



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

KUVAUS TYÖHYVINVOINNIN NYKYTILASTA JA KEHITTÄMISSUOSITUKSET

Iivolan palvelukeskus

TEKIJÄ/T: Tuula Tissari

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Tuula Tissari	
Työn nimi Kuvaus työhyvinvoinnin nykytilasta ja kehittämissuosituksset. Iivolan palvelukeskus	
Päiväys 24.11.2020	Sivumäärä/Liitteet 48/1
Ohjaaja(t) Markku Viita ja Minna Hoffrén (7.10.2019 lähtien)	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Kuopion Kaupunki	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyössä tarkasteltiin työhyvinvointia käsitteenä yksilö- ja työyhteisötasolla. Työssä on kuvattu Iivolan palvelukeskuksen työhyvinvoinnin nykytila sekä tuloksista nousseet osa-alueet, jotka tarvitsevat kehittämistä. Tutkimuskysymyksiksi muodostuivat: 1) mitkä tekijät vaikuttavat edistävästi työhyvinvointiin? 2) Mitkä tekijät vaikuttavat alentavasti työhyvinvointiin? 3) Millaisilla tekijöillä työhyvinvointia voidaan kehittää?</p> <p>Opinnäytetyöhön tuli idea keväällä 2018 Kuopion kaupungin perusturvan ja terveydenhuollon työsuojelulta. Työsuojelu oli havainnut Iivolan palvelukeskuksella kehittämistyön tarpeen henkilöstön työhyvinvoinnissa. Opinnäytetyöhön haastateltiin 5 henkilöstön jäsentä syksyllä 2018. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista teemahaastattelua. Teemahaastattelurungon kivijalkana toimi Rauramon työhyvinvoinnin portaattimalli. Aineisto käsiteltiin aineistolähtöisen analyysin keinoin.</p> <p>Keskeisimpinä tuloksina haastatteluista nousi työhyvinvoinnin haasteina koettavan alhainen palkkaus, kuormittavuus, koulutuksen puute ja työilmapiiri. Työhyvinvointia tukevia asioita todettiin olevan elämäntavat, työkierto, tiimityö ja palaute. Kehittämisen kohteiksi nousi vastuun jakaminen, tiimien välinen yhteistyö sekä johtamistyö.</p> <p>Tuloksissa nousi esille samoja aiheita niin haasteiden, työhyvinvointia tukevien asioiden sekä kehitettävien asioiden ääreltä. Tulokset nousivat perustyössä koettavien konkreettisten asioiden pohjalta, esimerkiksi toive tiimien välisen yhteistyön kehittämisestä.</p> <p>Tulokset ja kehittämissuosituksset ovat kehittämiskohteen sekä yhteistyöorganisaation käytettävissä. Kehittämissuosituksset ovat käytettävissä Kuopion kaupungin vanhusten asumispalveluissa sekä kotihoidossa. Tutkimusta pystyy hyödyntämään jatkotutkimukseen työhyvinvoinnin tilan muutosten seurannassa, työhyvinvoinnin johtamisen tutkimuksessa, sekä työhyvinvoinnin kehittämisen tutkimuksessa.</p>	
Avainsanat Työhyvinvointi, työssäjaksaminen, esimiestyö, johtaminen	

Field of Study Social Services, Health and Sports			
Degree Programme Master's Degree Programme in Social Services			
Author(s) Tuula Tissari			
Title of Thesis Description of the current state of well-being at work and recommendations for development. Iivola service center			
Date	24.11.2020	Pages/Appendices	48/1
Supervisor(s) Markku Viita ja Minna Hoffrén (starting 7.10.2019)			
Client Organisation /Partners City of Kuopio			
<p>Abstract</p> <p>The thesis examined well - being at work as a concept at the individual and work community level. The work describes the current state of well-being at work at the Iivola service center, as well as the areas that have developed from the results and need to be developed. The research questions were: 1) which factors contribute to well-being at work? 2) What factors have a degrading effect on well-being at work? 3) What factors can be used to improve well-being at work?</p> <p>The idea for the thesis came in the spring of 2018 from the occupational health and safety unit in the basic security and health care of the city of Kuopio. The occupational health and safety unit had identified the need for development work at the Iivola service center in the well-being of the personnel. 5 staff members were interviewed for the thesis in the autumn of 2018. A qualitative thematic interview was used as the research method. The cornerstone of the theme interview framework was Rauramo's stair model of well-being at work. The data were processed by means of data-driven analysis.</p> <p>The most important results of the interviews were low pay, workload, lack of education and work atmosphere, which are perceived as challenges to well-being at work. Things that supported well-being at work were found to be lifestyle, job rotation, teamwork and feedback. The targets for development were the division of responsibilities, co-operation between teams and management work.</p> <p>The results raised the same issues in terms of challenges, issues supporting well-being at work and issues to be developed. The results rose on the basis of concrete issues experienced in the basic work, such as the desire to develop cooperation between teams.</p> <p>The results and development recommendations are available to the development target and the co-operation organization. The development recommendations are available in the housing services and home care of the elderly in the city of Kuopio. The research can be utilized for further research in monitoring changes in the state of well-being at work, in research on well-being at work management, and in research on the development of well-being at work.</p>			
<p>Keywords well-being at work, coping at work, management,</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	TYÖHYVINVOINTI TYÖYHTEISÖN TUKENA.....	8
2.1	Työyhteisön hyvinvointi	9
2.2	Työntekijän hyvinvointi.....	10
2.3	Työhyvinvoinnin portaat	13
2.4	Työhyvinvoinnin kehittäminen.....	16
2.5	Työhyvinvoinnin johtaminen	17
3	TYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET, JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	21
4	TYÖN TOTEUTUS	22
4.1	Asumispalveluiden palvelukuvaus, Kuopion kaupunki	22
4.2	Aineiston hankinta	23
4.3	Aineiston analyysi	25
5	TULOKSET	30
5.1	Työhyvinvoinnin nykytilan kuvaus	30
5.2	Työhyvinvoinnin haasteet	31
5.3	Työhyvinvointia tukevat asiat.....	33
5.4	Työhyvinvoinnin kehittämisalueet.....	35
6	POHDINTA.....	36
6.1	Eettisyys ja luotettavuus.....	36
6.2	Kehittämissuunnitelma ja hyödynnettävyys.....	37
6.3	Keskeiset tulokset ja päätelmät.....	40
	LIITE 1: TEEMAAHAASTATTELURUNKO	49

1 JOHDANTO

Suomessa, sekä globaalisti tarkasteltuna ikääntyneiden määrä on kasvussa. Tilastokeskus on julkistanut vuonna 2015, että yli 65- vuotiaiden osuus Suomen väestöstä kasvaisi tämänhetkisestä noin 20 prosentista jopa 26 prosenttiin vuodelle 2030, sekä 30 prosenttiin kun eletään vuotta 2060. Voimakkaimmin kasvu näkyy tätäkin iäkkäämpien ryhmässä. Sairaudet ja toimintakyvyn alenema näyttelevät suurta roolia ikääntyneiden elämässä, ja nämä tuovat haasteita myös vanhustyölle sekä vanhustyön kehittämiselle. Yksi vanhustyön kärjessä oleva kehittämissuunnitelma on asiakaslähtöisyys ja sen kehittäminen. Vanhustyössä johtaminen ja esimiestyö on suuressa osassa varmentamassa ikääntyneiden hoidon laatua ja ikääntyneiden tarpeista nousevaa hoidon yksilöllistämistä. Täytyy kuitenkin muistaa, että laadukas hoito ja hoiva ei toteudu ilman tyytyväistä ja hyvinvoivaa henkilöstöä. Vanhustyössä esiintyvä fyysinen sekä psyykinen kuormitus haastaa johtajuutta. Se herättelee myös henkilöstön sekä esimiehen organisoimaan työtapoja ja menetelmiä uudelleen työn sujuvoittamiseksi, sekä tekemään erilaisia uusia ratkaisuja niin, että alalle saataisi uusia hyviä työntekijöitä (Kulmala 2017, 8–9).

Vanhustyön merkitys on helppoa huomata, ja työ on myös palkitsevaa. Työn psyykkisten ja fyysisten haasteiden vastapainona on merkityksellistä nähdä työssäjaksamista auttavat sekä työhyvinvointia tukevat voimavarat. Jos vanhustyössä toimiva esimies näkee nämä voimavarat, niitä vahvistamalla sekä tukemalla voidaan edesauttaa henkilöstön työssäjaksamista. Johtajalla on paljon työkaluja tukea jo olemassa olevia ja näkyviä voimavaroja, ja näiden tueksi voi luoda vieläkin paremmat edellytykset henkilöstön jaksamiselle (Kulmala 2017, 12–13).

Vaikka puhutaan, että työ on työtä ja yksityiselämästä se täytyy pitää erillään, on kuitenkin totta, että nämä kaksi suurta komponenttia kulkevat käsi kädessä. Nykyään on oltava valmis jatkuvaan kehittymiseen, kouluttautumiseen, sekä vastaamaan uusiin tarpeisiin sekä haasteisiin. Tässä nousee valtavaan arvoon myös hyvä johtajuus. Koska työelämä on jatkuvassa murroksessa, täytyy myös johtamisen olla määrätietoista ja osaavaa, ja täten myös johtajuuteen on koulutauduttava. Vanhat opit ja kulttuurit voivat elää taustalla, mutta ne eivät pysty viemään koko ajan muuttuvaa tilannetta tarpeen mukaisesti eteenpäin. Sosiaali- ja terveysministeriö on määritellyt työhyvinvoinnin seuraavasti: ”Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. Työhyvinvointi vaikuttaa muun muassa työssä jaksamiseen. Hyvinvoinnin kasvussa työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvaa ja sairauspoissaolojen määrä laskee” (Sosiaali- ja terveysministeriö, työhyvinvointi).

Vaikka työ voikin tuntua hankalalta ja se tuntuu raskaalta taakalta harteilla, se kuitenkin teki-
jälleen voi tarjota valtavan ison osan elämässä, sekä pitää ihmisen hyvinvoivana ja terveenä.
Todellisuutta nykyään on, että suuri osa työssäkäyvistä kokee masentuneisuutta, työuupumuk-
sen oireita tai stressiä. Työhyvinvoinnin edistäminen ja ylläpitäminen täytyisi sisällyttää arkityö-
hön sekä sen johtamiseen (Rauramo 2004, 12–14.) Työhyvinvointia tai työpahoinvointia ei
voida määritellä jonkun muun ihmisen tai asian aiheuttamaksi tilaksi. Työhyvinvointi lähtee it-
sestä. Kysymyksessä on jokaisen henkilökohtainen kokemus sen hetkisestä tilanteesta.

Kuopion kaupungilla on käytössään henkilöstöohjelma, joka on luotu vuonna 2016. Henkilöstö-
ohjelma tuo esille työhyvinvoinnin näkökulmasta muun muassa:

- Henkilöstösuunnittelun tärkeyden
- Henkilöstöjohtamisen sekä työyhteisötaidot ja niiden parantamisen
- Vastuutahot sekä tuen
- Osaamisen kehittämisen sekä hankkimisen
- Kannustavan palkkauksen ja palkitsemisen
- Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin parantamisen keinoja
- Työterveyshuollon ja työkyvyn
- Tasa- arvon, yhdenvertaisuuden sekä syrjimättömyyden

Henkilöstöohjelman tarkoituksena on toimia henkilöstösuunnittelun toimintamallina. Tämän on
tarkoitus antaa esimiehille sekä henkilöstölle välineet työelämän kehittämiseen, sekä kannuste-
taan ottamaan kehittämisestä vastuuta. Ohjelmalla tuetaan kaupungin strategian toteutumista.
(Kuopion kaupunki, 2016.)

Kuopion kaupunki on vuonna 2018 ottanut käyttöönsä työkyvyn tuen toimintamallin. Tämän
tarkoituksena on reagoida työntekijän työkyvyn heikkenemiseen mahdollisimman varhaisessa
vaiheessa, sekä auttaa löytämään tilanteisiin ratkaisuja. Tavoitteena on tukea henkilöstöä sekä
esimiestä

- Itsestä huolehtimiseen
- Työtoverin ja työyhteisön toimivuudesta huolehtimiseen
- Puuttumaan ongelmiin varhain

Mitä aiemmin työkykyongelmiin pystytään reagoimaan, sitä paremmin ratkaisuja myös löyde-
tään. Hyvä henkilöstöjohtaminen näkyy varhaisessa puuttumisessa. Tässä toimintamallissa
myös esimiehet kuvautuvat työntekijöinä. Kun esimiehen työkyky on hyvä, ja esimies voi työs-
sään hyvin, se näkyy positiivisena mallina koko työyhteisön hyvinvoinnissa. Tämä taas tukee

esimiestyön tuloksellisuutta. Esimiesten keskinäisillä palaute-, ja kehityskeskusteluilla on suuri merkitys esimiesten työkyvyn tukemisessa (Kuopion kaupunki 2018).

Vanhustyössä kuormitusta lisää haasteelliset asiakkaat, fyysinen ja psyykkinen kuormitus, vuorotyö, ja kiireen tuntu. Myös työpaikalla koetut epäselvyydet, epäjohtamukaisuus sekä tiedonkulun puutteet luovat haasteita työhyvinvoinnille. Työhyvinvointia lisääviä tekijöitä on sujuva työskentely, työtoverit, sekä positiivinen palaute. Tiimin tuki ja tiimin saumaton yhteistyö ovat työhyvinvointia parantavia tekijöitä itse perustyön rinnalla.

Tarve työhyvinvoinnin nykytilan kuvaukselle sekä kehittämistyölle muodostui keväällä 2018, kun tarpeen Iivolan palvelukeskuksen työhyvinvoinnin nykytilan kuvaukselle ja kehittämiselle toi Kuopion kaupungin työsuojelu. Iivolan työhyvinvointi kuvautui haasteellisena ja pitkään jatkuneena problematiikkana, johon ei ole aiemmin puututtu, tai toimenpiteet ovat olleet riittämättömiä.

Tämän kehittämistehtävän tarkoitus on antaa esimiehille sekä henkilöstölle tietoa työhyvinvoinnin nykytilanteesta, sen haasteista ja sitä heikentävistä tekijöistä, sekä antaa heille työkalu työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja arvioimiseksi. Työn tavoitteena on myös kehittää esimiestyötä, sekä tuoda työhyvinvoinnin kehittämisen työkaluja työyhteisöön.

2 TYÖHYVINVOINTI TYÖYHTEISÖN TUKENA

Työhyvinvointia ei voi kuvata yksittäisenä käsitteenä, vaan se on laaja. Sitä voidaan kuvata monin eri näkökulmin. Käsite sisältää laajan kirjon eri ulottuvuuksia. Hyvinvoinnin käsitteen on kuvattu juurtuneen filosofiaan, mutta sitä on käytetty nykyisin myös psykologiassa (Parent-Lamarche & Marchand 2019, 299.) Työhyvinvoinnin merkitys on hyvä ymmärtää, koska työhyvinvoinnilla on merkitys elämän kaikkiin osa-alueisiin. Työhyvinvointi kaikkineen koskettaa esimiehinä, työyhteisön jäsenenä, sekä työntekijänä olevia jatkuvasti. Ihminen on psyykkis- fyysis- sosiaalinen kokonaisuus, eli työhyvinvointia ei voida ylläpitää tai mitata esimerkiksi pelkän fyysisen kunnan perusteella. Merkittävä osa työhyvinvointia on se, että sitä tarkastellaan kaikista siihen liittyvistä osa-alueista samanaikaisesti. Terveiden ja hyvinvoinnin näkökulmasta katsottuna pohditaan työntekijän terveyttä, hänen toimintaansa terveyden edistämiseksi, ja hänen toimintaansa työssä. Työterveyshuollon osuus terveyden edistämässä ja ylläpitämisessä myös korostuu. Työn ja turvallisuuden kautta pohditaan työn johtamista, työtä itsessään, sekä siihen liittyviä turvallisuusnäkökulmia, kuten välineistöä sekä turvallista työympäristöä. Tässä tärkeänä osana ovat myös työsuojelu, sekä työyhteisön kokonaisvaltainen toiminta. Vapaa-aika ja työ ovat erillisiä asioita elämässä, mutta kuitenkin ne vaikuttavat toisiinsa, ja vapaa-aika on työhyvinvoinnin näkökulmasta todella tärkeä osa-alue. (Työterveyslaitos 2018.)

Viimeaikoina työhyvinvoinnin tutkimuksista on saatu positiivisia tuloksia. Useat organisaatiot ovat kehittyneet myönteisen työhyvinvoinnin luomisessa. Työhyvinvointia tutkineet tahot ovat sitä mieltä, että työelämässä edelleen on haasteita, mutta positiivisia suuntauksia on nähtävissä. On tutkittu työelämän laatua sekä tasa-arvoa sukupuolten välillä. Nämä ovat positiivisesti muuttuneet, kuten on myös itsensä kehittäminenkin. Itsenäinen toiminta ja päätöksenteko sekä oppimisen tukeminen on työelämässä saaneet hyvin jalansijaa. Tästä viestii työhyvinvointia kuvaavat mittarit, joiden mukaan suunta on parempi kuin ennen. (Suonsivu 2014, 7.)

Myös toinen viime aikoina puhututtanut ilmiö on työuupumus. Käsite on noussut perinteisten stressi-, ilmapiiri-, sekä tyytyväisyyskäsitteiden vierelle. Tämä kertoo siitä, että työn sisältö on nykyään muuttunut sosiaalisesti vuorovaikutteiseksi, sekä luonteeltaan henkiseksi. (Suutarinen & Vesterinen, 2010. 47). Tosiasia on, että Suomessa väestö ja työvoima ikääntyy, ja se tuo mukanaan suuret haasteet työelämään. Eliniän piteneminen sekä syntyvyyden lasku vaikuttavat suurelta osin ikärakenteen muutokseen. Ongelma ei ole nähtävissä vain Suomessa, vaan Euroopassa sekä koko maailmassa. Nämä muutokset tapahtuvat Suomessa ennen muita EU-maita. Tämä muutos aiheuttaa toimintojen muuttamista työhyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta siihen liittyvien toimenpiteiden suunnittelutyössä työyksikkö-, työyhteisö- sekä yhteiskuntatasolla. (Rauramo 2004, 12.)

Edgar H. Schein toteaa kirjassaan *Organizational culture and leadership* painopisteen olevan työkuulttuurin näkökulmasta juuri henkilöstön oppimisessa. Schein toteaa myös johtajuuden ja alaistointojen olevan kolikon kaksi eri puolta. Hänen mukaansa johtajuus ja esimiestyö muuttuu organisaation kasvaessa ja erilaistuesssa (Schein 2017, 14). Työnantaja-organisaatioissa voi toiminnassa esiintyä sellaisia rajoituksia ja muita asioita, joista voi aiheutua työntekijälle stressiä, uupumusta, sekä jopa masennusta (Marchand & Parent-Lamarche 2019, 300.) Nykyään organisaatioilta vaaditaan osaamista muutoshallinnasta sekä kykyä sietää epävarmuutta. Odotukset henkilöstöä kohtaan ovat vuorovaikutteisessa viestinnässä, joustavuudessa, osaamisen kehittämisessä. Henkilöstöltä odotetaan myös kykyä toimia oma-aloitteisesti, sekä työnkuvan muuttuessa. Johtamisen näkökulmasta näin ollen tarvitaan hyvää vastuunjakotaitoa, sekä muutosjohtajuutta. (Suonsivu 2014, 10–11.)

2.1 Työyhteisön hyvinvointi

Kun työyhteisö voi hyvin, se vaikuttaa suoraan organisaation maineeseen, tulokseen, kilpailukykyyn sekä asiakastytyväisyys pysyy hyvänä, tai paranee. Työntekijän näkökulmasta työhyvinvointi auttaa sitoutumaan työtehtäviin, vähentää sairauspoissaoloja, sekä antaa voimaa ja halua tehdä työtä mahdollisimman hyvin. Tällöin työntekijä on motivoitunut, ja aikaansaava, tyytyväinen omaan työsuoritukseensa sekä työyhteisöön. (Työterveyslaitos 2018.)

Työhyvinvoinnin synty ei ole riippuvainen organisaatiosta, vaan se kaippaa nimenomaan hyvää, systemaattista johtamista, joka pitää sisällään työhyvinvointitoiminnan arvioinnin, strategisen suunnittelun, sekä toimivia keinoja lisäämään työntekijöiden voimavaroja. Kun organisaatio voi hyvin, se on joustava, kehittyvä, sekä turvallinen toimintaympäristö. Organisaation on myös oltava tavoitteellinen. Strategioita ei tällöin muovaa vain ylin johto, vaan siihen osallistetaan myös koko henkilöstö. Tulevaisuudesta on hyvä olla selkeä visio sekä sen mukaan tehty strategia. On osattava suhteuttaa toimintaan ympäriltä tulevia viestejä. Työhyvinvoinnin kehittämisen on hyvä lähteä juurikin organisaation tavoitteista, ja työyhteisön hyvinvointi on tärkeä työkalu näiden tavoitteiden saavuttamisen kannalta. (Manka & Manka 2016, 80–81.)

Työyhteisön hyvinvointiin tuovat paineita muutokset, joita tapahtuu yhteiskunta- ja työelämätasolla. Haastetta työelämään siis tuo niiden aiheuttamien, haitallisten asioiden vähentäminen tai poistaminen. Tässä muutoksessa ovat mukana johto, työntekijät, työsuojelu sekä työterveyshuolto. Tässä prosessissa korostuu kaikkien osapuolien saumaton yhteistyö. Työyhteisössä vallitseviin ongelmiin on puututtava mahdollisimman aikaisin. Ongelmat työyhteisössä näkyvät myös yksityiselämässä, sekä työyhteisön sisällä olevat ihmissuhdeongelmat voivat johtaa vakaviinkin sairastumisiin. Aina on olemassa vaara loppuunpalamiselle. Näissä

tilanteissa johtajuudella on vastuu tilanteiden käsittelystä. Johto vastaa siitä, että työn lähiesimiehillä on ammattitaitoa, sekä he pystyvät omilla johtamis- sekä ihmissuhdetaidoillaan parantamaan työhyvinvointia. Esimieheltä saamalla tuella on valtava merkitys työtyytyväisyydessä. (Rauramo 2004, 132.)

Kun työn vaatimukset kasvavat jatkuvasti, yritykset vaativat työntekijöiltään enemmän, voi työntekijät kokea myös masennusta. Koettujen oireiden taustalla voi olla yksi syy: henkilöstö kokee, että heille tarjotut voimavarat eivät vastaa heille esitettyihin vaatimuksiin. Henkilöstöltä halutaan enemmän, kuin mitä heillä on mahdollista edes saavuttaa. Nämä riittämättömyyden tunteet eivät johdu liian suurista vaatimuksista, vaan siitä, että niiden täyttämiseen ei ole tarjottu tarpeeksi voimavaroja. Henkilöstön kehittäjän täytyisi löytää keinoja ja ratkaisuja, sekä tasapaino voimavarojen ja vaatimusten synnyttämään ongelmatilanteeseen (Ulrich 2007, 163–165).

Hyvässä työyhteisössä myös ongelmista voidaan puhua. Avoimuus on tärkeää jokapäiväisessä työssä. Hyvä työyhteisö myös luottaa kolleegaan sekä siihen, että toisten työtä ei tarvitse valvoa. Hyvän ja rakentavan palautteen antaminen on iso osa työhyvinvointia, ja innostaminen sekä tukeminen antavat jokaiselle motivaatiota ja varmuutta tehdä työtä hyvin. Työmäärän täytyy olla kohtuullinen, ketään ei saa ylikuormittaa. Muutostilanteissa toimintakyvyn säilyminen on tärkeää, ja tässä yhteen hiileen puhaltaminen korostuu. (Työterveyslaitos 2018.)

Työyhteisön ongelmatilanteissa on ensiarvoisen tärkeää kirkastaa työnkuva, eliperustehtävä. Työssä on oltava avoin ja puhua asioista asioiden oikeilla nimillä. Työyhteisössä on muistettava, että kaikki ovat erilaisia, sekä kaikkia täytyy kohdella tasa-arvoisesti, sekä muistaa kunnioitus. Jokainen voi omalla panoksellaan olla vaikuttamassa työyhteisön haasteellisten tilanteiden ongelmanratkaisuun. (Rauramo 2004, 134.)

2.2 Työntekijän hyvinvointi

Tavoittelemme yleensä tasapainoa, onnea, sekä tuloksellisuutta parantamalla elämän- ja ajanhallintataitoja ja toimimme ymmärtämättä mihin pyrimme näitä kontrolloimalla. Sitä kovemmin yritämme hallita hallinnan tunteen, mitä nopeammin elämä ympärillämme pyörii. Toivomme arkeemme hyvinvoinnin tunnetta sekä selkeyttä (Leskinen & Hult 2010,18.)

Yksittäisenä työntekijänä työhyvinvointi on suurimmaksi osaksi yksilön omasta toiminnasta riippuvaa. Mikäli elämä pyörii vain yksityiselämän tai pelkästään työelämän ympärillä, se heikentää omaa työhyvinvointia. Ihmisen tulisi pyrkiä työn ja yksityiselämän väliseen balanssiin, jolloin

nämä molemmat tukisivat toisiaan. Kaikilla ihmisillä on omat vahvuutensa, ja niitä on enemmän kuin itse niitä osaisi luetella. Vahvuksiensa käsittäminen vaatii itsetutkiskelua, ja oman elämänsä näkemistä kokonaisuutena. Ihminen, joka luottaa ja uskoo omaan itseensä ja tekemiseensä, on työssään tehokkaampi ja työ antaa tekijälleen tyydytystä. Kun ihmisellä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja omien vahvuksiensa käyttöön, kutsutaan työn hallinnaksi. (Suonsivu 2014, 45.)

Abraham Maslow oli teoreetikko, joka kehitti vuonna 1943 humanistiseen psykologiaan perustuvan suuntauksen. Suuntaus korostaa yksilöiden pyrkimystä luovuuteen ja henkiseen kasvuun. Ihminen tavoittelee toiminnallaan omien kykyjensä ja mahdollisuuksiensa toteuttamista. Hänen mukaansa olemassa on ainakin viisi tavoitetta, jotka voidaan luokitella yksilön perustarpeiksi. Näitä ovat fysiologiset, turvallisuuden, rakkauden, arvostuksen sekä itsensä toteuttamisen tarpeet. Maslowin motivaatioteorian mukaan ensimmäinen porras rakentuu yksilön fysiologisista tarpeista. Tässä näkyy tarve syödä, juoda, hengittää, liikkua, levätä. Fysiologiset perustarpeet muovaavat perustan kaikille muille tarpeille, joten ensimmäinen porras on Maslowin motivaatioteorian lähtökohta. Toinen porras tavoittelee turvallisuuden tunnetta. Tähän liittyy työhön ja toimeentuloon liittyvä turvallisuus, ja psykologinen sekä moraalinen turvallisuus. Jokainen kokee turvallisuuden sekä turvattomuuden omalla tavallaan. Maailma on suuri, pelottava ja monesti kaoottiselta tuntuva kokonaisuus, joten turvallisuuden- sekä pysyvyyden tunne on tärkeää. (Rauramo 2008, 29–33.)

Rakkauden, yhteenkuuluvuuden sekä liittymisen tarve muodostaa kolmannen portaan. Tämä liittyy yksilön sosiaaliseen elämään ja taitoihin, sekä tunne-elämään. Ihminen kaipaa sosiaalista kanssakäymistä, rakkauden- ja yhteenkuuluvaisuuden tunnetta. Neljäs porras kuvaa arvostuksen tarvetta. Maslow on kirjoittanut, että ihminen kaipaa toiselta ihmiseltä tulevaa arvostusta, sekä kunnioitusta omaa itseään kohtaan. Ihminen haluaa saavuttaa itselleen mainetta, tulla tietyllä tavalla tunnetuksi, huomatuksi sekä tuntea itsensä tärkeäksi. Tämän tarpeen tyydyttäminen vahvistaa itsetuntoa. Ylin ja viimeinen porras kuvaa Maslowin mukaan itsensä toteuttamisen tarvetta. Ihminen haluaa hyödyntää potentiaaliaan, sekä tulla paremmaksi ihmisenä ja tavoitella ja saavuttaa unelmiaan. Tämä ylin porras jakautuu älyllisiin sekä esteettisiin tarpeisiin, joiden päälle ohjautuu itsensä toteuttamisen tarve. Yksilö haluaa kehittää itseään, kokeilla itseään ja rajojaan intohimoisesti sekä kehittyä älyllisten haasteiden kautta. (Rauramo 2008, 29–33.)

Työhyvinvointia voidaan tarkastella myös työn kuormittavuustekijöiden kautta. Työntekijän kuormitus voi olla positiivista tai negatiivista. Kielteinen kuormittavuus vähentää työn hallinnan tunnetta. Kuormitus ei välttämättä aina ole huono asia, sillä sopivan kuormituksen kautta työntekijä kokee aikaansaamisen ja kehittymisen tunteita. Kuormitustekijät voivat olla psyykkisiä, tai fyysisiä. Ne eivät kuitenkaan ole toisistaan erillisiä, vaan ne liittyvät hyvin paljon toisiinsa.

Fyysisiä kuormitustekijöitä ovat muun muassa työliikkeet, työasennot, nostaminen, sekä työvuorot, tauotukset ja työajat. Lisäksi työn kuormittavuuteen voivat vaikuttaa lämpötila, melu, kemikaalit sekä vetoisuus. Psykkisesti kuormittavassa työssä työn vaatimukset ja työntekijän jaksaminen ovat ristiriidassa. Psykkinen kuormitus voi näkyä esimerkiksi liian helppoina, tai liian vaativina työtehtävinä. Psykkiseen kuormitukseen vaikuttavat henkilön yksilölliset ominaisuudet, kuten persoonallisuus, fyysinen kunto ja osaaminen. Alikuormittavat työtehtävät voivat myös aiheuttaa turhautumista, jolloin työteho voi laskea. Ylikuormittava työ voi johtaa työstressiin, ja pahimmillaan loppuun palamiseen (Viitala 2009, 216–219.)

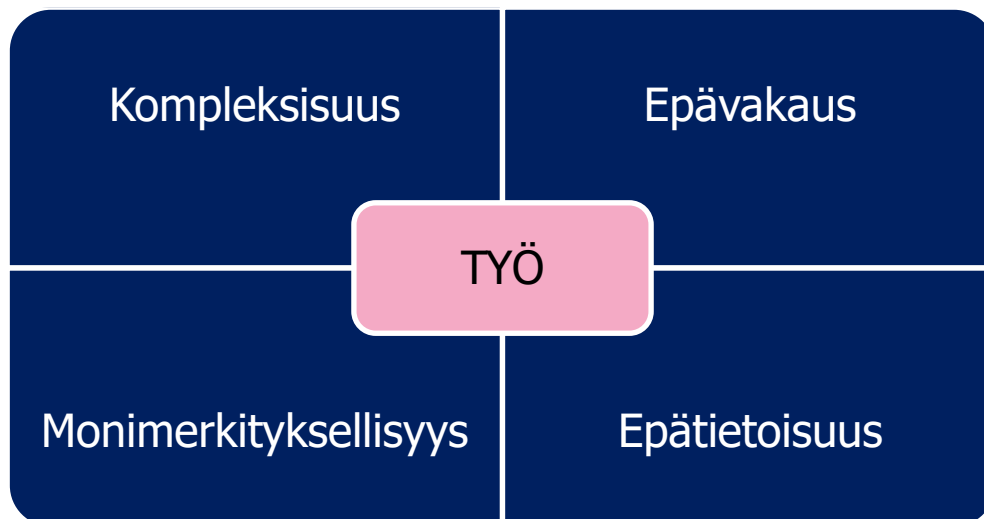
Työympäristön roolia terveyden ja hyvinvoinnin sosiaalisena tekijänä on tutkittu monissa kansainvälisissä tutkimuksissa. Erityisesti haitallisia psykososiaalisia työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä olivat työn määrä ja vaativuus suhteessa palkkaukseen, sekä työpaikkojen epävarmuus. On havaittu myös yhteys työ- ja yksityiselämän yhteensovittamisen tasapainon vaikutuksesta työntekijän terveyteen. Heikko työ- ja yksityiselämän tasapaino on yksi työelämän stressitekijä (Lunau, Bambra, Eikemo, Van der Wel & Dragano 2014).

Työhyvinvointia lisäävinä keinoina voidaan käyttää fyysisen hyvinvoinnin puolella erilaisia apuvälineitä, laitteita, sekä työmenetelmiä. Tärkeintä on työn suunnittelu, että työ tuo tarpeeksi vaihtelua ja monipuolisia liikkeitä, joissa vältetään virheellisiä työasentoja. Kevyessäkin pääte työssä tulee huomioida oikeanlaiset työasennot. Työn tauotus sekä tarvittavat venytykset tuovat vastapainoa fyysisesti kuormittavalle työlle. Psykkisesti raskaassa työssä on tärkeää, että työ sisältää myös kevyempiä jaksoja, jottei työn määrä ja vaativuus olisi liian raskasta. Näin työntekijä ehtii palautua. Keskeneräisille töille tulisi myös mahdollistaa aikaa, että nämäkin työt voitaisiin saattaa loppuun. Rutiininomaiset työtehtävät tuovat palautumismahdollisuuden älyllisesti haastavien työtehtävien lomaan. Työssä väsymistä voidaan vähentää kehittämällä työkuvaa ja työympäristöä esimerkiksi työkierron, koulutuksen, tiimityöskentelyn, sekä antaa mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä. Työpaikalla on myös tärkeää olla henkilö, jonka kanssa henkilöstö voi keskustella, kun työ koetaan liian kuormittavana. Kyseinen henkilö voi olla esimies, henkilöstön ammattilainen, tai työterveyshuollon edustaja. Työpaikoilla olisi tärkeää myös olla erilaisia työhyvinvointiohjelmia, joilla ehkäistään työperäisten ongelmien syntymistä esimerkiksi liikkumisen kautta. Työpaikoilla työhyvinvointia ylläpitävää toimintaa järjestetään parhaimmillaan prosessina, jossa huomioidaan erilaisia työkykyä ylläpitäviä asioita. Työkykyä ylläpitävä toiminta on osa yrityksen toimintaa, jota seurataan säännöllisesti työhyvinvointikyselyjen avulla. Kehittämiskohteet määritellään näiden tulosten perusteella vuosittain. Työterveyshuollolla on tärkeä rooli organisaation työkyvyn ylläpitäjänä (Viitala 2009, 230–234.)

Hesketh ja Cooper viittaavat kirjassaan *Wellbeing at work* (2019) Yhdysvaltalaisen sotilaan George Caseyn teokseen *VUCA world* (2014). VUCA-kaaviolla hän kuvaa sitä, mitä työntekijät

nykyaikana kohtaavat työyhteisöissä organisaatiosta riippumatta. Hänen mukaansa kaavio auttaa ymmärtämään sitä, miten työntekijää voidaan työssään tukea niin, että hänen työhyvinvointinsa olisi mahdollisimman hyvä. VUCA koostuu sanoista Volatility, Uncertainty, Complexity ja Ambiguity. Epävakaas (volatility) tulee siitä, että työn luonne ja työtehtävät voivat äkillisesti muuttua lyhyelläkin varoajalla, ja työntekijä voi joutua astumaan pois mukavuusalueeltaan. Epätietoisuus (uncertainty) tarkoittaa sitä, että nykyään ei voida luottaa siihen, että työsuhde olisi vakituinen vaan lyhyet työsuhteet ovat enemmänkin tämän aikakauden todellisuutta. Tämä on yksi suurimmista stressinlähteistä niin työntekijälle, kuin myös työnantajallekin.

Työn kompleksisuus (complexity) kuvaa työn luonnetta ja määrää. Työ voi siis sisältää paljon erilaisia työtehtäviä, sekä työn määrä voidaan kokea kuormittavana. Monimerkityksellisyys (ambiguity) tarkoittaa sitä, että maailma on nyt ja tulevaisuudessa hyvin monimerkityksellinen, eli ei ole olemassa vain yhtä totuutta (Hesketh & Cooper 2019, 15–16.) Kuva 1 näyttää, miten nämä neljä osa- aluetta sitoutuvat itse työhön ja näin ollen kertoo, millaisten asioiden kanssa työntekijät painivat.



Kuva 1. Vuca- malli. (Roberts, 2019.)

2.3 Työhyvinvoinnin portaat

Päivi Rauramo on kehittänyt Maslowin tarvehierarkian pohjalta Työhyvinvoinnin portaat- mallin. Työhyvinvoinnin portaat- malli kuvaa ihmisen perustarpeita suhteessa työhön, ja kuvattujen tarpeiden vaikutusta motivaatioon. Jokaisen portaan tarve on analysoitu teoreettisesti pohtien, kuinka jokaisen tarpeen tyydyttyminen kuvautuu, sekä millaisia ovat tyydyttymisen puutteesta tai taantumisesta johtuvat seuraukset. Tämä malli on koottu verraten ja hyödyntäen valmiiksi olemassa olevia työhyvinvointi- sekä TYKY- malleja, ja näiden sisältöjä on myös yhdistelty Mas-

lowin tarvehierarkian pohjalta. Mallin avulla voidaan kehittää työhyvinvointia yksilön, työyhteisön, sekä organisaation hyväksi. Malli on kehitetty työhyvinvoinnin taustalla olevien tekijöiden ja toimintamallien löytämisen tukemiseksi, sekä tukemaan työhyvinvoinnin kehittämistä. Psykofysiologisia kehitystarpeita ovat riittävä ja hyvä ravitseminen, liikunta, sekä sairauksien ennaltaehkäisy sekä hyvä hoito. Työn täytyisi mahdollistaa virikkeellinen vapaa-aika, joka tukee työelämää suurelta osin. Merkittävä osuus tällä portaalla on hyvää työterveyshuoltoa. Turvallisuuden tarve ja sen tyydyttyminen edellyttää, että työolot, työympäristö sekä toimintatavat työssä ovat turvalliset. Palkkauksen täytyisi mahdollistaa yksilön toimeentulo, sekä työsuhdetta ajatellen tilanteen tulisi olla pysyvä ja oikeudenmukainen. Tässä tukevat tahot ovat jatkuva riskienhallinta, työsuojelutoiminta, sekä suunnittelukäytännöt, joihin henkilöstö pystyy osallistumaan. (Rauramo 2008, 34–35.)

Liittymisen tarpeen tyydyttyminen perustuu työpaikan me- henkeä tukeviin toimiin, henkilöstöstä huolehtimiseen sekä tulokselliseen toimintaan. Avoimuus sekä luottamus työyhteisön kesken ovat avainasemassa, kuten on myös omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuus. Suureen arvoon liittymisen tarpeen tyydyttymisessä nousevat myös toimivat kokouskäytänteet, työn kehittäminen sekä hyvät suhteet esimiehen sekä työntekijöiden välillä. Arvostuksen tarpeen kivi-jalkana vaikuttaa missio, visio sekä strategia siitä, kuinka edistetään tuottavuutta sekä hyvinvointia. Tässä toimivat myös eettiset arvot, jotka näyttäytyvät käytännön työelämässä. Hyvin annettu palaute, palkka ja palkitseminen, arvioitu toiminta sekä kehittäminen ovat joka päivä osana toimintaa. Itsensä toteuttamisen tarpeen tyydyttymisen tavoite on henkilöstö, joka kehittää aktiivisesti itsenään, ja joka sisäistää elinikäisen oppimisen tarpeet ja merkityksen. Tätä edistävät yhteisön- sekä yksilön oppimisen ja osaamisen tukeminen. Tämä tukee organisaation määrittelemää visiota sekä tavoitteiden saavuttamista. Työssä näyttäytyy oppiminen, sekä mahdollisuudet omien vahvuuksien hyödyntämiseen. Viihtyvyys työssä ja työympäristössä on huomioitu. (Rauramo 2008, 34–35.) Rauramon työhyvinvoinnin portaat on kuvattu taulukossa 1.

Taulukko 1. Työhyvinvoinnin portaat (Työturvallisuuskeskus)

<p>5. ITSENSÄ TOTEUTTAMISEN TARVE</p> <p style="text-align: center;"></p>	<p>Organisaatio: Osaamisen hallinta, mielekäs työ, luovuus ja vapaus</p> <p>Työntekijä: Oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito</p> <p>Arviointi: Kehityskeskustelut, osaamisprofiilit, innovaatiot, tieteelliset ja taiteelliset tuotokset</p>
<p>4. ARVOSTUKSEN TARVE</p> <p style="text-align: center;"></p>	<p>Organisaatio: Arvot, toiminta ja talous, palkitseminen, palaute, kehityskeskustelut</p> <p>Työntekijä: aktiivinen rooli organisaation toiminnassa ja kehittämisessä</p> <p>Arviointi: työtyytyväisyyskyselyt, taloudelliset ja toiminnalliset tulokset</p>
<p>3. LIITTYMISEN TARVE</p> <p style="text-align: center;"></p>	<p>Organisaatio: Työyhteisö, johtaminen, verkostot</p> <p>Työntekijä: Joustavuus, erilaisuuden hyväksyminen, kehitysmuutos</p> <p>Arviointi: Työtyytyväisyys-, työilmapiiri- ja työyhteisön toimivuuskyselyt</p>
<p>2. TURVALLISUUDEN TARVE</p> <p style="text-align: center;"></p>	<p>Organisaatio: Työsuhde, työolot</p> <p>Työntekijä: Turvalliset, ergonomiset ja sujuvat työ – ja toimintatavat</p> <p>Arviointi: Tilastot, riskit, ja työpaikkaselvitys</p>
<p>1. PSYKOFYSIOLOGISET PERUSTARPEET</p> <p style="text-align: center;"></p>	<p>Organisaatio: Työkuormitus, työpaikkaruokailu, työterveyshuolto</p> <p>Työntekijä: Terveelliset elämäntavat</p> <p>Arviointi: Kyselyt, terveystarkastukset, fyysisen kunnon mittaukset</p>

2.4 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Organisaatioissa yhteiskuntavastuulla on tärkeä ja kasvava merkitys. Olennainen osa organisaation yhteiskuntavastuuta ovat työturvallisuus, työterveys, henkilöstön hyvinvointi sekä laatu- ja ympäristökysymykset. On selvää, että kun työympäristö on hyvä ja työyhteisö voi hyvin, yrityksen tulos paranee (Rauramo 2008, 18.)

Kun työhyvinvoinnin kehittäminen päästään aloittamaan aikaisessa vaiheessa, sitä paremmin keinoja tilanteiden ratkaisemiseksi on käytettävissä, ja tällöin ongelmista johtuvat kustannukset jäävät pienemmiksi. Pyrkimys ei ole lähteä korjaamaan jo olemassa olevia ongelmia, vaan luoda työolot, joissa työntekeminen on helppoa. Kun työyhteisö toimii hyvin, se ehkäisee työssä esiintyviä ongelmia sekä työkykyriskit minimoituvat. Mitä pidemmälle yhteisön ristiriitatilanteiden sekä sairastumiset pääsevät menemään, sitä enemmän siitä kasaantuu kustannuksia myös työnantajalle. Nämä tilanteet voivat johtaa työntekijän ennenaikaiseen eläköitymiseen. Tästä johtuvat kustannukset voivat maksaa työnantajalle satoja tuhansia euroja, riippuen organisaation koosta. Tämän vuoksi on aina hyvä osata ennakoida, ja luoda sen pohjalta keinoja ennaltaehkäisyyn. Tätä kutsutaan varhaiseksi välittämiseksi. Kun tämä malli on saatu onnistuneesti käyttöön, kaikki työyhteisössä tietävät millaisissa tilanteissa esimerkiksi työntekijän sairauspoissaoloista, tai työyhteisön ongelmista keskustellaan. Tämä tuo työyhteisön sisälle tasavertaisuuden ja oikeudenmukaisuuden tunteen. Tämän tiimoilta varhaisen välittämisen malli tuo myös rohkeutta henkilöstölle ottaa puheeksi työyhteisöstä nousevia ongelmia ja haasteita. (Manka & Manka 2016, 91–93, 95–97.)

Yksi elämän perusasioista on luottamus. Ihmisen on pystyttävä luottamaan toisiin ihmisiin ja asioihin, sekä myös omiin kykyihinsä ja taitoihinsa selviytyä. Mikäli luottamus jostain syystä kärsii, tulee eteen erilaisia vaikeuksia. Luottamus on ihmiselle perusturvallisuuden tunteen kulmakivi, ja luottamuksella tai sen puutteella on tutkittu olevan iso merkitys myös hyvinvointiin sekä selviytymiseen. Työn näkökulmasta luottamus edesauttaa ihmistä sitoutumaan, parantaa työelämän laatua sekä luo hyvinvointia. Luottamus mahdollistaa luovuuteen sekä tiedon jakamiseen, parantaa ihmisten kykyä työskennellä yhdessä sekä näin ollen vähentää valvonnasta johtuvia kustannuksia. Luottamuksellisen ilmapiirin omaavassa työyhteisössä henkilöstö tuntee olonsa turvalliseksi, ja tämän vuoksi heillä on rohkeutta kehittää uutta sekä tuoda esille ideoita työtä parantaakseen. (Juuti 2011, 110–111). Työhyvinvointisuunnitelma on hyvä laatia työyhteisön kesken. Työhyvinvointisuunnitelma rakennetaan vähintään yhdeksi kalenterivuodeksi kerrallaan, ja siihen olisi suositeltavaa koota työhyvinvoinnin senhetkinen tilanne. Tähän on olemassa erilaisia keinoja, kuten itsearviointi, työyhteisökysely, tai kehityskeskustelu. Työhyvinvoinnin puutteista saadaan tietoja myös esimerkiksi eläkevakuutusyhtiöiltä sekä henkilöstöhallinnolta. Nämä voivat tuoda esille sairauspoissaolot, henkilöstön vaihtuvuuden, ja varhaiseen

eläköitymiseen menevät maksut. Johdon on hyvä tuoda esille työhyvinvoinnin puutteista koostuvat kustannukset, että henkilöstö ymmärtäisi paremmin työhyvinvoinnin puutteen merkityksen. Esille kannattaa myös ottaa kustannukset, jotka koostuvat osaamiseen ja toimintatapojen uudelleen organisointiin, työterveyshuoltoon, sekä muihin työhyvinvointiin vaikuttaviin toimiin ohjautuvat. Työhyvinvoinnin kehittäminen aloitetaan pohtimalla työyhteisön kanssa yhdessä kehittämisen tavoitteet. Tässä kannattaakin painottaa työhyvinvoinnin lisäämisen näkökulmaa, eikä pohtia vain ongelmia ja haasteita. Ainoastaan työhyvinvointisuunnitelma ei tuo toimivuutta työyhteisölle, vaan on myös seurattava työhyvinvointisuunnitelman toteutumista työyhteisön yhteisissä palavereissa. (Manka & Manka 2016, 91–93, 95–97.)

2.5 Työhyvinvoinnin johtaminen

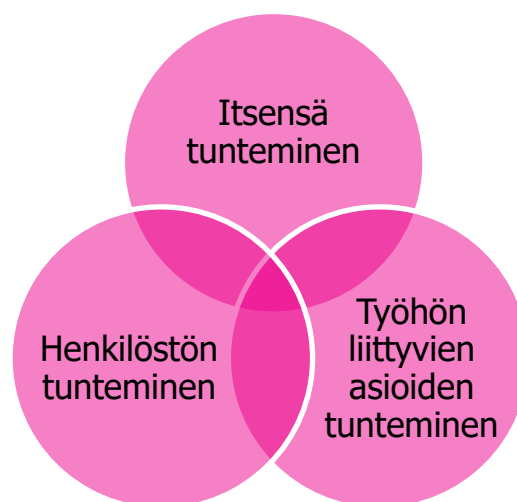
Johtaminen on tärkeä työkalu puhuttaessa henkilöstön osaamisesta sekä työhyvinvoinnista, ja tässä esille nouseekin suoranaisesti esimiesten johtamistyyli. Nopealiikkeisyys, hektinen muutos, sekä tilapäisyys ovat kuvaavia sanoja nykypäivän organisaatioelämälle. Olemme ohittaneet patriarkaalisen johtamistyylin aikakauden. Kukaan ei nykypäivänä pysty hallitsemaan itsenäisesti jokaista osa- aluetta, koska nykyään maailma on monimutkaistunut sekä muuttuu edelleen todella nopeasti. Onnistua voi vain, jos ihmiset työskentelevät yhdessä, osataan työ, sekä pysymme toimimaan yhteistyössä. Uusin tietotaito ja käytännön osaaminen ovat hyvä valtti, kun ne saadaan nivottua yhteen toivotulla tavalla. Tämä tarkoittaa sitä, että monimutkaisia ongelmatilanteita on saatava hyvässä yhteistyössä sekä vuorovaikutuksessa ratkaisemaan erilaiset ihmiset (Juuti & Vuorela 2015, 18.)

Keskeisiä asioita henkilöstön johtamisessa työhyvinvoinnin näkökulmasta on yksilölliset ammatilliset kehittämissuunnat, työyhteisöpohjaiset ammatilliset kehittämissuunnat, sekä henkilöstön osaamisen kehittäminen. Painoarvoa on myös organisaation ja työyhteisön toiminnan tavoitteilla, työsuoritusten seurannalla ja niiden kokoaikaisella arvioinnilla, sekä työn organisoinnilla. On tutkittu, että muutostilanteissa läsnä oleva johtaminen, ongelmanratkaisukyky, luottamus, sekä valmentava johtajuus edistävät työhyvinvointia. Työhyvinvointia johdettaessa on kiinnitettävä huomiota myös siihen, ettei työssä ole jatkuvaa ja kohtuutonta kuormittavuutta, eikä sen sijaan myöskään alikuormittavuutta. Hyvinvoinnin johtamisessa korostuu toiminnan eettisyys. Eettisyyden mukana kulkevat oikeudenmukaisuus sekä laaja- alaisuus. Eettisen johtajan toimintatavat vaikuttavat henkilöstön työhyvinvointiin positiivisesti, asiakastyytyväisyys paranee sekä sen myötä tuloksellisuus nousee. (Suonsivu 2014, 165–166).

Työhyvinvointi on kaikille eri lailla merkityksellistä, niin yksilöinä, kuin yhteisönä. Työhyvinvointi on vahvasti kiinni kulttuurissa ja työn toimintatavoissa. Mikäli halutaan muuttua menestyksekk-

käämpään suuntaan, se vaatii aina uuden oppimista. Kun muutokset ovat monitasoisia ja nopeasyklisiä vaaditaan koko organisaatiolta ja työyhteisöltä joustavuutta, sekä yhä kehittyneempää tietotaitoa, kykyä muutosten hallintaan sekä moniosaamista. Muutokset tuovat mukanaan aina epävarmuuden ja turvattomuudenkin tunteet. Tämä aiheuttaa negatiivista työmotivaatiota, heikompia työsuorituksia, huonompaa tuloksellisuutta, eikä työyhteisö kasvata enää sosiaalista pääomaa onnistumisen kokemusten kautta. Johtaminen edellyttää siis vahvaa ja askeleen edellä olevaa työtettä sekä kykyä nähdä tulevaisuuden haasteet sekä uudistuvat toimintaympäristöt. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 57).

Työmotivaatio on tila, joka määrää kuinka ihminen haluaa käyttää fyysisiä sekä henkisiä voimavarojaan työtehtävissä. Työelämässä jotkin asiat ovat mielekkäämpiä kuin toiset, toiset vetävät meitä puoleensa ja toiset taas työntävät meitä luotaan. Työn kohde antaa työlle mielekkyyden, sekä työn erilaiset ominaisuudet ovat suorassa vaikutuksessa työmotivaatioon. Työmotivaation paranemisessa oleellista on se, että työtehtävä on hyvin ymmärretty, työtä hallitaan, sekä että työ on tekijälleen merkityksellistä. Kaikki tämä vaikuttaa organisaation tuottavuuteen. Luottamuksen rakentuminen on edellytys siihen, että henkilöstö ottaa vastaan muutosta ja kehittyi. Kehityksen tukemiseen tarvitaan myönteistä asennetta johdolta, sekä myös konkreettisia toimenpiteitä. (Kärkkäinen 2005, 54–55). Johtajuus yhdistetään vahvasti vaikuttavana osiona henkilöstön työhyvinvointiin. Esimiehen ja henkilöstön välinen suhde voi vaikuttaa suuresti työhyvinvointiin ja tämä voi näkyä positiivisuutena, tuotteliaisuutena sekä hyvänä työsuorituksena. Johtamiseen panostaminen on kannattava investointi joka tasolla. Perusasioita johtamisessa ovat ne, että johtaja hallitsee kolme osa- aluetta: itsensä tuntemisen, tuntee henkilöstön, sekä työhön liittyvät asiat. Kun johtajalla on kyky huomata ja tuntea kuvassa 2 kuvatut asiat, on myös kyky huomata, jos asiat eivät jossakin näistä osa- alueista ole kunnossa (Hesketh & Cooper 2019, 35–36.) Kuvassa 2 kuvaan näiden suhdetta toisiinsa.



kuva 2. Johtamisen perusasiat.

Hyvälle, henkilöstön työhyvinvointia tukevalle johtamiselle on peruseriaatteena se, että esimies ottaa työntekijöiden mielipiteet huomioon heidän kanssaan käytyjen keskusteluiden pohjalta. Näin osallistamalla henkilöstö sitoutuu työhön, sekä heidän työmotivaationsa kasvaa sekä he tuottavat uusia ideoita. On normaalia, että esimiehen ja henkilöstön näkemykset ja mielipiteet ovat toisistaan eriäviä. Mikäli keskustelua ei synny, ei kumpikaan osapuoli pysty olemaan varma työn lopputuloksesta. Yhteisistä päämääristä sekä tavoitteista on yhdessä keskusteltava, sekä niiden onnistumista mittaavista mittareista on sovittava (Juuti & Vuorela 2015, 24–25.) Se, millaista keskustelua ryhmässä käydään, on toiminnan korjaamisen kannalta ratkaisevaa. Vain sellainen keskustelu, jossa mielipiteet ovat perustellut, tekee kivijalkaa tuloksellisuutta tuoville korjausmenetelmille. Keskustelun korkein taso on dialogi. Sitä on vaikea arkityössä saavuttaa. Työyhteisössä dialogi tarkoittaa ääneen ajattelua, tilannetta, jossa ääneen kerrotut asiat jalostavat toinen toistaan. Esimiehellä on monia tapoja, joilla hän voi vaikuttaa tiimin keskustelujen tasoon. Hän pystyy organisoimaan tapaamisia, joissa asioista puhutaan yhdessä. Näissä tilaisuuksissa esimies voi myös tukea henkilöstöä tuomaan mielipiteitään ja käsityksiään ilmi sekä tuoda ilmi oman kiinnostuksensa näitä mielipiteitä kohtaan (Arikoski & Sallinen 2007, 18–19.)

Suuri osa työnantajatoimintaa on myös lainsäädännön velvoitteiden täyttäminen; henkilöstön kannalta parhaimmat työpaikat jopa ylittävät lainsäädännön vaatimat asiat. Työelämän kehittyessä kovaa vauhtia seuraa lainsäädäntö aina hieman jälkijunassa. On myös selvää, että koska työelämän kansainvälistyy, silloin tarvitaan vielä asiantuntevampaa perehtymistä lainsäädäntöön, sekä sen yhdenmukaistamista, että voidaan toimia tasa- arvoisesti sekä välttyttäisiin ongelmilta. Työelämän keskeisimmät lait ovat:

- Tapaturmavakuutuslaki
- Ammattitautilaki
- Laki työsuojelun valvonnasta ja muutoksenhausta työsuojeluasioissa
- Vuosilomalaki
- Työaikalaki
- Laki yksityisyyden suojasta työelämässä
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa- arvosta
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä
- Työsopimuslaki
- Työterveyshuoltolaki
- Työturvallisuuslaki

(Rauramo 2008, 19–20.)

Hyvä johtaminen luo työnantajaimagolleen positiivisen kuvan, on kilpailukykyinen rekrytoija, sekä osaa pitää ammattitaitoisista työntekijöistään kiinni. Kaksi suurinta syytä henkilöiden irtisanoutumisiin ovat, että työntekijät eivät koe saavansa tarpeeksi nopeasti itseään kiinnostavia ja haasteellisia tehtäviä, eli organisaatiosta ei löydy hyviä kasvu- ja oppimispolkuja. Toisena seikkana esille on tullut huono johtaminen ja esimiestyö. Huono johtamistyö on organisaatiolle todella kallis; siitä johtuvat välittömät kustannukset voivat nousta korkealle (Kauhanen 2016, 92.)

Työhyvinvoinnin täytyy olla sidoksissa organisaation toimintaan. Millaisiin toimenpiteisiin organisaation työhyvinvoinnin edistämiseksi ryhdytään, tulee olla arvioitu johdon, työnantajan, henkilöstöhallinnon ja henkilöstön, sekä työterveyshuollon osalta. Arvioinnin alla tulee olla tarpeet, ja niiden pohjalta tehdään johtopäätökset sekä suunnitelma. Tavoitteet, tehty suunnitelma, sekä toteutuksen seuranta kirjataan esimerkiksi henkilöstöstrategiaan tai työsuojelun toimintaohjelmaan. Tässä voi käyttää myös erillistä työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmaa. Suunnitelman toteutusta sekä henkilöstön työhyvinvoinnin tilannetta seurataan yhteistyössä säännöllisesti (Suonsivu 2014, 168.)

3 TYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET, JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän kehittämistehtävän tarkoitus on tuoda esimiehille sekä henkilöstölle konkreettista tietoa työhyvinvoinnin nykytilanteesta, sen haasteista ja sitä heikentävistä tekijöistä, sekä antaa heille ajatuksia ja työkalu työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja arvioimiseksi. Työn tavoitteena on kehittää Iivolan palvelukeskuksen henkilöstön työhyvinvointia opinnäytetyössä kuvattujen kehittämissuosituksen avulla.

Kehittämistehtävän taustalla on Iivolan henkilökunnan esille tuomat haasteet sekä epäkohdat työhyvinvoinnissa. Aiempaa tutkimusta Iivolan työhyvinvoinnista ei ole. Opinnäytetyössä tutkitaan Iivolan palvelukeskuksen työntekijöiden työhyvinvoinnin nykytilaa, ja luodaan työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma. Tutkimuksella haetaan vastausta kysymyksiin mitkä tekijät vaikuttavat edistävasti työhyvinvointiin? Mitkä tekijät vaikuttavat alentavasti työhyvinvointiin? Millä tekijöillä työhyvinvointia voidaan kehittää?

4 TYÖN TOTEUTUS

4.1 Asumispalveluiden palvelukuvaus, Kuopion kaupunki

Kuopion kaupunki tarjoaa ikääntyneille Kuopiolaisille palveluasumista, tehostettua palveluasumista, sekä pitkäaikaishoivaa. Asumispalvelujen järjestäminen perustuu sosiaalihuoltolakiin, terveydenhuoltolakiin, lakiin ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystaloudesta, sekä laatusuosituksiin. Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystaloudesta velvoittaa, että ikääntyneen henkilön hyvinvointia ja terveyttä, itsenäistä suoriutumista sekä toimintakykyä tukevien palveluiden tarve tulee arvioida kokonaisvaltaisesti yhdessä ikääntyneen kanssa, ja tarvittaessa mukana on ikääntyneen läheinen. Asiakkaalla täytyy myös olla vaikuttamismahdollisuus palveluihin, sekä niiden toteutukseen. Kuopion kaupungissa tavoitteena on mahdollistaa kotona pärjääminen erilaisin tukitoimin, muun muassa ympärivuorokautisen hoidon järjestelyin. Ensisijaisesti ympärivuorokautinen hoito ja palvelu järjestetään asiakkaan omaan kotiin, tai muuhun kodinomaiseen yksikköön asiakkaan omien tarpeiden mukaisesti. Vasta siinä vaiheessa, kun ikääntynyt ei enää pärjää erilaisten tukitoimienkaan avulla omassa kodissaan, hakeudutaan asumispalveluiden piiriin. Tämä prosessi käynnistyy yhteydenotolla palveluohjaukseen. Palvelutarpeenarvioija käy asiakkaan kanssa läpi keskustellen, perehtyen aiempiin lääkärinlausuntoihin, sekä havainnoiden asiakkaan palvelutarpeen sekä toimintakyvyn käyttäen apuna erilaisia toimintakyky mittareita. Myöntämisperusteiden täytyessä täytetään asumispalveluhakemus, ja asiakas hyväksytään hakijaksi asumispalveluihin. Hakemuksia käsitellään aina tarvittaessa myös moniammatillisesti. Asumispalveluja järjestetään Kuopion kaupungin hoivapalveluna, sekä ostopalveluina ja palvelusetelien. (Kuopion kaupunki 2019, Vanhusten asumispalveluiden palvelukuvaus).

Työhyvinvoinnin tilannetta ja arviointia tukemassa on Kuopion kaupungin työhyvinvointiohjelma 2012–2015. Ohjelma on työturvallisuuslaissa määritelty työsuojelun toimintaohjelma. Henkilöstöohjelman yhtenä tavoitteena on ollut syksyllä 2011 alkavan nykytila-analyysin puitteissa työhyvinvoinnin kehittäminen. Analyysin toteuttajana on toiminut Hoffmannco International Oy. Analyysillä on ollut tavoitteena

- Havainnoida työkyvyttömyyseläkeriskit
- Helpottaa organisaatiota taloudellisten ja toiminnallisten tavoitteiden asettamisessa
- Nähdä työkyvyttömyydestä johtuvat kulut
- Nähdä työkyvyttömyyteen johtaneet syyt
- Antaa vastauksia oman organisaation työterveyshuollon käyttöasteesta

Työhyvinvointiohjelman toteutumista arvioidaan vuosittain henkilöstökertomuksen yhteydessä. (Kuopion kaupunki 2012. Kuopion kaupungin työhyvinvointiohjelma 2012–2015).

Iivolan palvelukeskus sijaitsee Pohjois- Savossa Juankoskella. Kuntaliitoksen myötä, alkuvuodesta 2017 Juankoski liittyi Kuopion kaupungin yhteyteen. Iivola on polveileva, pitkä rakennuskompleksi, jossa on kuusikymmentä (60) tehostetun palveluasumisen paikkaa ikääntyneille Kuopiolaisille. Iivolan palvelukeskuksessa toimii viisi eri osastoa. Ala- Iivola, Iso- Iivola, Yläpikkula, Dementiaosasto ja kehitysvammaosasto. Iivolan palvelukeskus tarjoaa ikääntyneille kodinomaista asumista, sisältäen hoivan ja muut oheispalvelut. Iivolan palvelukeskuksessa työskentelee palveluesimies, kaksi (2) sairaanhoitajaa, sekä lähihoitajista sekä muista avustavista toimijoista koostuva noin 50 hengen henkilökunta. Sidosryhminä ovat lääkärit, sosiaalityöntekijät, fysioterapia, apuvälinepalvelu, ateriapalvelu, siivouspalvelu, päivätoiminta, kiinteistöhuolto sekä vapaaehtoistyö.

Iivolan palvelukeskus toimii tiiviissä yhteistyössä vieressä sijaitsevan Juankosken terveysaseman kanssa. Terveysasema tarjoaa lääkäri- sekä hammaslääkäripalvelut, röntgenpalvelut, sekä laboratoriopalvelut. Lääkärinkierrot toteutuvat terveysaseman lääkäreiden toimesta, ja hoitoon pääsy on sijainninkin vuoksi nopeaa ja sujuvaa. Terveysasemalla ei ole yöpäivystystä, ja tällöin yöaikaan konsultoidaan ensihoitopalveluita. Työhön asettaa omat haasteensa rakennuksen fyysiset tilat. Rakennuksessa on kolme kerrosta, joista kahdessa toteutetaan asukkaiden hoito. Asukkaita on yhden, sekä kahden hengen huoneissa. Rakennuksessa on uutta- ja vanhaa osiota, ja työn ergonomia on haasteellista joissakin tiloissa toteuttaa. Jotkut asukashuoneet ovat pieniä, ja näin ollen niissä on haasteellista käyttää suuria apuvälineitä, kuten henkilönostimia, pyörätuoleja ja pesutasoja. Erityistä huomiota on kiinnitetty asukkaiden turvallisuuteen ja hoidon sujuvuuteen, ja tämän myötä onkin hyödynnetty nykyteknologiaa ja muuta apuvälineistöä, muun muassa oviin on asennettu sähkölukot, sekä muistisairailta asiakkailta on niin sanotut demeniarannekkeet, jotka ilmoittavat henkilökunnalle, jos muistisairas on esimerkiksi pyrkimässä pois rakennuksesta. Iivolan palvelukeskuksen yleisissä tiloissa on myös tallentava kameravalvonta. Kameravalvonta on yö hoidon näkökulmasta todella tärkeä talon fyysisten rakenteiden vuoksi.

4.2 Aineiston hankinta

Teemahaastattelu on havainnoinnin ohella kvalitatiivisen tutkimuksen käytetyin tiedonkeruumenetelmä, mutta toki haastattelun muotoja on useita. Haastattelut voidaan osallistujamäärän mukaan ryhmä- tai yksilöhaastatteluiksi. Teemahaastattelulla tarkoitetaan kahden ihmisen välistä dialogia, ja haastattelu etenee vaihe vaiheelta ennalta valittujen teemojen mukaan. Teemat pohjautuvat tutkittavan ilmiön ennakkonäkemyksiin. Tutkijan asettamiin kysymyksiin saatujen

vastausten perusteella saadaan pieni pala ymmärrystä, joista viriää useinkin uusia kysymyksiä. Vastaukset ovat osa suurempaa kokonaisuutta, joista tutkija ilmiön analysointivaiheessa rakentaa kokonaisvaltaisen kuvan ja näkemyksen tutkimuskohteesta. Kysymyksiä ohjaa ennalta määritelty tutkimusongelma, johon kysymyksillä halutaan saada vastauksia (Kananen. 2014. 71–72). Teemahaastattelussa ei voida kysyä mitä tahansa, vaan haastattelulla pyritäänkin saamaan vastauksia, jotka ovat merkityksellisiä tutkimukselle, ja sen tarkoitukselle sekä ongelmanasettelulle (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88).

Tutkimukseen osallistui viisi työntekijää Iivolan palvelukeskukselta. Iältään haastateltavat olivat 33–57- vuotta. Haastateltujen ammattinimikkeenä on lähihoitaja. Työvuosia hoitoalalla haastateltavilla oli 7–20 vuotta. Tutkimukseen osallistuvat valikoituivat niin, että jokaiselta osastolta oli yksi haastateltava. Tutkimus toteutettiin syksyllä 2018.

Ensimmäisenä opinnäytetyössä ajatuksena oli kehittämistarpeet. Mitä tarpeet ovat, miten niitä päästään tutkimaan, sekä kuinka niitä kehitetään. Aikataulullisesti opinnäytetyön käyntiin saattaminen sekä jatkosuunnitelmien tekeminen sijoittui alkusyksyyn 2018. Myöhemmin syksyllä tapasin henkilökunnan edustajista koostuvan joukon, joille esittelin työni sekä työni tarkoituksen, ja heistä koostui sitten ryhmä, joille teemahaastattelu järjestettiin. Yksilöhaastattelut saatiin tehtyä syksyn 2018 aikana. Haastatteluilla selvitettiin luottamuksellisesti niitä asioita, joihin henkilöstö toivoo muutosta, sekä mitä asioita Iivolan palvelukeskuksella tulisi kehittää.

Haastattelutilanteessa kaksi ihmistä on vuorovaikutuksessa keskenään, jossa tutkijalle kerrotaan kohteena olevasta ilmiöstä haastateltavan kokemuksia. Se, mitä selville saadaan, riippuu haastattelijan taidoista. Haastattelijan on pystyttävä luomaan tilanteeseen luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri omalla asenteellaan, jonka täytyy olla kunnioittava, kiinnostunut sekä arvostava aihetta, sekä haastateltavaa kohtaan (Kananen 2014, 72).

Haastattelut toteutettiin niin, että varasin jokaiselle haastatteluaikaa tunnin. Haastattelut toteutettiin Iivolan palvelukeskuksella päivätoiminnan tiloissa. Haastattelun alussa kertosin opinnäytetyöni aiheen ja tavoitteen, sekä kerroin, että tilanne ja tulokset ovat luottamuksellisia ja haastattelua ja tulosten analysointia ohjaa haastattelijan vaitiolovelvollisuus. Haastattelut olivat rentoja, ja aikaa olisi voinut olla enemmänkin. Ilmapiiri haastatteluissa oli avoin, ja vuorovaikutus luontevaa. Opinnäytetyössä tuodaan esille haastateltavien aineisto-otteita. Nämä otteet olen koodannut niin, että esimerkiksi H1 tarkoittaa haastateltavaa numero 1.

4.3 Aineiston analyysi

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmivaiheiseksi prosessiksi; pelkistäminen, ryhmittely ja käsitteiden luominen. Ennen kuin analyysi voidaan aloittaa, tulee määrittää analyysiyksikkö, jota ohjaa aineiston laatu ja tutkimustehtävä. Analyysiyksiköitä voivat olla esimerkiksi sanat ja lauseet. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä haastattelut kirjoitetaan auki, sekä sisältöön perehdytään. Aineistosta etsitään pelkistettyjä ilmauksia, ja ne listataan. Ilmauksista pyritään löytämään samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia. Näitä ilmauksia ryhmitellään ja yhdistetään ja muodostetaan ala- ja yläluokkia. Yläluokkien myötä päästään muodostamaan aineiston yhteen kokoavia käsitteitä. Tutkimustehtävään saadaan vastaus, kun yhdistellään näitä syntyneitä käsitteitä. Tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavia asioita omasta näkökulmastaan, sekä sisäistämään niiden merkityksen (Tuomi & Sarajärvi 2018. E-kirja).

Sisällönanalyysi ohjaa malleihin, jotka kuvaavat tutkittavan ilmiön tiivistetysti. Mallien avulla tutkittava ilmiö pystytään käsitteellistämään. Sisällönanalyysi yhdistetään kommunikaatioteoriaan. Sisällönanalyysi on hyvä työkalu etenkin silloin, kun tutkitaan kommunikaatioprosessia. Sisällönanalyysi auttaa kasvattamaan käsitystämme kommunikaatiosta, joten näin ollen sitä ei voida ajatella vain menetelmänä kerätä aineistoa ja luokitella sitä. Sisällönanalyysin avulla halutaan hahmottaa tutkittava ilmiö yleisessä sekä kompaktissa muodossa. Lopputuloksena löydetään tutkittavaa ilmiötä havainnollistavat ryhmät. Analyysin tekoon ei ole kohdennettuja sääntöjä, vaan analyysiprosessin etenemistä koskevia ohjeistuksia. Tutkijan on pääteettävä ennen analyysin aloitusta se, analysoidaanko vain dokumentista selvästi esille tulevat asiat vai myös viestit, joita ei ole selvästi nähtävissä. Yleisesti on oltu kahta mieltä siitä, voidaanko piilossa olevia viestejä ylipäätään tulkita. Tämä johtuu siitä, että piilossa olevien viestien analyysissä on myös tulkintaa. Aineistolähtöinen analyysi on aineiston pelkistämistä, ryhmittelyä sekä abstrahointia. Pelkistämisessä tutkittavasta aineistosta nostetaan ilmaisut, jotka liittyvät tutkimukseen. Ryhmittelyssä yhdistetään pelkistetyistä ilmaisuista ne komponentit, jotka ovat toistensa kanssa yhteenkuuluvia. Abstrahointi muodostaa kuvauksen tutkittavasta ilmiöstä yleiskäsitteiden avulla (Kyngäs & Vanhanen 1997.)

Laadullisessa, eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on kuvata tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä, ymmärtää sitä, sekä tulkita siitä nousevia asioita. Menetelmän avulla pyritään ymmärtämään ilmiötä syvällisesti, mutta prosessi ei ole suinkaan suoraviivainen, vaan prosessissa näkyy syklisyys, josta puuttuvat ne tiukat tulkintasäännöt, joita taas kvantitatiivisessa, eli määrällisessä tutkimuksessa ilmenee. Tutkimuksen viimeinen vaihe ei ole itse analyysi, vaan se kulkee tutkimusprosessin kaikissa eri vaiheissa mukana. Tämä analyysitoiminta ohjailee kokonaisuudessaan koko prosessia ja tiedonhankintaa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei määritellä

etukäteen kuinka paljon aineistoa ja tietoa kerätään, vaan on ajateltava niin, että sitä kerätään tarpeeksi, jotta se riittää tutkimusongelman ratkaisemiseksi, ja siihen, että tutkija sisäistää ja ymmärtää ilmiön. Laadullinen tutkimus tutkii prosesseja. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita ihmisten tavasta kokea ja nähdä reaali maailman, ja näin ollen tiedonhankinnan ja analyysin tekijän pääroolissa on itse tutkija, joka muuttaa nämä näkemykset ja kokemukset tutkimustuloksiksi. (Kananen 2014, 18–19).

Alasuutarin (2011) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on vain kaksi vaihetta: havaintojen pelkistäminen, ja arvoituksen ratkaiseminen. Ensin aineisto kerätään ja määritellään sen muuttujat. Kerätty aineisto koodataan, ja siitä tehdään tilastolliset analyysit. Toinen vaihe tarkoittaa tulosten tulkintaa. Tyypillistä laadulliselle tutkimukselle on keskittyminen oleelliseen, ja raaka-havaintojen yhdistäminen. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään myös ymmärtävään selittämiseen, jolloin tutkimuksessa viitataan muihin tutkimuksiin ja teoreettisiin viitekehyksiin (Alasuutari 2011, 50.)

Laadullisessa tutkimuksessa pyrkimys ei ole mennä tilastollisiin yleistyksiin, vaan sillä halutaan kuvata tiettyä ilmiötä tai tapahtumaa. Sillä pyritään ymmärtämään valittua toimintaa, tai antaa jollekin ilmiölle teoreettinen, hyvä tulkinta. Laadullista tutkimusta tehdessä on tärkeää, että heillä, joita esimerkiksi haastatellaan tutkimusongelman tiimoilta, olisi mahdollisimman paljon tietoa ja kokemusta tutkittavasta asiasta. Näin ollen, kun valitaan tiedonantajat, valinnan ei pidä olla sattumanvaraista vaan tarkasti harkittua (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98.)

Laadullisessa tutkimuksessa hankittavan aineiston määrää on rajoitettava. Teemahaastattelussa voidaan rajoittaa käsiteltäviä asioita vain niihin seikkoihin, jotka liittyvät olennaisesti tutkittavaan teemaan. Useimmiten tämä kuitenkin toteutuu vasta tutkimuksessa jälkikäteen (Alasuutari 2011, 51.)

Aineiston analysoinnin aloitin lukemalla haastattelujen tulokset läpi. Näitä vastauksia peilasin haastattelurungon kysymyksiin. Tässä huomioin sen, että eri aiheet toistuivat hyvin selkeästi vastauksissa. Alkuperäisilmaisista esimerkkinä ovat: ”Työterveyteen ei saa aikoja” – pelkistetty ilmaisu on työterveyshuollon käyttäminen, ”Palautetta ei tule esimieheltä eikä työkavereilta”- pelkistetty ilmaisu on palautteen saaminen, ” Ei kyllä saa apuja toisilta tiimeiltä, vaikka olisivat omat hommansa jo tehneet”- pelkistetty ilmaisu on tiimien sisäinen toiminta. Taulukossa 2 on kuvattu esimerkkejä alkuperäisilmaisista, joista on redusoitu pelkistetyt ilmaisut.

Taulukko 2. Esimerkkejä alkuperäisilmaisuista.

Esimerkkejä alkuperäisilmaisuista	Pelkistetyt ilmaisut
<p>”Työterveyteen ei saa aikoja”</p> <p>”Työterveyshuoltoon on liian pitkä matka”</p>	Työterveyshuollon käyttäminen
<p>”Lenkkeilyllä saan itteeni virtaa”</p> <p>”Salilla käyn ja lenkillä, ei muuten jaksais”</p>	Fyysisen kunnon ylläpitäminen
<p>”Saishan sitä unta enemmänkin olla”</p> <p>”Iltavuorosta aamuun- välissä ei kyllä tarpeeksi saa nukuttua”</p>	Unen riittävyys ja laatu
<p>”Pitkiäkin päiviä tehdään, eipä ole kummoinen tili niidenkään jälkeen”</p> <p>”Palkka saisi olla kyllä parempi”</p>	Palkkauksen parantaminen
<p>”Palautetta ei tule esimieheltä eikä työkavereilta”</p>	Palautteen saaminen
<p>”Ei kyllä saa apuja toisilta tiimeiltä, vaikka olisivat omat hommansa jo tehneet”</p>	Tiimien sisäinen toiminta

Tässä vaiheessa jälkeen klusteroin, eli ryhmittelin aineiston. Tarkastin aineistot vielä kertaalleen, jonka jälkeen kokosin samaa tarkoittavat pelkistetyt ilmaukset (taulukko 3.) Pelkistetyt ilmaukset antavat hyvän kuvauksen siitä, miten työhyvinvointi haastatelluille näyttäytyy. Alaluokat myös selventävät lukijalle sitä, mistä tässä aineistossa on kyse ja mitä siinä tarkastellaan.

Taulukko 3. Pelkistetyt ilmaukset ja alaluokat.

Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokka
<p>Työterveyshuollon käyttäminen</p> <p>Fyysisen kunnon ylläpitäminen</p> <p>Unen riittävyys ja laatu</p>	Henkinen ja psyykkinen terveys ja niiden tukeminen
<p>Palkkauksen parantaminen</p> <p>Työstä suoriutuminen</p> <p>Työyhteisön toimivuus</p> <p>Työn vakaus ja pysyvyys</p>	Työntekijöiden työhalun ja motivaation lisääminen
<p>Työn tavoitteet ja niiden ymmärtäminen</p> <p>Palautteen saaminen</p> <p>Tiimien sisäinen toiminta</p>	Yksilön tekemän työn arvostaminen ja oman ammattitaidon hyväksyminen
<p>Työnantajan tuki</p> <p>Esimiestyön parantaminen</p> <p>Motivoiva johtaminen</p> <p>Koulutukset</p>	Esimiehen rooli tukena työyhteisölle
<p>Työn organisointi</p> <p>Itsenäisen työn haasteet</p> <p>Urakehityksen huonot mahdollisuudet</p> <p>Vastuun saaminen</p>	Työntekijän motivaation tukeminen ja vastuun antaminen

Alaluokkia ja pelkistettyjä ilmaisuja tarkastellessani edelleen, huomasin niissä vielä paljon yhtäläisyyksiä, ja sain niistä vielä muodostumaan kaksi pääluokkaa samankaltaisten ja yhdistävien tekijöiden tiivistyessä, ja nämä on kuvattu taulukossa 4.

Taulukko 4. Alaluokat, yläluokat ja pääluokat.

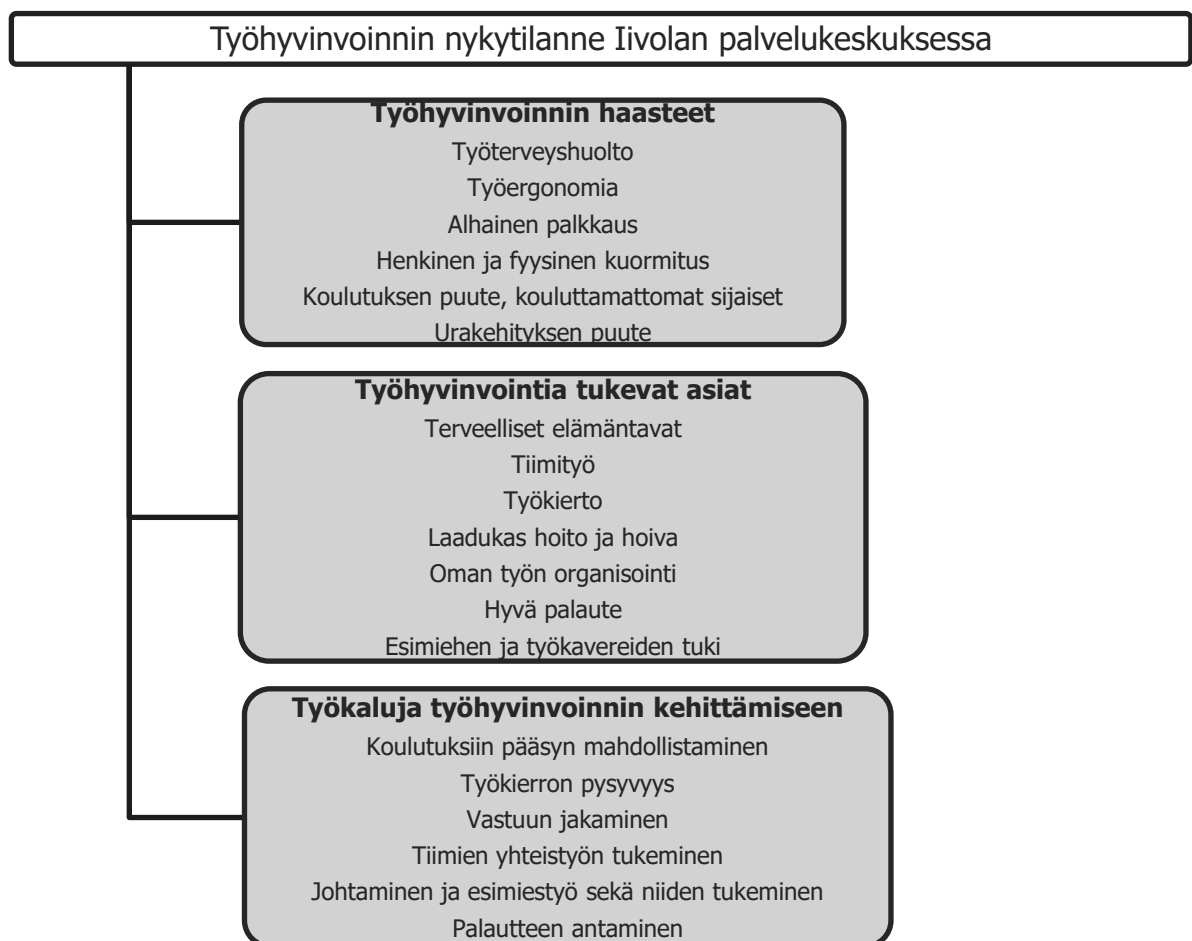
Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Henkinen ja psyykinen terveys ja niiden tukeminen	Subjekttiivinen hyvinvointi	Työntekijän oman henkilökohtainen työhyvinvointi ja työssä jaksaminen
Työntekijöiden työhalun ja motivaation lisääminen	Kohtelu työyhteisössä, työyhteisössä jäsenenä toimiminen	
Yksilön tekemän työn arvostaminen ja oman ammattitaidon hyväksyminen	Itsensä johtaminen	
Esimiestyö ja johtajan rooli työntekijöiden tukena	Esimiestä kaivataan ylläpitämään motivaatiota ja jaksamista	Motivoiva ja kannustava johtaminen
Työntekijän motivaation tukeminen ja vastuuttaminen	Osallistaminen	

Pääluokkia tehdessäni tarkastelin tuloksista tulleita luokkia sekä analyysiä käänteisesti, pääluokista kohti alkuperäisilmaisiin. Tämä polku osoittautui hyvin selkeäksi ja mutkattomaksi. Huomasin, ettei pääluokkia tarvitse enää tarkemmin lähteä purkamaan tai analysoimaan. Aineiston ja analyysin välinen yhteys on näin ollen hyvin ymmärrettävä ja selkeä.

5 TULOKSET

5.1 Työhyvinvoinnin nykytilan kuvaus

Tulokset haastatteluissa olivat hyvin samankaltaisia. Esille nousi aihealueittain tärkeitä pääasioita, jotka on otsikoitu eri osioiksi. Vastauksista nousi esille myös asioita, jotka eivät olleet oleellisia tutkimuksen kannalta, ja nämä asiat on rajattu tutkimuksen tuloksista pois. Kuvassa 3 on kuvattu Iivolan palvelukeskuksen työhyvinvoinnin nykytilaa haastatteluista saatujen tulosten valossa. Kuvaan 3 on koottu keskeisimmät tulokset; mitä nähdään haasteina, mitkä tekijät tukevat henkilöstön työhyvinvointia, sekä mitä työkaluja työhyvinvoinnin kehittämiseen toivotaan. Kuvan jälkeen esitetään haastateltavien kommentteja aineisto-otteina, sekä avataan tuloksia kuvan otsikoiden mukaisesti.



Kuva 3. Työhyvinvoinnin nykytilan kuvaus.

5.2 Työhyvinvoinnin haasteet

Työterveyshuollon toimipisteiden haastateltavat kokevat olevan liian kaukana (Nilsissä ja Kuopiossa), mutta saavat työterveyshuollosta tukea aina tarvittaessa. Akuuttitilanteissa henkilöstö käy mieluummin terveyskeskuksessa omakustanteisesti, koska saavat apua paljon nopeammin niin. Terveystarkastuksia työssä ei enää automaattisesti ole, vaan itse täytyy niihin hakeutua. Työterveystarkastus järjestetään vain silloin, jos olet vastaanottamassa vakituisen työn.

"Eihän sinne viitsi lähteä aina ajamaan, eikä saa aikojakaan. Helpompi vaan tohon tk:lle mennä"
(H1)

Työergonomian tason koetaan olevan kohtalainen, ja apuvälineitä työn tueksi on käytössä. Apuvälineitä ei aina käytetä, syynä lähes aina kiire, sekä ahtaat työskentelytilat koetaan haasteena. Asiakkaita avustetaan suihkupesuilla viikoittain, suihkutilat ovat ahtaita.

"Joku nosturikin saattaa olla kaukana, niin nopeampi on kaksilleen nostaa se asukas siitä tuoliin vaikka" (H5)

Palkka on työnkuvaan nähden kaikkien mielestä huono, koetaan, ettei työtä arvosteta, palkkaus ei tue työhyvinvointia. Työtä osaisi itsekkin arvostaa enemmän, jos siitä saisi paremman korvauksen. Työtä kuvaillaan ihmisläheiseksi, omalla persoonalla tehtäväksi. Kun pistää oman persoonansa peliin, jaksaa myös itse työssä paremmin. Työtä ei jaksaisi tehdä, ellei työstä nauttisi. Ikäihmisten kanssa on mukava työskennellä, heiltä saa heti palautteen.

"Työtä en lähtis vaihtamaan mutta saishan siitä tulla näppiin enemmän. Kuitenki lainat ja kaikki, eikä mitään helppoa työtä ole kyllä. Pitkiäkin päiviä tehdään, ei ole kummoinen tili niidenkään jälkeen."
(H5)

"Ihan parasta on, kun se asukas tulee ja halua, tai sanoo, miten nyt on hyvä olla. Tietää tehneensä ainakin jotain sillon niinku oikein" (H2)

Työ on itsenäistä, ja raskasta sekä fyysisesti että henkisesti. Kuormitus on kovaa, koska ei välttämättä saa apua omaan työhön muilta osastoilta. Työ on fyysisesti raskasta, koska asiakkaita pitää siirtää esimerkiksi sängystä pyörätuoliin. Asukkaat voivat olla todella isokokoisia, ja vastustelevia hoitotoimissa. Haasteelliset omaiset vievät työhyvinvointia alas, kun kuitenkin hoito on hyvää ja kaikille hyvä hoito turvataan. Jotkut omaiset purkavat omaa pahaa oloaan hoitajiin, ja se otetaan joskus hyvinvinkin

henkilökohtaisesti. Jopa uhkaavia omaisia on, jolloin myös pelko on työssä mukana. Uhkaavia tilanteita luo myös monet asiakaskontaktit, muun muassa muistisairaat voivat olla todella aggressiivisia.

"Enemmän saisi tulla toisilta osastoilta apuja, jos on jo omat hommat saaneet vaikka valmiiksi. On niin erikuntosta porukkaa asukkaissa, että menee aina aikaa. Eikä välttämättä syömään kerkeä."

(H2)

"Jotkut omaiset kyllä osaavat olla haastavia, vaikka onhan se huoli niillä siitä läheisestä, kun ei pysty itse oikein enempää auttamaan enää." (H3)

Työn sujuvoittaminen ja päivittäinen organisointi koetaan haastavina, kaikilla on omat tavat tehdä samaa työtä, ja joskus ei uutta työtapaa hyväksytä. Uusia toimintatapoja olisi hyvä ottaa käyttöön, eikä tehdä asioita aina samalla tavalla kuin kaksikymmentä vuotta sitten. Kouluttamattomat sijaiset ovat haaste, ei ole aikaa alkaa heitä perehdyttämään. Myös henkilöstömitoitus asettaa haasteita. Vaikka mitoitus saataisiinkin paremmaksi, on hankala rekrytoida hoitohenkilöstöä viheralueille, kauas kantakaupungista. Voi olla myös tilanne, että lääkeluovallisia lähihoitajia on töissä ihan liian vähän, jolloin myös virheriski esimerkiksi lääkehoidossa maksimoituu. Sijaisilla ei usein ole lääkelupia, jolloin talon oma henkilöstö kokee paineita lääkehoidosta: voi joutua itseksensä vastaamaan kahdenkin osaston lääkehoidosta kokonaisuudessaan.

"Ei ole niitä lääkelupia kaikilla, sitten saat itse mennä ja antaa kaikki lääkkeet, ni onhan se raskasta. Harmi kun ei aika riitä aina hoitaa niin kuin haluaisi." (H5)

Työhön liittyvää koulutusta järjestetään vain Kuopiossa, jonne on hankala lähteä: vaikka haluaisi koulutusta, ei sinne pääse lähtemään koska ei ole tarpeeksi sijaisia, jotka sitten jäisivät tekemään työtä osastolle. On myös kehoitettu lähtemään koulutukseen vapaapäivänä, ja eihän omalla vapaa-ajalla haluaisi lähteä koska kolmen viikon syklissä vapaapäiviä on kuusi, usein näistä vain yksi vapaapäivä työpäivien välissä. Koulutushalukkuutta tai tarpeita ei kartoiteta. Toivottaisiin, että koulutuksia järjestäisi myös lähelle, koska kaikilla ei ole mahdollisuutta aina lähteä ajamaan kauas, kaikilla ei esimerkiksi ole autoa käytössään. Viheralueille on hankalaa järjestää koulutuksia, ne yleensä halutaan keskittää kantakaupunkiin, että sinne voi osallistua hoitohenkilöstöä useammasta kuin yhdestä yksiköstä.

"Ei olla voitu paljon koulutuksiin lähteä, koska ei ole ollut sijaisia sitten meitä paikkaamaan. On hankalaa tuo matkakin mennä, eikä vapaalla jaksa enää lähteä, kun pitää yrittää tästä itsestään pitää huolta" (H4)

Urakehitystä ei koeta tapahtuvan. Asia nähdään niin, että jos vaihtaisi työpaikkaa tai hakisi jatkokoulutukseen, saisi enemmän kehitystä omalle ammattitaidolle. Olemattomat työpaikkakoulutukset eivät tue työhyvinvointia. Työskentelyä yli osastorajojen toivotaan, monet sijaisetkaan eivät halua olla kaikilla osastoilla ja vakinainenkin henkilökunta valitsee osaston missä haluaa työskennellä. Työpaikalla esiintyy juoruilua ja kiusaamista. Henkilöstössä on todella vahvoja persoonia, ja hiljaisemmat jäävät näiden jalkoihin. Tiimien väliset hankaukset laskevat työhyvinvointia. Näitä ristiriitoja ei usein uskalla lähteä yksin selvittämään, ja on koettu, ettei tähän ole saanut esimieheltäkään tukea. Haasteena koetaan työ, jota tehdään vuorossa yksin, eikä apuja toisilta osastoilta saa, tai joutuu odottamaan apua pitkään.

"Kyllä on kummallista, että sijaiset ja koko porukka on saanu vallan sanoo missä ovat töissä, on vaikka minkälaisia kahinoita ja kihinöitä. Pitäis olla niin että jämäkästi vaan kaikki kiertämään joka osastolle." (H1)

"Eipä tässä perustyössä oikein mihinkään kehity, ellei sitten lähde jonnekin muualle töihin tai hae kouluun. Siinäkin tulee rahapuolikin vastaan, lainat on maksettava, ja on syötäväkin" (H5)

5.3 Työhyvinvointia tukevat asiat

Haastateltavat harrastavat pääasiassa lenkkeilyä, hiihtoa, arkiliikuntaa. Liikunnan koetaan tukevan myös työhyvinvointia. Haastateltavat viettävät vapaa- aikaansa liikkuen, kaikille tärkeää hyvät elämäntavat. Haastateltavat nukkuvat keskimäärin 7 h yössä.

"Kyllä menis kroppa jumiin, jos ei tekis mitään. Salilla käyn ja lenkillä. Ihan erilainen olo kun nyt on se ruokahommakin kunnossa." (H4)

Työyhteisö kuvautuu aina omassa tiimissä hyvänä, mutta selvät rajat osastojen välillä ovat nähtävissä. Tiimityön tekeminen kuvautuu hyvänä oman tiimin sisällä, mutta osastojen välillä sitä tapahtuu hyvin vähän. Tähän toivotaan konkreettista muutosta. Työn organisointia toivotaan parannettavan. Työkiertoa toivotaan jatkuvaksi. Työhyvinvoinnin kannalta täytyisi esimiehen sijoittaa tekijöitä uudelleen eri työyksiköihin, saataisi enemmän osaavia käsiä jatkossa apuun, sekä sijaistenkin olisi hyvä kiertää jokaisella viidellä osastolla. Osastolla, jossa pääasiassa työskennellään yksin, päivän saa organisoida itse.

"Jämäkästi vaan kaikki kiertämään, eikä mittään tekosyitä. Sitten ei kukaan enää uskalla mennä eri osastolle, kun ei oo joutunut aiemmin menemään." (H2)

On mukavaa, kun näkee, että vanhukset voivat hyvin. Työn tavoite on taata laadukasta, tasa- arvoista ja inhimillistä hoitoa asiakkaille. Myös se, että toiminta työssä olisi sujuvaa, on tavoitteena. Hyvät työkaverit tukevat työssäjaksamista. Huumori on työhyvinvoinnin kannalta olennaista, sen avulla jaksaa pitkälle.

"Parasta tässä työssä on se, että tätä saa tehdä omalla persoonalla. Saapi pistää ittensä likoon."
(H1)

Työssä ei koeta opittavan uusia asioita muutoin kuin silloin, jos vaihtaa tiimiä. Työpäivät ovat aina miltei samanlaisia. Vastuuta ei anneta tarpeeksi, esimerkiksi laskimoverinäytteitä, katetrointeja ja muita sairaanhoidollisia tehtäviä haluaisivat lähihoitajatkin tehdä. Lähihoitajat saavat tehdä vain perustyötä, ja se ei tuo hyvää mieltä. Vastuuta jos saisi, olisi työ paljon mielekkäämpää.

"Eipä olla saatu mitään sairaanhoitajan hommia ennää tehdä, kaikki kielletään." (H4)

Palautetta esimieheltä koetaan saavan liian vähän. Palautetta saadaan välittömästi asukkailta, sekä omaisilta. Enimmäkseen palaute asukkailta ja omaisilta on hyvää. Esimiehen palautetta saadaan vain kehityskeskusteluissa, mutta toivotaan saatavan enemmän perustyön ohessakin. Myöskään kehityskeskusteluja ei pidetä aina kun pitäisi. Työtovereilta saadaan palautetta oman tiimin sisällä, harvoin silloin, jos on ollut työssä eri tiimissä. Jos palautetta saisi enemmän, jaksaisi työssäkin paljon paremmin. Esimiestä on helppo lähestyä. Esimies kuvautuu asiallisena. Työn johtaminen ja esimiestyö kuvautuu kohtuullisena. Tiedottamisen toivotaan olevan parempaa, ja konkreettinen henkilöstöjohtaminen voisi olla jämäkämpää. Pitäisi johtaa henkilöstöä napakammin, koska nykyisellään tiimeissä on otettu ohjia omiin käsiin, ja tämä heijastuu työhyvinvoinnin kannalta huonona asiana. Esimies voisi parantaa työhyvinvointia jalkautumalla useammin osastoille, pitämällä tiimeissä sekä koko talon kesken säännölliset palaverit, näin voisi puuttua paremmin epäkohtiin; esimiehen tiedetään olevan fyysisesti talossa läsnä, mutta häntä ei näe tarpeeksi usein. Esimiehen ei koeta tietävän lähihoitajien työkuvaa tai työn haasteita. Tiimipalaverihin toivotaan myös esimiehen osallistuvan, nykyisellään tiimit kokoustavat ilman esimiestä. Jämäkkyyttä johtamiseen kaivataan. Esimiehen olisi myös korostettava vaihtoehtoisuutta tiimeissä, sekä toivotaan, että esimies osallistuisi joskus perustyöhön, tämä lisäisi tietoutta mitä osastoilla tapahtuu.

"Tosi pitkiä aikoja menee, että ei esimiestä näe, kai se siellä on." (H5)

"On näitä pikkupomoja joka tiimissä. Pitäis saada joku järki, että kuka se johtaa ja kuka ei. Oon kuullu, ettei tietä kuka se meillä se esimies ees on" (H1)

5.4 Työhyvinvoinnin kehittämisalueet

Tuloksista nousee esille tarve työn uudelleen organisoimiselle. Työkierron pysyvyyttä toivotaan, tämän nähdään tukevan työssäjaksamista sekä tukisi tiimien välistä yhteistyötä. Kouluttamattomat sijaiset koetaan haasteena, koska jos lääkeluvaton hoitaja on tiimissä työparina, koko lääkehoitovastuu jää koulutetulle lähihoitajalle. Näin ollen kehittämistä kaipaa koulutettujen lähihoitajien jakaminen tiimeihin tasaisesti. Haasteellisena nähdään koulutuksiin pääseminen. Kouluttautumista täytyy tukea sijaisien järjestämisellä koulutuspäiville, että oman henkilöstön pääsy niihin mahdollistuu. Tuloksissa tulee ilmi, että henkilöstö haluaisi enemmän vastuuta sekä kokemusta erilaisista hoitotoimenpiteistä, joita on saanut tehdä vain sairaanhoitaja, vaikka lähihoitajan koulutus antaa niihin oikeudet. Näihin annetaan mahdollisuus työpaikkakoulutuksin. Kehittämisalueena nousee myös palautteen antaminen, sekä kehityskeskustelujen ajantasaistaminen.

”Keskustella pitäis enemmän, että tietäis, miten vuoron hommat jaetaan. Ainakin jos menen vaikka eri tiimiin päiväksi” (H3)

”Haluis tehdä muutakin, ku pelkkää perushommaa, pysyis aivotkin eri lailla virkeinä, jos vaikka jotakii kehittämishommia oisi” (H5)

”Mukavaltahan se tuntuu, kun esimies tai työpari sanoo, miten hyvin on mennyt, tai vaikka kiittää päivästä. Tulee hyvä mieli” (H5)

6 POHDINTA

Opinnäytetyöni pohdinta- osiossa kuvaan kuinka olen ottanut työssäni huomioon eettisyyteen ja luotettavuuteen liittyvät asiat. Pohdin aineistosta nousseita tuloksia, sekä kuvaan työhyvinvoinnin kehittämissuosituksia, jotka on koottu teemoittain haastattelujen tuloksista nousseina kehittämiskohteina. Yhteenvedon tarkastelen työtä sosiaali- ja terveysalalla vanhustyön näkökulmasta sekä tuon esiin huolen vanhustyön veto- ja pitovoiman heikentymisestä. Pohdin myös omaa oppimisprosessiani sekä kehittymistäni opinnäytetyön prosessin ajalta.

6.1 Eettisyys ja luotettavuus

Laadullinen tutkimus on luotettava, kun tutkimuskohde ja tulkittava materiaali ovat yhteensoivia teorian kanssa, eikä tutkimukseen ole vaikuttaneet epäolennaiset tai satunnaiset tekijät. Luotettavuus on sitä, että tutkijan tulkinnat vastaavat tutkijan käsityksiä tutkittavasta aiheesta. Luotettavuuden kriteerinä voidaan pitää myös tutkijaa itseään, sekä hänen rehellisyytään. Tutkijan tulee arvioida omia valintojaan koko tutkimusprosessin ajan; mitä ratkaisuja ja valintoja hän tutkimuksen aikana tekee. Tehtyjä valintoja ja ratkaisuja on pystyttävä perustelemaan, miksi niihin on päädytty. Tutkijan tulee myös arvioida ratkaisujen tarkoituksenmukaisuutta ja toimivuutta. Jokainen laadullinen tutkimus on aina ainutkertainen, eikä sitä voi toistaa sellaisenaan (Vilka 2015, 194). Sosiaalialan ammattietiikka määrittää sosiaalialan ammattilaisten velvollisuudeksi asettautua tukemaan ihmisiä heidän vaikeissa elämäntilanteissaan, asettua yhteiskunnalliselta asemaltaan heikoimpien ryhmien puolelle, sekä saattaa tietoon poliittista päätöksentekoa ajatellen kohtuuttomat tilanteet sekä syrjivät rakenteet. Lainsäädäntö säätelee sosiaalialan työtä, mutta lainmukaisuus ei aina anna taetta oikeudenmukaisuudelle ja tästä syystä tarvitaan vahvaa ammattietiikkaa, joka ohjaa arjen valintoja (Talentia 2019.)

Opinnäytetyöprosessin kaikissa vaiheissa tutkijan huomioitava luotettavuus sekä eettisyys. Opinnäytetyötä ohjaa sosiaalialan eettiset ohjeistukset, sekä tutkimuseettiset kysymykset. Tutkimusprosessin aikana olen toiminut hyvän tieteellisen käytännön ohjeistusten mukaisesti. Näin toimien tutkimuksen voidaan nähdä olevan eettisesti hyväksyttävä sekä luotettava. Myös tulosten voidaan nähdä olevan uskottavia. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) on luonut ohjeen Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Olen opinnäytetyöprosessini aikana nojannut tähän ohjeeseen noudattaen yleistä huolellisuutta, tarkkuutta, rehellisyyttä, sekä soveltanut tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia sekä eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Olen ottanut huomioon muiden tutkijoiden työt niitä kunnioittaen, sekä viitannut niihin asianmukaisesti. Tutkimukseni on myös suunniteltu, toteutettu sekä raportoitu tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten ohjaavalla tavalla. Tarvittavat tutkimusluvut sekä sopimukset on hankittu asianmukaisesti. Muut

sidonnaisuudet on selvitetty (yhteistyöorganisaationa Kuopion kaupunki, vanhusten asumispalvelut) sekä niiden tiedottamisesta on huolehdittu (Vanhusten asumispalveluiden johdolle tuotu tietoon opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset) (TENK 2012, 6.)

Tuloksia pidän luotettavina, koska haastatteluissa tulleet vastaukset olivat hyvin samankaltaisia keskenään. Työtä aloittaessani, ja haastatteluista toteuttaessani en vielä työskennellyt Iivossa. Näin ollen pystyin olemaan täysin objektiivinen saatujen tulosten käsittelyssä. Toki se, että olen siellä aiemmin työskennellyt ja työskentelen samalla alalla, asetti haasteita siihen, etten haastattelutilanteissa lähde kommentoimaan vastauksia tai ottamaan kantaa työhyvinvoinnin tilan kokemuksiin. Eettisen pohjan luo se, että työntekijöille kerrottiin tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet sekä se, että he voivat kieltäytyä haastattelusta. Heille kerrottiin myös, että aineisto käsitellään niin, että heidän anonymiteettinsa säilyy sekä kysyttiin lupa lisätä tutkimukseen aineisto-otteita. Aineisto-otteita käytettiin työssä niin, että niistä ei selviä kenenkään henkilöllisyys. Esille tuotiin, että haastatteluaineisto hävitetään tulosten kirjaamisen jälkeen asianmukaisesti. Haastattelut toteutettiin niin, että anonymiteetti säilyy myös haastattelutilan valinnan suhteen.

6.2 Kehittämissuunnitelma ja hyödynnettävyys

Iivolan palvelukeskuksen työhyvinvoinnin kehittämissuosituksia on eritelty haastattelutulosten mukaisesti. Tulosten analysoinnissa nousseet kehittämissuosituksukset on koottu taulukkoon 5.

- Terveystarkastuksiin järjestetään mahdollisuus kahden vuoden välein. Työterveyshoitaja kutsutaan Iivolan palvelukeskukseen vuoden välein kertomaan työterveyshuollosta, ja mahdollisesti juttelemaan tiimeissä henkilöstöä huolestuttavista asioista.
- Työergonomian toteutumista tukemaan järjestetään ergonomiakoulutusta. Työterveyshuollon fysioterapeutti kutsutaan tarkastamaan työergonomian taso puolivuositain.
- Työnantaja järjestää haastavia asiakastilanteita varten Avekki- koulutusta jatkuvana. Esimies tukee henkilöstöä haastavissa asiakastilanteissa sekä tekee yhteistyötä työsuojelun sekä työterveyshuollon kanssa.
- Kehityskeskustelut järjestetään kerran vuodessa sekä aina tarpeen vaatiessa joko yksilö- tai ryhmäkeskusteluina. Kehityskeskusteluissa ilmenneitä haasteita tarkastellaan, niiden parantamiseksi laaditaan suunnitelma ja suunnitelman toteutumista arvioidaan. Näistä toimenpiteistä tehdään yksilölliset tavoitteet, ja näiden pohjalta kirjataan suunnitelma Kunta HR- sovellukseen.

- Esimies käy jokaisella osastolla viikoittain, jolloin esimies saa tärkeää tietoa ja havain-
toja päivittäisestä työstä, työn haasteista ja työn kehityksestä.
- Tiimipalaveri järjestetään jokaisessa tiimissä erikseen, sekä kahden viikon välein esi-
mies kutsuu henkilöstön koolle koko talon osastopalaveriin. Tiimipalaverissa käsitellään
vain yhden tiimin asioita kerrallaan, ja osastopalaverissa käsitellään Haiprot, yleiset tie-
dotteet, ja muut koko taloa koskevat asiat. Osastopalaverista kootaan virallinen muis-
tio, joka lähetetään sähköpostitse koko henkilöstölle ja tarvittaessa alue- esimiehelle.
- Esimies tai yksikön sairaanhoitaja valvoo ja seuraa, että jokaisella osastolla on riittävä
henkilöstömitoitus ja riittävä määrä koulutettua henkilökuntaa, että onnistunut lääke-
hoito voidaan varmistaa.
- Tiimien välistä yhteistyötä kehitetään: työkierto järjestetään ja pidetään jatkuvana. Ta-
voitteena on, että koko henkilöstö pystyy toimimaan jokaisella osastolla.
- Laskimoverinäytteenottokoulutusta, katetrointikoulutusta, sekä harjoitusmahdollisuuksia
järjestetään. Henkilöstö sitoutuu osallistumaan koulutuksiin, ja ottaa vastuuta asi-
akkaiden hoidosta kokonaisuutena.
- Esimies tiedottaa Kuopion kaupungin ja muiden palveluntarjoajien järjestämistä koulu-
tuksista, ja mahdollistaa koulutukseen siirtymisen työajalla (sijaisten rekrytoiminen).
Esimies tekee yhteistyötä kotihoidon kanssa niin, että yhteiskyyditykset koulutuksiin
kotihoiton henkilöstön kanssa järjestyvät.
- Työnohjausta järjestetään aina tarvittaessa. Esimies arvioi henkilöstön kanssa tarpeen
ja tavoitteet työnohjaukselle, ja organisoii työnohjauksen palvelukeskuksen käyttöön.
- Työhyvinvointiparien työskentely organisoidaan kuukausittaiseksi rutiiniksi. Esimies on
tässä toiminnassa mukana tarvittaessa, antaa tukensa ja ohjeistaa tarvittaessa. Työhy-
vinvointipari kirjaa tarpeet, tavoitteet ja suunnitelmat, sekä arvioi niitä kuukausittain.
Työhyvinvointipari pääsee työhyvinvointia ja sen kehittämistä tukeviin koulutuksiin,
sekä tekee yhteistyötä työsuojelun kanssa. Työhyvinvointipari osallistuu osastokokouk-
siin kertomalla toiminnastaan.
- Jokainen tietää perustehtävänsä ja työnsä tavoitteet. Näitä asioita kirkastetaan osasto-
kokouksissa sekä tiimipalavereissa.

- Perehdytystä ja tiimien välistä liikkuvuutta tuetaan kirjaamalla asiakkaiden tiedot, jotka saa tulosteena itselleen. Tiimien yhteistyö paranee.
- Tiedottaminen selkeytetään ja tiedonkulku varmistetaan. Sähköpostit otsikoidaan selkeästi. Teams- alusta otetaan käyttöön, jolloin ajantasainen tieto on kaikkien saatavilla.
- Autonominen työvuorosunnittelu ja sen onnistuminen varmennetaan web- titania-työvuorosunnitteluohjelmalla, joka vastuuttaa henkilöstön suunnittelemaan työvuoronsa itse, sekä keskustelemaan tiimeissä omien työvuorotoiveiden, sekä työvuorovaihdosten tarpeesta
- Henkilöstön tasa- arvoinen kohtelu esimiehen osalta varmennetaan yhteisten pelisääntöjen kertaamisella sekä kirjaamisella. Organisaation ohjeistuksia kerrataan osastokokouksissa muun muassa sairauspoissaolojen sekä virkavapaiden myöntämisen osalta.

Taulukko 5. Kehittämissuosituksiset

<p>Työtehtäviin liittyvät kehittämissuosituksiset</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työergonomian tukeminen • Työkierto jatkuvaksi • Perehdytyksen kehittäminen uudistuksin • Työvuorosunnittelun autonomia • Korvaavan työn mallin käyttäminen sairauslomien ehkäisyssä 	<p>Vuorovaikutukseen liittyvät kehittämissuosituksiset</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kehityskeskustelut • Tiimipalaverit • Työhyvinvointiparityöskentely • Palautteen antaminen • Varhaisen puuttumisen keskustelut
<p>Esimiestyöhön liittyvät kehittämissuosituksiset</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esimiehen tuki haastavissa tilanteissa • Henkilöstön osaamisen varmistaminen • Tiedottamisen selkiyttäminen • Tasa-arvoinen kohtelu 	<p>Organisaatiorakenteisiin liittyvät kehittämissuosituksiset</p> <ul style="list-style-type: none"> • Säännölliset terveystarkastukset • Koulutustarpeiden kartoitus • Koulutusten mahdollistaminen • Ajankohtainen tiedottaminen • Omavalvontasuunnitelman jalkauttaminen työhön

Työtehtäviin liittyvät kehittämissuosituksiset nousevat selkeästi perustyön tueksi tarvittavista toimituksista. Ne ovat konkreettisia asioita, joista esimerkiksi yhteisöllisen työvuorosunnittelun toteuttaminen tukee työhyvinvointia ja työssäjaksamista pitkällä aikajänteellä. Vuorovaikutukseen liittyvät kehittämissuosituksiset taas tukevat työssä tapahtuvaa sosiaalista kanssakäymistä, ja sen

kautta antavat työkaluja ja avoimuutta henkilöstölle työskentelyn tueksi. Esimiestyöhön liittyvät kehittämissuosituksot tuovat esimiestyön ja esimiehen lähemmäksi henkilöstöä, jolloin henkilöstö tulee kuulluksi. Esimiehen on ymmärrettävä perustyö, työn merkitys ja perustehtävä, sekä johtaa henkilöstöä puhaltamaan yhteen hiileen varmistaen laadukkaan hoidon ja hoivan toteutuminen. Esimiestyön läpinäkyvyys ja henkilöstön tasa-arvoinen kohtelu ovat myös kärkiprioriteetteina henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämisessä. Organisaatorakenteisiin liittyvät kehittämissuosituksot nostavat esille muun muassa henkilöstön koulutustarpeet. Haasteina etenkin viheralueilla ovat olleet pitkät välimatkat koulutuksiin lähtemisen ja hyvän asiakkaiden hoidon yhteensovittamisessa. Sijaisten haasteellinen saatavuus on myös asettanut omat ongelmansa koulutuspäivien mahdollistamisessa. Jatkossa on erittäin tärkeää hyödyntää nykyteknologisia etäkoulutusmahdollisuuksia entistä enemmän, joka varmistaa sen, että pystymme tarjoamaan koulutusta suuremmalle yleisölle.

Työhyvinvoinnin kehittämisen on oltava jatkuvaa, ja sitä täytyisi myös arvioida. Kehittämissuosituksot pitäisi nostaa työyhteisössä esille määrätyn väliajoin, että kehittäminen istuisi päivittäiseen työelämään perustyön ohessa. Kuopion kaupunki on ottanut käyttöönsä myös korvaavan työn mallin. Korvaavan työn malli mahdollistaa henkilölle sen, että hän voi olla edelleen työyhteisön jäsen ja saada uusia haasteita ja oppia uutta tekemällä toisenlaista, kevennettyä työtä kuin omaa perustyötä, jota ei esimerkiksi loukkaantumisen vuoksi pystyisi toistaiseksi tekemään. Puhdytys on olennainen osa työhyvinvointia. Kuopion kaupunki on ottanut vuoden 2020 alussa käyttöön sähköisen puhdytysalustan Intron, jolla korvataan aiemmin käytetyt paperiset puhdytyslomakkeet. Intron avulla puhdytys on kaikille samansisältöinen. Intronssa puhdytyjälle annetaan tietoa muun muassa työnantajan ja työntekijän oikeuksista sekä velvollisuuksista, työtehtävistä, sekä työterveyshuollon toiminnasta. Työtä tukee myös lakiperusteinen omavalvontasuunnitelma. Omavalvontasuunnitelman päivitys aloitetaan syksyllä 2019, ja se tulee tukemaan perustyötä ja kirkastaa työnkuvaa henkilöstölähtöisin tavoin. Iivolan palvelukeskuksen omavalvontasuunnitelma on valmis loppuvuonna 2020.

6.3 Keskeiset tulokset ja päätelmät

Työ sosiaali- ja terveysalalla on muuntunut aikojen saatossa huomasti. Jo kauan on tapetilla ollut vanhustyön henkilöstömitoitus, joka on jo kahdessakymmenessä vuodessa saanut laskeutua jyrkät portaat alaspäin tehden työstä ja sen paineesta osalle ammattilaisista sietämätöntäkin. Työ on koettu kuormittavana fyysisesti, sekä henkisesti. Kauan odotettu henkilöstömitoituksen nosto toteutuu vuoteen 2023 mennessä nousten 0,7. Sosiaali- ja terveysministeriö tiedottaa 9.7.2020 seuraavasti:

Henkilöstömitoituksesta iäkkäiden henkilöiden tehostetussa palveluasumisessa ja pitkäaikaisessa laitoshoidossa säädetään jatkossa laissa. Tähän asti mitoitusta on ohjattu laatusuosituksella. Henkilöstömitoitus on siirtymäajan jälkeen vähintään 0,7 työntekijää asiakasta kohti. Siirtymäaika päättyy 1.4.2023, jolloin henkilöstömitoitus vähintään 0,7 työntekijää asiakasta kohti tulee täysimääräisesti voimaan. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2020).

Tuloksissa ilmeni huoli siitä, että joudumme käyttämään hoitotyössä kouluttamattomia sijaisia. Lakiuudistuksen myötä tulevaisuus näyttää siltä, että saisimme lisättyä koulutettua henkilöstöä vanhusten hoivapalveluihin. Vanhustyön vetovoimaisuutta täytyisi parantaa ja vahvistaa, että alalle hakeuduttaisiin.

Opinnäytetyöni tavoite oli saada näkemys Iivolan palvelukeskuksen työhyvinvoinnin nykytilasta sekä saada tulosten valossa tehtyä suunnitelmaa siitä, kuinka työhyvinvointia voidaan lähteä kehittämään. Haastatteluista saatujen tulosten analysointi oli mielenkiintoista, koska sieltä nousi esille konkreettisia asioita. Tehdessäni tätä työtä, huomasin, että kyselyni perusteella saamani vastaukset olivat melko samankaltaisia. Työssä ja työpaikalla oli havaittu samanlaisia ongelmia ja kehittämiskohteita. Suoraan tuloksissa ei ilmennyt työuupumusta, vaan enemmänkin muutostuomenteisuutta. Henkilöstö kaipaa muutoksia koulutusten saatavuuteen, prosessien sujuvoittamiseen, ja johtamistyöhön. Iivolan palvelukeskuksella työskentelee eri ikäisiä lähihoitajia, hoitopulaisia sekä oppisopimusopiskelijoita. Johtamisen näkökulmasta olen saanut itse nähdä ja kokea, että nuorten johtaminen on täysin erilaista kuin hieman iäkkäämpien johtaminen. Työkulttuuri, sekä työhön sitoutuminen on muuttunut. Nuoret eivät enää sitoudu yhteen työpaikkaan, vaan heillä on mahdollisuuksia tehdä lyhyempiä sijaisuuksia siellä, missä he milloinkin haluavat työtä tehdä. Hoitajapula on maailmanlaajuinen, ja juuri tämä mahdollistaa liikkuvuuden eri työpaikkojen välillä. Michael Armstrong ja Stephen Taylor (2017) kuvaavat että kun työntekijä tuntee vahvaa halua olla jäsenenä organisaatiossa, uskoo vahvasti organisaation arvoihin ja tavoitteisiin ja on valmis ponnistelemaan kohti tavoitteita organisaation puolesta, on työntekijä hyvin sitoutunut työhönsä (Armstrong & Taylor 2017, 212.)

Tutkimuskysymyksiä työssä oli kolme. Mitkä tekijät vaikuttavat edistävästi työhyvinvointiin? Mitkä tekijät vaikuttavat alentavasti työhyvinvointiin? Millä tekijöillä työhyvinvointia voidaan kehittää? Työhyvinvointiin edistävästi vaikuttavina tekijöinä nousi esille terveelliset elämäntavat, tiimityö, laadukkaan hoidon ja hoivan tuottaminen, oman työn organisointi, palautteen saaminen työtovereilta ja esimieheltä, sekä esimiehen ja työtovereiden tuki. Työhyvinvointia alentavia tekijöitä olivat työterveyshuoltoon liittyvä problematiikka (pitkä välimatka, palvelun saatavuus), työergonomia, alhainen palkkaus, henkinen ja fyysinen kuormitus, koulutusten puute, kouluttamattomat sijaiset, sekä oman urakehityksen puute. Työhyvinvointia voi kehittää niin, että koulutuksiin pääsy mahdollistetaan tai koulutuksia järjestettäisiin lähempänä,

työkierto jää pysyväksi toiminnaksi, vastuuta jaetaan, tiimien yhteistyötä tuetaan, johtamista ja esimiestyötä tuetaan, sekä palautteen antaminen jalkautuu perustyöhön.

Vuonna 2019 Savon koulutuskuntayhtymä sekä Savonia- ammattikorkeakoulu Oy on aloittaneet hankkeen ”Vetovoimainen vanhustyö”, jonka tarkoituksena on tarkastella vanhustyön veto- ja pitovoimatekijät. Savon koulutuskuntayhtymä ja Savonia-ammattikorkeakoulu luovat näiden tekijöiden pohjalta menetelmän, joilla he voivat auttaa hyviä ja toimivia työyhteisöjä tulemaan entistä paremmiksi erilaisten valmennusten ja koulutusten avulla (Vetovoimainen vanhustyö 2020).

Vanhustyö on haastavaa. Siihen kuuluu yhdessä tekeminen, tiedon ja taidon jakaminen, itsensä kouluttaminen, informointi ja informaation vastaanottaminen, informaation prosessointi ja vienti käytäntöön, sekä laadukkaan, asiakaslähtöisen hoivan tuottaminen. Vanhustyössä toimivia työntekijöitä on arvostettava. Työn raskaus on henkistä, fyysistä sekä sosiaalista. Jatkuvasti työssä tulee eteen äkisti muuttuvia tilanteita, ennalta arvaamatta. Tosiasia on, että emme tulisi toimeen ilman vanhustyön tekijöitä. Ikääntyneiden luvun kasvaessa on pidettävä huolta siitä, että ammattitaitoisia ja työhönsä sitoutuneita tekijöitä on tarjolla tarpeeksi suhteessa kysyntään. Työntekijän ei saa antaa uupua työn haasteiden tai huonon esimiestyön takia (Kulmala 2017, 15.) Hoitotyön käytännöt ja päivittäiset toiminnot on jokaisen tiedettävä, myös esimiehen. On muistettava, että samaan, hyvään lopputulokseen voidaan päästä varsin erilaisillakin keinoilla. Työhyvinvointia tukee se, että saamme kaikki toimia työssämme omanlaisillamme keinoin ja työskentelytavoin, koska emmehän ole muutoinkaan kukaan samanlaisia. Myös esimiestyötä on tuettava myös henkilöstön puolelta, että vuorovaikutuksellisuus ja työn arvostus molempiin suuntiin säilyisi.

Omasta osaamisestaan täytyy pitää huolta. Esimiehen on tunnettava toki tässä vastuunsa järjestämällä tarvittavia koulutuksia henkilöstölle, mutta viime kädessä olemme jokainen itsellemme se taho, joka huolehtii riittävästä osaamisestamme. Kukaan ei ole seppä syntyessään, eikä varmasti hyväkään seppä ole paras lopettaessaan. Aina on varaa parantaa. Ihannetilanne olisi se, että henkilöstöllä olisi jatkuva tiedonjano ja halu parantaa ja uudistaa toimintaa ja käytänteitä asiakkaitamme varten, ja heidän tarpeidensa pohjalta. Tämä on kuitenkin asia, joka perustyössä, arjessa, jää valitettavan usein taka-alalle. Henkilökunta kokee usein, että aikaa kouluttautumiselle ei ole tai ettei sitä voida järjestää. Perustehtävän ja asiakkaiden hoidon arvioimiseksi sekä työn tueksi on kehitetty valtakunnalliset tarkat kirjausmenetelmät ja tilastoinnit. Myös erilaisten mittarien käyttö sekä arviointi muiden tukitöiden ohella ovat nykyisin hoitotyön arkea. On selvää, että työntekijöiltä menee entistä enemmän aikaa näiden osa- alueiden hoidossa, ja tämä aika on aina poissa perushoidosta ja asiakkaan lähihoidosta.

Kuinka saamme henkilöstön sitoutettua työhön paremmin? Työhyvinvoinnista puhuttaessa kuulee usein, että jos työ ei suju, tai työyhteisössä tulee konfliktitilanteita, suunnitellaan heti työpaikan vaihtoa. Kuinka tietoisia henkilöstön jäsenet ovat siitä, että työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen vaikuttaa kokonaisvaltainen oman elämän hallinta? Edelleenkin sormi osoittaa usein esimieheen. Työhyvinvointia ei pelkästään esimies pysty järjestämään tai ylläpitämään, vaan siihen on koko henkilöstön sitouduttava. On selvää, että työssä väsyä, jos ei omassa elämässä, omalla vapaa-ajalla osata rentoutua ja palautua työstä. Palautumiseen kaikilla yksilöillä on omat keinonsa. Useilla se on liikunta, toisilla mökkeily tai maalaaminen. On vain löydettävä omat keinot ja kanavat pitääkseen huolta omasta mielestään ja kehostaan.

Työssä ratkaisukeskeinen ajattelumalli sijoittuu prioriteettien kärkeen. Mikäli työssä ei tunne enää saavansa aikaan hyvää, vaan uupuu ja hakee aina epäkohtia, on jokin pahasti pielessä. Energiaa ei pitäisi käyttää syyllisten ja epäkohtien etsimiseen, vaan huomattessaan jossakin ongelman, lähdettäisi etsimään ongelmaan ratkaisua. Näin on myös jokaisen yksilön työhyvinvoinnin tarkastelussa: jos työ tuntuu ylivoimaiselta, on ehkä muistettava katsoa peiliin. Olenko tehnyt itselleni tästä liian suuren palan purtavaksi? Voinko omalla toiminnallani helpottaa työtä? Olenko pitänyt itsestäni huolta? Ongelmalähtöisestä ajattelusta täytyy siirtyä myönteisiä voimavaroja ja työhyvinvointia kehittävään ajattelumalliin. Susanna Hyväri (2017) toteaa kirjoituksessaan, että työn hallinta, työtä tukeva esimiestyö, sekä kehitysmuotoinen työilmapiiri on voimavaralähtöisessä ajattelussa tärkeää. Työn imuun vaikuttaa positiivisesti mahdollisuus työn kehittämiseen ja siihen vaikuttamiseen, sekä työnkuvan ja roolien selväpiirteisyys. Yksilölle on tärkeää kokea työssään tehokkuutta, ja omata työtä kohtaan myönteinen ja toiveikas asenne (Hyväri 2017, 18).

Vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet ovat merkityksellisiä. Työyhteisön kulttuuri voi olla sellainen, että äänessä ovat aina muutamat tietyt työntekijät tai ainoastaan esimies, jolloin suurin osa työyhteisöstä on hiljaa. Tällaisessa tilanteessa on nähtävä se, että jokaisella on oikeus ja velvoite liittyä työpaikan yhteisten asioiden keskusteluun sekä asioiden kehittämiseen. Kun vastuuta asioista opitaan ottamaan yhdessä, näin kehitetään keskustelukulttuuria sekä saadaan valjastettua koko henkilöstön osaaminen ja tieto työpaikan ja yhteisön käyttöön ja voimavaraksi kehittämiseen. Tästä hyötyy myös yksilö; osallisuuden kokemus tulee todeksi, ja yhteiseen tavoitteeseen pääsemisen sitoutuminen kirkastuu (Kulmala 2017, 142.)

Oppimisprosessi, jonka olen käynyt läpi YAMK opinnäytetyötä tehdessäni on ollut innostava ja olen saanut työhön, työhyvinvointiin ja sen johtamiseen paljon uusia ajatuksia, työkaluja ja näkökulmia. Olen oppinut tutkiessani rajaamaan itselleni tärkeää teoriaa ja ajattelemaan asioita kriittisemmin. Opinnäytetyössäni halusin tuoda esille vain tärkeimmät ja oleelliset asiat päästäkseni mahdollisimman lähelle konkretiaa ja työn arkea. Tiedostan entistä vahvemmin

sen, että ilman motivoituneita vanhustyön toimijoita, perustehtäväänsä sitoutuneita työntekijöitä en tätä alaa voisi omakseen kokea. Olen kehittynyt osallistavassa ja keskusteleavassa johtamisessa. Työn – kahden vanhusten asumispalveluyksikön palveluesimiehenä toimiminen, perheen ja opintojen yhteensovittaminen on ollut välillä haastavaa. Työn tekemisessä ja sen edetessä oli mielenkiintoista se, että pääsin itse kokemaan ja näkemään työhyvinvoinnin tilan ja henkilöstön halun sitä kehittää. Olen nyt itse työskennellyt Iivolan, sekä toisen palvelukeskuksen palveluesimiehenä ja päässyt osaltani kehittämään työhyvinvointia ja tarttumaan epäkohtiin. Työ on haastavaa, mutta äärimmäisen mielenkiintoista ja palkitsevaa. Olen saanut tarkastella ja prosessoida omaa toimintaani, ajattelutapaani sekä oppimistani saamieni palautteiden ja onnistumisien kautta. Työstä saamani tulokset ja konkreettinen kokemus esimiestyöstä ovat itselleni hyvin tärkeitä kokonaiskuvan hahmottamisen kannalta. Minulle on tärkeää, että saan etsiä työn epäkohtiin ja ongelmiin ratkaisuja yhdessä henkilöstön kanssa. Olen saanut huomata, että oma asenne muutosten läpiviemisessä on todella merkitsevä tuloksen kannalta. Työhyvinvoinnin kehittäminen vaatii työkaluja työyhteisöön, millä kehittämistä voi viedä eteenpäin. Pentti Sydänmaalakka (2017) kirjassaan *Continuous renewal* kiteyttää johtamisen sen alkujuurien. Hän kirjoittaa, että kaiken johtamiselle ydin ja alku on kuitenkin itsensä johtaminen. Täytyy osata johtaa itseään ennekuin voi edes oppia johtamaan muita. Esimiehellä täytyy olla luja itsetuntemus, koska se peilautuu johtamistyössä onnistumiseen. Esimiehen on löydettävä itsensä ensin, jotta voi toimia toisten ihmisten kanssa. On myös pidettävä huolta itsestään, että voi huolehtia työntekijöistään (Sydänmaalakka 2017. 146, 150).

Olisi mielenkiintoista nähdä tuloksia samankaltaisesta tutkimuksesta uudelleen, koska tosiasia ja vanha viisaus on, että jokainen tutkimus on vanhentunut jo ilmestyessään. Enää en kuitenkaan itse pystyisi suhtautumaan uusiin tuloksiin subjektiivisesti. Työn edetessä huomasin, että olisin saanut paljon kattavamman kuvan Iivolan henkilöstön työhyvinvoinnista erilaisilla kysymysmuodoilla ja tarkentavilla kysymyksillä. Myös suurempi otanta haastateltavissa olisi tuonut laajemman kuvan ja mahdollisesti erilaisia näkemyksiä tuloksiin. Työhyvinvoinnista on kirjoitettu paljon, ja eri kirjoittajilla on asioista erilaisia näkemyksiä. Suurin osa työhyvinvointia käsittelevästä aineistosta kuitenkin nostaa esille samoja haasteita sekä positioita. Itse koin tämän tehtävänannon merkityksellisenä, koska olen 2000-luvun alussa itse saanut alkusysäyksen sosiaali- ja terveysalan opintoihini juuri Iivolasta. En muista, että silloin olisi kukaan puhunut työhyvinvoinnista, tai että siihen olisi jollain lailla osattu puuttua. Kun valmistuin sairaanhoitajaksi vuonna 2018, olen sen jälkeen työskennellyt eri yksiköissä ja saanut nähdä todella erilaisia työyhteisöjä ja esimiehiä. Oma näkemykseni työhyvinvoinnista, johtamisesta sekä työyhteistyötyöskentelystä on muovautunut paljon ja prosessoituu yhä edelleen. Työelämän muutokset, organisaatorakenteen pienet ja suuren mittakaavan muutokset sekä nykypäivänä jatkuvasti muuttuva työkuulttuuri näkyvät työelämässä hektisyytenä, epävarmuutena, mutta

onneksi myös toiveikkautena. Työhyvinvointi ja sen kokemus muuttuu ajan myötä. Tulevaisuuden työhyvinvointipuhetta-, ja tutkimusta on mielenkiintoista seurata, ja poimia niistä matkan varrelle hyviä työkaluja.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

ALASUUTARI, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino Tampere.

ARIKOSKI, Juha & SALLINEN, Mikael 2007. Vastarinnasta vastarannalle- johda muutos taitavasti. Otavan kirjapaino Oy.

ARMSTRONG, Michael & TAYLOR, Stephen 2017. Armstrong` s handbook of human resource management practice. 14. painos. Lontoo.

COOPER, Cary & HESKETH, Ian 2019. Wellbeing at work. How to design, implement and evaluate an effective strategy. Kogan Page New York.

HYVÄRI, Susanna 2017. Ratkaisu- ja voimavarakeskeisen kulttuurin lehti. Voimavaralähtöinen työhyvinvointi vanhuspalveluissa, Muhoksen asumispalveluyksikön voimavaravalmennus. Julkaisu 2.

JUUTI, Pauli & VUORELA, Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisöhyvinvointi. Bookwell Oy Juva.

JUUTI, Pauli 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Hansaprint Vantaa.

KANANEN, Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja- sarja.

KULMALA, Jenni 2017. Parempi vanhustyö. Menetelmiä johtamisen kehittämiseen. Ps- kustannus Jyväskylä.

KUOPION KAUPUNKI 2012. Kuopion kaupungin työhyvinvointiohjelma 2012–2015. [Viitattu 26.2.2019]. Saatavissa: <http://publish.kuopio.fi/kokous/2016368606-10-1.PDF>

KUOPION KAUPUNKI 2016. Kuopion kaupungin henkilöstöohjelma. [Viitattu 26.2.2019] Saatavissa: <http://publish.kuopio.fi/kokous/2017394059-4-1.PDF>

KUOPION KAUPUNKI 2018. Työkyvyn tuen toimintamalli. [Viitattu 26.2.2019] Saatavissa: <http://publish.kuopio.fi/kokous/2018486521-4-1.PDF>

KUOPIO KAUPUNKI 2019. Vanhusten asumispalveluiden palvelukuvaus. [Lainattu 14.10.2020] Saatavissa: https://www.kuopio.fi/documents/7369547/7556251/10090-2019-1+Valmis_Vanhusten+asumispalvelujen+my%C3%B6nt%C3%A4misperusteet+ltk_17_12_2019.pdf/45d05a20-5704-44bc-b5ae-5b3647a19bd7

KYNGÄS, Helvi & VANHANEN, Liisa 1997. Sisällön analyysi. Hoitotiede vol.11, no 1/99.

KÄRKKÄINEN, Merja 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälinaana. Edita Prima OY. Helsinki.

LESKINEN, Tomi & HULT, Anna-Maria 2010. Kokonaisvaltainen hyvinvointi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

MANKA, Marja-Liisa & MANKA, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro.

MARCHAND, Alaine & PARENT- LAMACHE, Annick 2019. Well-being at work from a multilevel perspective: what is the role of personality traits? International Journal of Workplace Health Management. Vol. 12 No. 5, 2019.

RAURAMO, Päivi 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima Oy.

RAURAMO, Päivi 2008. Työhyvinvoinnin portaat. 1. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

ROBERTS, Andi 2019. Coach & Facilitator. Helping people & organisations transform and raise performance! [Viitattu 18.11.2020]. Saatavissa: <https://masterfacilitator.com/vuca-resources/>

SCHEIN, Edgar H 2017. Organizational culture and leadership. John Wiley & sons. New Jersey.

SOSIAALI- JA TERVEYSMINISTERIÖ. Työhyvinvointi. [Viitattu 6.10.2020]. Saatavilla: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

SOSIAALI- JA TERVEYSMINISTERIÖ 2020. Vanhuspalvelulain muutos vahvistettu- henkilöstömitoitus ympärivuorokautiseen hoitoon. [Lainattu 14.10.20230] Saatavilla: <https://stm.fi/-/and-ringen-av-aldreomsorgslagen-har-faststallts-personaldimensionering-inom-heldygnsvarlden>

SUUTARINEN, Marjaana & VESTERINEN, Pirkko-Liisa 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.

SUONSIVU, Kaija 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU.

SYDÄNMAALAKKA, Pentti 2017. Continuous Renewal. The only way to survive. Talentum.

LUNAU, Thorsten & BAMBRA, Clare & EIKEMO, Terje A. & VAN DER WEL, Kjetil A. & DRAGANO, Nico. *European Journal of Public Health*. 2014. A balancing act? Work–life balance, health and well-being in European welfare states.

Talentia 2019. Ammattietiikka. Verkkojulkaisu. Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry. [Viitattu 17.11.2020]. Saatavissa: <https://www.talentia.fi/tyoelamainfo/ammattietiikka/>

TENK 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettinen neuvottelukunta, Opetus ja kulttuuriministeriö. [Viitattu 17.11.2020]. Saatavilla: https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

TUOMI, Jouni & SARAJÄRVI, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

TYÖTERVEYSLAITOS. työhyvinvointi, 2018. [Viitattu 18.9.2018]. Saatavilla: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

TYÖTURVALLISUUSKESKUS. Työhyvinvoinnin portaat. [Viitattu 22.4.2019]. Saatavissa: http://www.ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf

ULRICH, Dave 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Talentum.

VETOVOIMAINEN VANHUSTYÖ 2020. [Viitattu 3.11.2020]. Saatavissa: <https://vetovoimainen-vanhustyö.fi/>

VIITALA, Riitta 2009. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. Edita Helsinki.

VILKKA, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. PS-kustannus Jyväskylä.

LIITE 1: TEEMAHAASTATTELURUNKO

1. Taustatiedot:

Sukupuoli

Ikä

Ammattinimike

Työaika vuosina tässä työpaikassa

Aikaisempi työkokemus

2. Psykologiset tarpeet:

Miten vietät vapaa-aikaasi, liikutko

Koetko saavasi tarpeeksi unta

Oletko tyytyväinen omaan vointiisi

Miten kuvailisit työterveyshuoltoa ja

tukeeko työterveyshuolto työtäsi

3. Turvallisuuden tarpeet:

Miten ergonomia näyttäytyy työssäsi

Miten koet palkkauksen suhteessa työhösi

Miten kuvaisit työtäsi ja työyhteisöäsi

Mitä työn pysyvyys sinulle merkitsee

4. Liittymisen tarpeet:

Tehdäänkö työssä tiimityötä ja kuinka se toimii

Mikä on työsi tavoite

Onko palautekulttuuri riittävää

Miten koet esimiestyön työssäsi

Kuinka esimies voisi kehittää työhyvinvointia

5. Itsensä toteuttamisen tarpeet:

Opitko työssäsi uusia asioita

Mitä koet työssäsi positiivisena tai haasteellisena

Millaiset koulutusmahdollisuudet työsi tarjoaa

Onko sinulla mahdollisuuksia kehittyä urallasi