänä pohjana keskustelulle.

Kiitos osallistumisestasi tutkimukseeni ja nähdään perjantaina.

Terveisin

Sirpa Kononen

kuntoutuksenohjaajaopiskelija

Liite 2. Haastattelulomake

Haastattelulomake

Taustakysymykset

Ikä:

Ammattinimike:

Kuinka kauan olet nykyisessä työtehtävässä työskennellyt:

Työuran pituus yhteensä:

Miten säännöllisesti olet kehityskeskusteluissa käynyt:

Kysymykset

1. Mitä ymmärrät sanalla työkyky?
2. Miten koet työkyky -kysymyksen kehityskeskustelun yhteydessä?
3. Miten kehityskeskustelun avulla voidaan edistää sinun työkykyä?
4. Millä tavoin sinun työkykyasioita on käsitelty kehityskeskustelussa?
5. Mikä merkitys työkyvyn kysymisellä olisi sinun mielestä kehityskeskustelussa?