

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Ikäosaamisen kehittäminen ja johtaminen
Ylempi ammattikorkeakoulu

Virpi Hirvonen
Arja Kurkivuori-Kejonen

HYVINVOIVANA KOHTI ELÄKEIKÄÄ

Opinnäytetyö
Elokuu 2021



OPINNÄYTETYÖ
Elokuu 2021
Ikäosaamisen kehittäminen ja johtaminen

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijät:
Virpi Hirvonen, Arja Kurkivuori-Kejonen

Nimeke:
Hyvinvoivana kohti eläkeikää

Toimeksiantaja:
Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveyspalvelujen kuntayhtymä, Siun sote

Tiivistelmä
Opinnäytetyömme tarkoituksena oli kehittää Siun soten ikäihmisten palvelujen asumis- palveluyksikön yli 55-vuotiaiden työntekijöiden valmiuksia työssä jaksamiseen ja jatkamiseen hyvinvoivana kohti eläkeikää. Tarkoituksena oli lisätä ikääntyvän työntekijän arvostusta, hiljaisen tiedon jakamista, työhyvinvointia ja näin mahdollistaa työurien jatkuminen.

Alkukartoituskyselyllä kartoitettiin työyhteisön sen hetkisiä valmiuksia työssä jaksamisessa ja jatkamisessa. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta toteutettiin mukailien toimintatutkimuksen periaatteita. Työpajoissa luotiin osallistavien menetelmien avulla henkilöstölle osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia oman työyksikkönsä kehittämiseen. Tavoitteena oli löytää myös ikäjohtamiseen keinoja, joilla työssä jaksamista ja jatkamista voitaisiin tukea. Työyhteisön kehittämisprosessin tuloksena tuotettiin kehittämissuosituksia työntekijöiden työssä jaksamisen ja jatkamisen tukemiseksi sekä käynnistettiin niiden jatkokehittäminen.

Kehittämissuosituksina ovat tiimivastaava työkykyjohtamisen tukena, perehdyttäminen ja mentorointi sekä työtapojen uudistamisella keinoja kiireen hallintaan. Kehittämissuosituksien juurruttamisessa suositellaan työntekijöiden osallistamista, aikataulutusta, seuranta ja muutoksen johtamista.

Kieli
suomi

Sivuja 70
Liitteet 6
Liitesivumäärä 8

Asiasanat
työhyvinvointi, ikäjohtaminen, työssä jaksaminen ja jatkaminen



THESIS
August 2021
Master's Programme in Active Ageing

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600

Authors

Virpi Hirvonen, Arja Kurkivuori-Kejonen

Title

Maintaining Well-Being During the Transition from Work to Retirement.

Commissioned by

Siun sote – Joint Municipal Authority for North Karelia Social and Health Services

Abstract

The purpose of the thesis was to enhance the skills of the employees over the age of 55 in housing service units within Siun sote older people services to cope at work and maintain well-being during the transition from work to retirement. The aim was to increase the appreciation of older workers, the transferring of tacit knowledge, well-being at work and thus enable the continuation of careers.

The initial survey explored the current capacity of the work community to cope and continue working. Research and development activities were carried out in accordance with the principles of action research. In the workshops, participatory methods were used to create opportunities for staff to participate and influence the development of their own work unit. Another aim was to find ways for age management to support coping and continuation at work. As a result of the work community development process, development recommendations were produced to support employees' coping and continuation at work, and their further development was started.

Development recommendations include a team leader in support of work ability management, employee orientation and mentoring, and introducing ways to manage the rush by reforming the practices. Involving employees, scheduling, monitoring, and managing change are recommended when implementing development recommendations.

Language
Finnish

Pages 70
Appendices 6
Pages of Appendices 8

Keywords

well-being at work, age management, coping and continuation at work

Sisältö

1	Johdanto.....	5
2	Ikääntyvä työntekijä työelämässä	6
2.1	Ikä ja ikääntyvä työntekijä	6
2.2	Ikääntyvän työntekijän työ- ja toimintakyky	8
3	Ikääntyvän työntekijän työhyvinvoinnin tukeminen	11
3.1	Työhyvinvointi.....	11
3.2	Työnimu.....	16
3.3	Työyhteisötaidot työssä jaksamisen ja jatkamisen tukena.....	18
4	Työntekijän tukeminen johtamisen keinoin.....	21
4.1	Työvuorosuunnittelu työssä jaksamisen tukena	21
4.2	Ikäjohtaminen ja ikämoninaisuuden johtaminen	24
4.3	Ikäjohtamisella kohti parempaa työhyvinvointia	25
4.4	Henkilöstö- ja ikäjohtaminen Siun sotessa	28
5	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tehtävä	30
6	Tutkimuksellisen kehittämistoiminta	31
6.1	Kehittämistoiminnan tietoperusta ja lähestymistavat	31
6.2	Opinnäytetyön toimintaympäristö ja osallistujat.....	33
6.3	Kehittämistoiminnan malli	34
7	Kehittämistoiminnan toteuttaminen	36
7.1	Aloitutus.....	36
7.2	Toteutus	39
7.2.1	Ensimmäinen työpaja	41
7.2.2	Toinen työpaja	42
7.2.3	Kolmas työpaja	43
7.2.4	Kehittämissuosituksen laatiminen.....	44
7.2.5	Kehittämissuosituksen esittely	45
7.3	Arviointi.....	46
8	Kehittämistoiminnan tulokset	47
8.1	Työntekijöiden työssä jaksamisen ja jatkamisen valmiudet	47
8.2	Työssä jaksamisen ja jatkamisen kehittämistarpeet.....	49
8.3	Kehittämissuositukset työssä jaksamisen ja jatkamisen tukemiseksi	52
9	Pohdinta	55
9.1	Tulosten pohdinta	55
9.2	Kehittämisprosessin pohdinta	60
9.3	Luotettavuus ja eettisyys.....	62
9.4	Tulosten juurruttaminen ja jatkokehitysaiheet	63
	Lähteet	64

Liitteet

Liite 1	Alkukartoituskysely
Liite 2	Saatekirje
Liite 3	Ote ensimmäisestä työpajasta
Liite 4	Voimavarapuu
Liite 5	Ote toisesta työpajasta
Liite 6	Ote kolmannesta työpajasta

1 Johdanto

Ikääntyvät työntekijät eläköityvät. Tulevaisuudessa on kiinnitettävä enemmän huomiota työntekijän varhaisempaan työkyvyn tukemiseen. Työikäisen väestön keski-ikä on tällä hetkellä 40,1 vuotta, eikä se huomattavasti muutu seuraavien 20 vuoden aikana. Väestörakenteen muutoksen vuoksi kilpailu osaavista työntekijöistä lisääntyy. Seniori-ikäisten eli yli 65-vuotiaiden työntekijöiden määrä työmarkkinoilla kasvaa, kun yhä useampi jatkaa työuraansa tulevaisuudessa esimerkiksi osa-aikaisena eläkeiän saavuttamisen jälkeen. (Kokkinen 2020, 56–57; Tenhunen 2017, 3.)

Työvoiman ikääntyminen luo johtamistoiminnalle haasteita. Johtamisessa on kysymys siitä, mitä esimiesten tulee tietää työntekijän ikääntymisestä ja miten tietoa sovelletaan käytännön johtamisessa. Organisaatiolla tulee olla valmius kohdata ikääntyvään työvoimaan liittyviä kysymyksiä ja kehittää vastuullisesti kestävää henkilöstöhallintoa. Ikääntyvien työntekijöiden kohdalla on entistä enemmän kohdistettava kehittämistoimenpiteitä ennalta ehkäisevään työhyvinvointiin ja työkyvyn ylläpitämiseen. Työhyvinvointi vaikuttaa työntekijän työssä jaksamiseen ja jatkamiseen. Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu niin työntekijälle kuin työnantajalle. (Halme 2011, 27; Pakka & Rätty 2010, 30; Salminen, Vanhala, von Bonsdorff & von Bonsdorff, 2018, 29–36; Viitala 2013, 239.)

Opinnäytetyömme toimeksiantajana oli Siun sote Sosiaali- ja terveystieteiden kuntayhtymä (jatkossa Siun sote). Tarve työelämälähtöiseen kehittämiseen tuli Siun soten ikäihmisten palvelujen asumispalveluyksiköstä. Organisaatiossa työhyvinvointia voidaan parantaa muun muassa kehittämällä ja parantamalla työn käytänteisiin sekä rakenteisiin liittyviä tekijöitä (Pakka & Rätty 2010, 30). Siun sote toteuttaa yhdessä Työterveyslaitoksen kanssa vuosittain Mitä kuuluu? -työhyvinvointikyselyn (Siun sote 2019a). Opinnäytetyömme tarkoituksena oli kehittää Siun soten ikäihmisten palvelujen asumispalveluyksikön yli 55-vuotiaiden työntekijöiden valmiuksia työssä jaksamiseen ja jatkamiseen hyvinvoivana kohti eläkeikää. Tarkoituksena oli lisätä ikääntyvän työntekijän arvostusta, hiljaisen tiedon jakamista, työhyvinvointia ja näin luoda edellytyksiä työurien jatkumiselle.

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta toteutettiin mukaillen toimintatutkimuksen periaatteita. Tavoitteena oli osallistavien menetelmien avulla luoda henkilöstölle osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet oman työyksikkönä kehittämiseen. Tavoitteena oli löytää ikäjohtamiseen keinoja, joilla työssä jaksamista ja jatkamista voitaisiin tukea. Opinnäytetyön tehtävänä oli tuottaa tietoa siitä, millaisia valmiuksia ja kehittämistarpeita henkilökunnalla oli työssä jaksamiseen ja jatkamiseen kohti eläkeikää. Tehtävänä oli myös tuottaa työyhteisön valitsemista kehittämistarpeista kehittämissuosituksia työntekijöiden työssä jaksamisen ja jatkamisen tukemiseksi sekä käynnistää niiden jatkokehittäminen Siun soten ikäihmisten palvelujen asumispalveluyksikössä.

2 Ikääntyvä työntekijä työelämässä

2.1 Ikä ja ikääntyvä työntekijä

Ikää voidaan määritellä esimerkiksi kronologisen, biologisen tai sosiaalisen iän määreillä. Termeillä kokenut, ikääntyvä, ikääntynyt tai seniori voidaan kuvata työntekijää, joka on ollut työelämässä pitkään ja kokenut paljon. Yleensä tällöin puhutaan 45–65 ikävuoden väliin kuuluvasta työntekijöiden ryhmästä. Kronologinen ikä perustuu kalenteri-ikään, biologinen ikä toimintakyvyn muutoksiin ja sosiaalinen tai psykologinen ikä perustuu omiin sekä toisten asenteisiin ja ajattelumalleihin. Kronologinen ikä ei kerro sitä, millaiseksi ihmiset itsensä tuntevat. Sosiaalinen ikä on riippuvainen eri kulttuureissa olevista käsityksistä iästä ja ikääntymisestä. (Ilmarinen 2006, 62–66; Kiviranta 2010, 16.)

Ikääntyvä työntekijä -käsitteellä tarkoitetaan yleisesti yli 45-vuotiaita työntekijöitä. Tämä määritelmä perustuu siihen, että terveydessä ja toimintakyvyssä alkaa 40–50-vuotiaana ilmetä muutoksia, jotka vaikuttavat työkykyyn ja voimavaroihin. Rinnakkaisena käsitteenä käytetään ikääntynyt työntekijä -käsitettä, joka käsittää yli 55-vuotiaat työntekijät. Tutkimuksen mukaan (Ilmarinen 2006) 50–58-vuotiaat työntekijät kokevat työkykynsä muuttuvan merkittävästi samalla, kun

eläkkeelle jäämisen ajatukset voimistuvat. Ikääntymisen käsitteiden määrittelyssä ongelmana ovat yksilöiden väliset sekä eri sukupolvien väliset erot. (Hirvonen 2014, 10; Ilmarinen 2006, 60–61.)

Ihmisen elämänvaiheissa on samanlaista säännönmukaisuutta kuin työurassa. Työuran eri vaiheisiin vaikuttaa työntekijän ikä ja sen hetkinen työkyky. Tyypilliseen urakehityskaareen katsotaan kuuluvan neljä vaihetta: tutkimus-, kokeilu-, keskiuran- ja työuralta poissiirtymisen vaihe. Tutkimusvaihe on ihmisen oman alan ja työidentiteetin etsimisen vaihe. Tämän jälkeen kokeiluvaiheessa etsitään erilaisia työtehtäviä ja voidaan jo löytääkin mielenkiintoinen ja itselleen sopiva työ. Keskiuranvaiheessa, ihmisen ollessa noin neljänkymmenen, on tasaista työuraa takana jo pidempi ajanjakso. Keskiuran jälkeen saattaa ihminen aloittaa uransa arvioinnin ja vaihtaa koko uransa toiseen mielekkäämpään tai kiinnostavampaan uraan. Työuran viimeisessä, työuralta pois siirtymisen eli eläkkeelle siirtymisen vaiheessa on tyypillistä muiden elämän arvojen etsiminen tulevaa silmällä pitäen. Viimeisessä uravaiheessa on riski siihen, että työntekijä turhautuu tai vieraantuu työstä. Parhaimmillaan tästä vaiheesta voi muodostua työyhteisössä elämän ja työn antoisin vaihe. Työntekijän elämäkokemus ja viisautta antavat työyhteisölle ja työntekijälle perspektiiviä suhtautua myönteisesti työelämään ja sen tilanteisiin sekä työn laajoihin kokonaisuuksiin. (Viitala 2013, 107.)

Ikääntyneiden työntekijöiden työllisyyttä ja työssä pysymistä on kehitetty aktiivisesti 2000-luvulta alkaen. 55–64-vuotiaiden työllisyys on selvästi kasvanut 2000-luvulla ja varsinkin julkisella sektorilla ikääntyvien työssä pysyminen on parantunut. On tutkittu, (esim. Shemeikka, Aho, Jokinen, Järnefelt, Kaakinen, Kivimäki, Korkeamäki, Mertala, Mäkiäho, Parkkinen, Pitkänen, Terävä & Vuorento 2017; Vehko, Josefsson, Lehtoaro & Sinervo 2018) että ikäjohtamisen osaamisella on suuri merkitys ikääntyneiden työntekijöiden työssä jatkamiseen. Ikääntyneiden työntekijöiden työssä jaksamiseen ja jatkamiseen on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota nyt, kun Suomessa työikäisen määrä vähenee. Suomen hallituksen hallitusohjelmassa (Valtioneuvosto 2019) on maininta työurien pidentämisestä alusta, keskeltä ja lopusta. Ikääntyneen työntekijän työuran pidentämistä voidaan tukea esimerkiksi työkyvyn ylläpidolla, joustavilla työajoilla sekä työtehtävien muutoksilla. Erityisen tärkeäksi muutokset tulevat, jos

ikäntyneen toimintakyky alenee. Ikääntyvät työntekijät ovat työnantajalle tärkeä voimavara. Heillä on hiljaista tietoa, sitoutuneisuutta sekä syvällistä ja pitkäaikaista työkokemukseen perustuvaa tietoa organisaation toimintatavoista. (Hirvonen 2014, 10–13; Shemeikka ym. 2017, 23, 137; Sosiaali- ja terveysministeriö 2020a; Valtioneuvosto 2019; Vehko ym. 2018, 16.)

Vuoden 2017 työeläkeuudistuksen myötä vanhuuseläkkeelle siirrytään aiempaa vanhempana. Kunta-alalla eläkkeelle siirryttiin vuonna 2018 keskimäärin 60,6 vuoden ikäisenä. Tässä Suomi poikkeaa muista Pohjoismaista, joissa suurin osa 60–64-vuotiasta on vielä työelämässä. Seuraavien kymmenen vuoden aikana Kevan (Kuntien eläkevakuutus) arvion mukaan jää hoitoalalta eläkkeelle 29 000 ja työkyvyttömyyseläkkeelle 14 000 henkilöä. Tämä heikentää entisestään työvoiman saantia muuttotappioalueilla. Kevan selvityksen mukaan työkyvyttömyyseläkkeiden määrä on ollut viime vuosina kasvussa. Kunta-ala ja erityisesti sosiaali- ja terveysala on ollut viime vuosina suurien muutosten kohteena. Tämä muutospaine voi näkyä kasvavana työkyvyttömyysriskinä. Työkykyä tukevassa toiminnassa tarvitaan toimia, jotka vähentävät työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyvien määrää. (Kauhanen 2012, 198; Lybäck 2018, 3–4; 30–31. Sohlman 2020.)

Opinnäytetyömme kohderyhmänä oli yli 55-vuotiaiden työntekijöiden ryhmä. Kirjallisuudessa tästä ryhmästä käytetään yleisesti termiä ikääntynyt työntekijä. Meidän mielestämme termi ikääntynyt työntekijä antaa negatiivissävytteisen vaikutelman, joten käytimme opinnäytetyössämme yli 55-vuotiaista termiä ikääntyvä työntekijä.

2.2 Ikääntyvän työntekijän työ- ja toimintakyky

Toimintakyvyn käsite on laaja. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen (2020a) määritelmän mukaan toimintakyky tarkoittaa ihmisen fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia edellytyksiä, jotta hän selviää hänelle itselleen merkityksellisistä ja välttämättömistä jokapäiväisen elämän toiminnoista siinä ympäristössä, missä hän

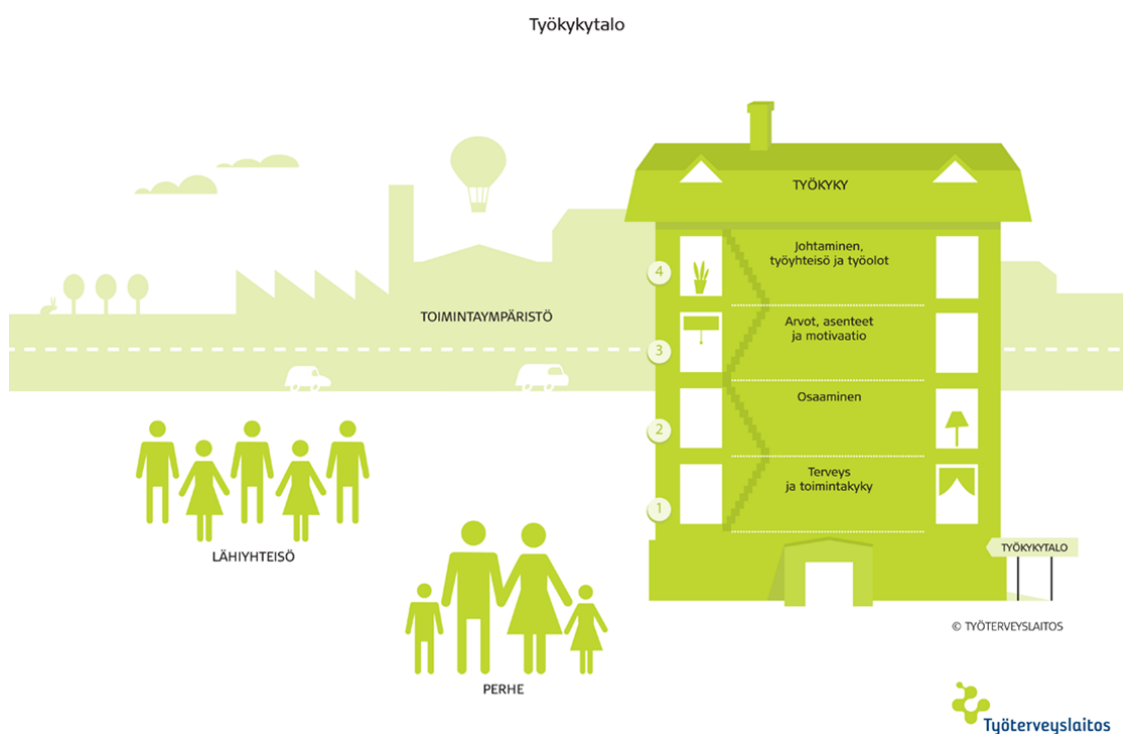
elää. Näillä toiminnoilla tarkoitetaan työtä, harrastuksia sekä itsestä, että toisesta huolehtimisesta. Eniten toimintakyvyn rajoitteita on todettu olevan vähän koulua käyneillä ja ruumiillista työtä tehneillä sekä pienituloisilla. Sosioekonomisen taustan on tutkittu olevan toimintakyvyn vaikuttava tekijä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017.)

Toimintakykyä jaetaan yleisimmin fyysiseen, psyykkiseen, sosiaaliseen ja kognitiiviseen toimintakykyyn. Toimintakyky on riippuvainen ympäristön myönteisistä tai kielteisistä vaikutuksista. Hyvä fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky sekä niitä tukeva ympäristö auttaa jaksamaan työelämässä ja voimaan hyvin sekä helpottaa itsenäistä arjessa selviytymistä. Toimintakykyä voidaan tukea erilaisilla palveluilla, asuin- ja elinympäristöön liittyvillä tekijöillä sekä muiden ihmisten tuella. Ikääntyvän työntekijän erityistarpeita voidaan huomioida esimerkiksi työympäristön suunnittelulla, työvuorosuunnittelulla sekä ergonomisilla ratkaisuilla. Näillä menetelmillä voidaan myös säädellä työn kuormittavuutta. (Lundell, Tuominen, Hussi, Klemola, Lehto, Mäkinen, Oldenbourg, Saarela-Thiel & Ilmarinen 2011, 91, 134; Terveystieteiden tutkimuskeskus 2020a.)

Työkykyyn vaikuttavat yksilöön, työhön ja työyhteisöön liittyvät seikat. Ikääntyvän työntekijän työkyky rakentuu hänen voimavarojensa suhteesta työhön. Voimavarat muodostuvat ihmisen terveydestä ja toimintakyvyn eri osa-alueista: psyykkisestä, fyysisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä sekä hänen koulutuksesta ja osaamisestaan. Työkykyyn vaikuttavat myös työntekijän asenteet ja arvot sekä motivaatio ja tyytyväisyys työtä kohtaan. Iän mukanaan tuomat muutokset vaikuttavat myös yksilön voimavaroihin. Työkyky ei kuitenkaan muodostu ainoastaan yksilöä mittaavista ominaisuuksista, vaan siihen vaikuttavat myös työyhteisön ja tehtävän työn ominaisuuksien sopivuus työntekijän voimavaroihin. (Halme 2011, 28; Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 13.)

Juhani Ilmarisen (2006) luomassa työkykytalossa (kuvio 1) työkyky jaetaan neljään eri kerrokseen. Kolme alinta kerrosta kuvaavat yksilön voimavarot ja neljäs kerros työtä ja työyhteisöä. Alimmassa kerroksessa, kaiken perustana, on

yksilön terveys eli fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky. Toinen kerros muodostuu yksilön osaamisesta eli kaikesta siitä mitä työuran aikana on opittu. Kolmannen kerroksen muodostavat yksilön arvot, asenteet ja motivaatio työtä kohtaan. Neljäs kerros kuvaa konkreettista työpaikkaa. Tähän kerrokseen sisältyy johtaminen, työyhteisö ja työolot. Lisäksi työkykyyn vaikuttavat ympärillä oleva toimintaympäristö sekä sosiaalinen verkosto. Näin vastuu työkyvystä jakaantuu yksilön, työnantajien ja yhteiskunnan kesken. Työkykytalo pysyy pystyssä ja toimii optimaalisesti, kun kerrokset tukevat toisiaan. Iän myötä alimassa, yksilön voimavaroja kuvaavissa kerroksessa, tapahtuu eniten muutoksia, jotka voivat horjuttaa muita kerroksia. (Ilmarinen 2006, 79–80; Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 13–14; Työterveyslaitos 2021a.)



Kuvio 1. Työkykytalo (Työterveyslaitos 2021a).

Merkittävänä haasteena koetaan työyhteisön kulttuuriin kehittäminen ikääntyvät työntekijät huomioon ottavaksi siten, että koko työyhteisö kokisi työn innostavaksi ja ilmapiirin myönteiseksi. Yksilölliset ratkaisut vaativat muuntautumiskykyä ja joustavuutta johtajalta ja koko työyhteisöltä. Työntekijät saattavat kokea,

että ikääntyvän työntekijän yksilölliset ratkaisut tuovat työhön kuormitusta ja järjestelyt saattavat myös aiheuttaa kateutta työyhteisössä. (Nikkilä & Paasivaara 2008, 132.)

Esimiehen rooli yhteisöllisyyden rakentamisessa on tärkeä, sillä viime kädessä hän vastaa siitä, miten työyhteisö saadaan toimimaan kokonaisuutena mahdollisimman hyvin. Työyhteisön kokonaisuuden rakentaminen on jatkuva prosessi, jossa esimiehen on viriteltävä toistuvaa keskustelua siitä, millaisten ratkaisujen avulla työyhteisössä päästään parhaisiin käytänteisiin. (Nikkilä & Paasivaara 2010, 152.)

Esimiehen on huomioitava henkilöstön erilaisuus ja se, että kaikki eivät motivoitu samoista asioista. Erilaisuutta voi hyödyntää kokemustiedon ja -taidon siirtämisessä. Kokemustietoa ja taitoa on varsinkin pitkään alalla olleilla työntekijöillä, kun taas vastaavasti nuoremmilla ovat opinnot tuoreessa muistissa. Nämä ominaisuudet yhdistämällä tuodaan työyhteisöön rikkautta, yhteistyö tuo uusia ajatuksia ja toimintatapoja työyhteisöön. (Paasivaara 2009, 56.) Simonen (2016, 86) toteaa, että ikääntyvät työntekijät arvostavat sitä, että heidän ammatillinen kokemuksensa huomioidaan ja kokemusta myös hyödynnetään. Iän huomioiva vuorovaikutteinen johtaminen ja hyvä työilmapiiri mahdollistavat kuulluksi tulemisen sekä omaan työhön vaikuttamisen.

3 Ikääntyvän työntekijän työhyvinvoinnin tukeminen

3.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvointia on määritelty eri tavoin. Esimerkiksi Työterveyslaitoksen ja Helsingin kauppakorkeakoulun tutkijat (Kauhanen 2016, 28) määrittelivät vuonna 2003 työhyvinvoinnin seuraavasti: ”Työhyvinvointi on tilanne, jossa työntekijä kokee tyytyväisyyttä ja kokonaisvaltaista hyvää oloa, on aktiivinen, jaksaa työssä ja kotona sekä sietää epävarmuutta ja vastoinkäymisiä.” Kuuden EU-

maan yhteisessä hankkeessa vuonna 2009 työhyvinvointi määriteltiin, että ”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.” (Anttonen & Räsänen, 2009.) Manka & Manka (2016, 75) mainitsevat Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymän määritelmän työhyvinvoinnista: ”Työhyvinvointi kattaa itse työn, aikaan saamisen ja vapaa-ajan. On mukava tulla töihin ja lähteä töistä, kun on saanut hyvää aikaan.”

Työhyvinvointi muotoutui käsitteeksi vasta 2000-luvulla, vaikka työkyky ja työkykyä ylläpitävä toiminta on määritelty perusterveydenhuoltolakiin ja käsite on syntynyt jo 1990-luvulla. Vielä 2000-luvullakaan ei työhyvinvoinnissa ollut läheskään aina kyse työntekijän hyvinvoinnista huolehtimisesta vaan joko suoranaisesti tai välillisesti työnantajan voiton tavoittelusta. Organisaatioissa on käynnistetty keskustelu työkyvyn hallinnasta, jossa vastuu on myös työntekijällä itsellään. Työnantaja ja yhteiskunta voivat auttaa erilaisilla ilmaisilla ja maksullisilla neuvontapalveluilla työntekijää hallitsemaan työkykyään. Organisaatioiden ja työntekijöiden jaetun vastuun periaatteella päästään kestävämpiin työhyvinvointia edistäviin ratkaisuihin. Työhyvinvointi on nähtävä ja sitä on kehitettävä ja toteutettava osana organisaation strategiaa. Kuitenkaan työhyvinvoinnin kehittämistä ei saa irrottaa erilliseksi osaksi johtamisesta. (Arola 2020, 69; Kauhanen 2016, 22–27.) Mankan & Mankan (2016, 74–75) mukaan työhyvinvointi on usein liitetty työterveyteen ja työkykyyn. Työhyvinvointia tulisi tarkastella organisaation strategisen menestystekijän näkökulmasta. Johtamalla suunnitelmallisesti, suunnittelemalla toimenpiteet niiden saavuttamiseksi sekä arvioimalla toimenpiteiden vaikuttavuutta saadaan tuettua ja kehitettyä työhyvinvointia. Organisaatiossa työhyvinvoinnin syntymiseen vaikuttavat johtaminen ja toimintatavat, työ ja ilmapiiri sekä työntekijä itse omilla ajatuksillaan työhyvinvoinnin rakentajana.

Työhyvinvointiin liittyy monia eri tekijöitä ja asioita. Se kohdistuu niin henkilöstöön, työympäristöön, työyhteisöön kuin johtamiseenkin. Työhyvinvoinnilla voidaan tukea työntekijöiden motivaatiota, siihen vaikuttavat myös yksilön omat ja

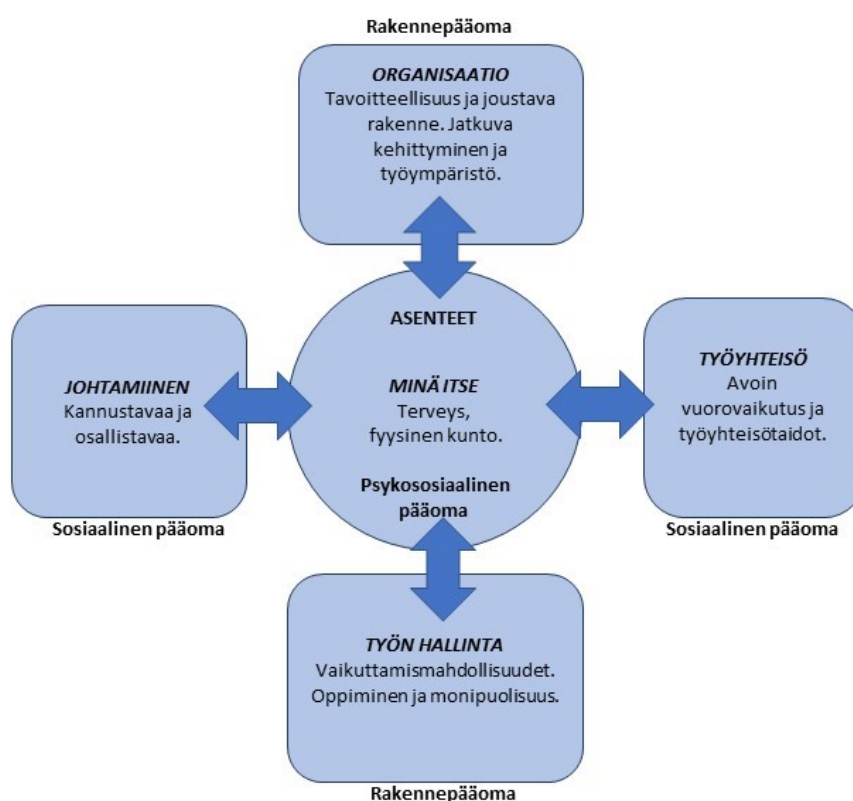
työyhteisön arvot. Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu niin työntekijälle kuin työnantajalle kuin johtajille ja esimiehillekin. Työhyvinvoinnilla on merkittävä myönteinen yhteys niin tuottavuuteen, asiakastyytyväisyyteen kuin sairauspoissaoloihin. (Hirvonen 2014, 26–27; Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2020b; Työterveyslaitos 2020a.)

Työhyvinvointi muodostuu ihmisen omien voimavarojen ja työn vaatimusten välisestä tasapainosta. Voimavarat muodostuvat ihmisen terveydestä ja toimintakyvystä. Koulutuksella, osaamisella ja arvoilla sekä asenteilla on merkityksellinen osa työhyvinvoinnin muovautumiseen. Työntekijän työhyvinvoinnissa on tärkeää voimavarojen ja työn kohtaaminen. Näiden asioiden suhde ei pysy samanlaisena koko työuran läpi, vaan se vaihtelee elämäntilanteen ja työn mukaisesti. Työhyvinvoinnin näkökulmasta johtamisella on hyvin tärkeä rooli eri-ikäisten työntekijöiden eri elämänvaiheiden huomioon ottamisella. (Kauhanen 2016, 23; Viitala 2013, 239.)

Työhyvinvointi jaetaan usein osa-alueisiin, joilla kaikilla on vaikutusta ihmisen työhyvinvoinnin tasoon. Osa-alueiksi luetaan ihmisen terveys ja työkyky, työympäristö, työntekijän osaaminen ja kehittymismahdollisuudet sekä työyhteisötaidot ja sosiaaliset suhteet. Työnmitoituksella ja organisoinnilla on oma vaikutuksensa, samoin kuin johtamisella ja tiedon kululla. (Kauhanen 2016, 28.)

Työturvallisuuskeskuksen (2020) kuviossa (kuvio 2) kuvataan työhyvinvoinnin eri osa-alueita työntekijän, työyhteisön, työnantajan sekä ympäristön näkökulmista. Kaikki osa-alueet limittyvät työntekijään. Työterveyshuollon rooli työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja työn hallinnassa on myös mukana kuviossa. Keskeisessä osassa kuviossa ovat työntekijä, hänen asenteensa, arvonsa, osaamisensa ja vuorovaikutustaitonsa. Työturvallisuuslain (738/2002) mukaan työnantajan on huolehdittava siitä, että työympäristön, työjärjestelyjen, työtehtävien ja työyhteisön tila on sellainen, että haitallista kuormitusta ei työntekijälle synny. Voimavarojen tunnistaminen vähentää haitallisten kuormitustekijöiden syntymistä. (Työturvallisuuskeskus 2020.)

Työhyvinvointiin vaikuttavat organisaatio sekä työ, johon on luotu työssä onnistumisen puitteet. Tätä on kutsuttu myös rakennepääomaksi. Työyhteisön ilmapäämiiri ja johtaminen edustavat sosiaalista pääomaa sekä yhteisöllisyyttä. Työntekijän oma tulkinta työyhteisöstä ja asenteestaan työhön vaikuttaa hänen työhyvinvointiinsa merkittävästi. Työntekijän persoonalla ja henkilökohtaisella elämällä on vaikutus työhyvinvoinnin rakentumiseen. Kuvio 3 kuvaa, kuinka työhyvinvointi on monen erilaisen tekijän summa. Samoilla tekijöillä on vaikutuksensa myös työmotivaatioon ja sen ylläpitämiseen. (Manka, Bordi & Heikkilä-Tammi 2013, 14.)



Kuvio 3. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä (mukailten Manka & Manka 2016).

Työhyvinvointi- ja työyhteistyötaitoilla on merkittävä vaikutus erityisesti työorganisaatioiden ja työn muutoksessa. Hyvät psykososiaaliset tekijät auttavat työntekijää selviytymään muutoksissa. Sosiaali- ja terveysalan ammattilaiselta vaaditaan vahvan ammattiosaamisen lisäksi kehittämissuuntautuneisuutta eli kykyä kehittää omia työtapojaan ja palveluja. Työyhteisöjen kuormittavissa ja

kiireisissä tilanteissa vastuullisuus ja yhteisöllisyys korostuvat ja niillä on työhyvinvointia ja muutosmyönteisyyttä parantava vaikutus. Vastuu työhyvinvoinnista koetaan tutkimuksissa olevan entistä enemmän työntekijällä itsellään. Työhyvinvointitaidot ovat yksi työntekijän tärkeimmistä ominaispiirteistä. (Arola, Laulainen & Pehkonen 2018, 43–44.)

Työhyvinvointia on tutkittu paljon ja tutkimusten painopiste on viime vuosina siirtynyt enemmän työhyvinvointia edistävien ja työntekijän voimaantumista lisäävien tekijöiden tutkimiseen. Erikssonin (2017, 144–154) tutkimuksen perusteella työyhteisön käytänteet ja toimet sekä työntekijän omat keinot ja ominaisuudet olivat tärkeitä työhyvinvoinnille ja vaikuttavat työssä jaksamiseen. Mielekäs työ koettiin tärkeimpänä työhyvinvointia lisäävänä asiana. Mielekästä työtä tuki toimiva sosiaalinen verkosto. Työhyvinvointiin kielteisesti vaikuttavina asioina tutkimuksessa mainittiin kiire, aikapaine, muuttuneet tehtävänkuvat ja kehittämisen pakonomaisuus. Kiireen myötä sosiaalisen vuorovaikutuksen väheneminen vaikutti myös kielteisesti työhyvinvointiin.

Kowalskin ja Loretton (2017) tekemän tutkimuksen mukaan työntekijöiden hyvällä työhyvinvoinnilla oli positiivinen merkitys yrityksen tulokseen ja tuottavuuteen. Kokonaisvaltaisella työhyvinvoinnin lähestymistavalla (fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja taloudellinen) työntekijöiden työhyvinvointia voitiin parantaa ja näin myös edistettiin työvoiman kestävää kehitystä.

3.2 Työnimu

Viime vuosina työhyvinvointia on lähestytty enemmän työntekijöiden ja työyhteisöjen vahvuuksien kautta positiivisessa valossa. Modernein työhyvinvoinnin viitekehys onkin niin sanottu laaja-alainen työhyvinvoinnin käsite. Tässä käsitteessä ovat mukana aiemmista malleista puuttuneet työmotivaatio, työnimu, toiminnan teoria ja transformatiivinen eli uudistava oppiminen. Puhuttaessa työhyvinvoinnista positiivisessa mielessä, käytetään termiä työn imu (work engagement). Työn imua kuvaa myönteisen työhyvinvoinnin ulottuvuudet: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Työn imua kokevat työntekijät ovat

aikaansaavia, aloitteellisia ja uudistushaluisia. He sitoutuvat nykyiseen työhönsä ja haluavat jatkaa pidempään työelämässä. Työn imu kuvaa parasta mahdollista työhyvinvoinnin tilaa ja sillä on positiivista vaikutusta elämänlaatuun. (Hakanen 2011, 38–42; Suonsivu 2014, 105–108.)

Työn imua kuvataan myönteisillä työhön liittyvillä tunne- ja motivaatio-tiloilla. Työntekijä tuntee itsensä tarmokkaaksi ja energiseksi. Työntekijä haluaa panostaa ja omistautua työhönsä sekä ponnistella sinnikkäästi myös vastoinkäymisten kohdalla. Työntekijä saa työstään merkityksellisiä kokemuksia, inspiraatioita, hän on innokas sekä ammatistaan ylpeä. Työhön keskittyminen ja uppoutuminen on syvällistä ja työntekijä voi saada työstään nautintoa. (Hakanen, Koskensalmi, Pahkin & Seppälä 2015, 8.)

Hyvästä työn imusta hyötyvät työntekijä, esimies ja koko työyhteisö vahvempina työhön ja organisaatioon sitoutumisena. Tämä edistää parempaa suoritusta sekä parantaa aloitteellisuutta, jolloin halu jatkaa työelämässä vahvistuu. Hyvä työn imu edistää hyviä työyhteisötaitoja ja ystävällisyyttä työpaikalla, jolloin aukeaa mahdollisuus uudistaa tai kokeilla uusia toimintamalleja. Työnimu vahvistaa yhteisöllisyyttä ja yhteisöllisyys voi vastaavasti energisoida ja kasvatata työnimua. Työntekijä tuntee hyvässä työn imussa tyytyväisyyttä muuhunkin elämäänsä. Tyytyväinen työntekijä palautuu hyvin työpäivänsä jälkeen, jolloin tämä vaikuttaa fyysiseen ja psyykkiseen terveyteen. (Hakanen ym. 2015, 10; Suonsivu 2014, 109.)

Työn imua edistävät erilaiset työhön liittyvät voimavarat. Voimavarat ovat psykologisia, sosiaalisia tai organisatorisia myönteisiä työolotekijöitä. Nämä edellä mainitut tekijät puskuroivat vaatimuksia ja auttavat työtehtävien suorittamista menestyksellisesti. Onnistuminen työssä lisää sisäistä halua tehdä työ hyvin. Työhön liittyvät voimavarat jaetaan tehtävätasoon ja työjärjestelyihin liittyviin sekä sosiaalisiin ja organisatorisiin voimavaroihin. Tehtävätason voimavaroihin kuuluvat työn palkitsevuus, monipuolisuus, kehitettävyyden ja se, että näkee työnsä jäljen. Työjärjestelyihin liittyviin voimavaroihin vaikuttaa, kuinka työt organisoidaan ja millaiset mahdollisuudet työntekijällä on vaikuttaa omaan työ-

hönsä ja ammatilliseen rooliinsa. Sosiaaliset ja organisatoriset voimavarat liittyvät työyhteisön ja esimiehen toimintaan, joilla on positiivinen vaikutus voimavaraisuuden edistämiseen. Oikeudenmukaisuus ja johtamisen selkeät käytänteet, positiivinen palaute ja arvostus lisäävät työnimua. Organisaatiokulttuurin näkökulmasta työn varmuus, innovatiiviset toimintatavat ja hyvä ilmapiiri ovat merkityksellisiä, koska tukevat työn ja muun elämän yhteensovittamista. Työstä saatu ilo ja työn imu ovat työntekijälle tärkeitä asioita sillä, mitä enemmän koemme iloa työstä, sitä enemmän lisääntyy kestävyys työolosuhteiden epäkohtien kestämiseen. Työssä parasta tulee olla tekemisen mielekkyys ja se, että epäkohdat ovat minimoitu. (Hakanen ym. 2015, 12; Luukkala 2011, 39.)

Wallin (2012) totesi tutkimuksessaan, että työhön sitoutuminen vaikuttaa työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin ja voimaantumiseen ja edistää sitä kautta työssä jaksamista ja työhyvinvointia. Työn sisällöllinen mielekkyys, ammatillisuus ja sen kehittäminen, eettisyys ja arvot korostuvat hyvinvointityötä tekevillä työntekijöillä. Vuorovaikutteinen tiimityö tukee työntekijän omaa kasvuprosessia. Toisaalta myös työn itsenäisyys lisää työhön sitoutumista, työhyvinvointia ja tehokasta toimintaa. Hoivatyötä tekevät ovat vahvasti työhönsä sitoutuneita. (Wallin 2012, 87; Eriksson 2017, 88, 93–97.)

Vuonna 2019 tehdyn työolobarometrin tulokset (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020, 161) osoittivat, että työn kuormittavuuden kasvu on heijastunut työntekijöiden psyykkiseen hyvinvointiin. Työn henkinen rasittavuus on lisääntynyt jo useamman vuoden ajan. Valtaosa työntekijöistä on kuitenkin tutkimuksen mukaan kokenut työn imua, energisyyttä, innostusta ja työhön uppoutumista. Työ voi aiheuttaa siis stressiä ja uupumusta ja toisaalta myös antaa energisyyttä ja innostusta.

3.3 Työyhteisötaidot työssä jaksamisen ja jatkamisen tukena

Työssä jaksamiseen vaikuttavia tekijöitä ovat työntekijän tähänastinen ura ja työtehtävät sekä se, millaisissa työolosuhteissa työtä tehdään. Työntekijän mahdollinen puutteellinen osaaminen vaikuttaa työssä jaksamiseen. Osaamisen

kehittäminen ja siitä syntyvä uusi osaaminen tukevat työtehtävien onnistumisessa suoriutumisen. (Luukkala 2011, 59–63.)

Työyhteisön yhteisöllisyys ja yhteisöllisyyden edistäminen kuuluvat olennaisena osana työhyvinvointiin. Yhteisöllinen toiminta on arkista, mutta sen merkitys on suuri ja hyvin kiinteästi työhön liittyvä. Yhteisöllisyyttä voisi kuvata tunnetilana, joka pohjautuu aina työyhteisön jäsenten vapaaehtoisuuteen. Kiinnostus työhön ja työyhteisön toimintaan ilman, että siitä on hyötyä vain itselleen, tuo hyvää mieltä työyhteisöön. Hyvän tekeminen saa työntekijän hyvälle mielelle ja auttaa jaksamaan työssä, samalla tuetaan työhyvinvointia ja merkityksellisyyttä elämään. (Nikkilä & Paasivaara 2010, 14–15.)

Työyhteisön toimivuus ja työilmapiiri ovat myös merkityksellisiä tekijöitä työssä jaksamisen näkökulmasta. Työyhteisötaitojen nostaminen työyhteisön tavoitteelliseksi kehittämisen kohteeksi tukee yhteisöllisyyttä sekä tukee työssä jaksamista ja jatkamista. Työyhteisötaidoista käytetään eri tutkimuksissa erilaisia nimityksiä, työyhteisökyky, alaistaidot ja organisaatiokansalaisuus, jotka ovat rinnakkaisia käsitteitä, joilla on kuitenkin kaikilla oma katsontakanta asiaan. Työyhteisökyky-käsite painottaa sosiaalisia kompetensseja työelämässä tarvittavien perusvalmiuksien lisäksi. Työyhteisökyvykkyyteen liitetään usein organisaation tuottavuus ja kilpailukyky. Alaistaidot, työyhteisötaidot ja organisaatiokansalaisuus puolestaan painottavat kokonaisvaltaisempaa näkemystä työelämän eri osa-alueilta sekä oppimis-, muutos- ja kehittämisvalmiuksia. Näillä on todettu olevan myönteisiä vaikutuksia työyhteisöjen toimintaan. (Arola 2020, 34–35; Luukkala 2011, 59–63.)

Työyhteisötaidot kuuluvat kaikille, niin esimiehelle kuin työntekijöille, ja ne rakentuvat vain kehittämällä. Työyhteisötaidoilla tarkoitetaan kykyä ja halua toimia työkaveria kohtaan rakentavalla ja toisiaan tukevalla tavalla. Työyhteisötaidot jaotellaan kahteen elementtiin, yhteistyöhön ja osaamiseen. Kehittämällä omaa osaamista, ottamalla selvää uusista asioista ja tuntemalla oman työnsä tavoitteet myös työyhteisötaidot kehittyvät. Yhteistyön ja osaamisen hallinnalla vahvistetaan omaa osaamista sekä muutososaamista. Työyhteisötaitoinen työntekijä kuuntelee esimiestään ja työyhteisöään asiallisesti ja kykenee

keskustelemaan ongelmallisista ja haasteellisista asioista työyhteisössä. Tasa-
puolinen kohtaaminen ja kohtelu sekä avun antaminen työkaverille lisäävät yh-
teisöllisyyttä ja tukevat työyhteisötaitoja. Ikääntyvän työntekijän näkökulmasta
työyhteisöllä on merkityksellinen asema työyhteisötaitojen ylläpitämisessä ja ke-
hittämisessä. Ikääntyvän työntekijän työssä jaksamiseen ja motivaatioon jatkaa
työssään vaikuttavat työyhteisön luottamuksellisuus, avoimuus sekä sujuva tii-
mityöskentely ja palkitseminen. Kestävien henkilöstöresurssien johtamisella on
myönteinen vaikutus työntekijän motivaation, kyvykkyyteen ja mahdollisuuksiin
suoriutua työstään hyvin. (Luukkala 2011, 214–215; Salminen ym. 2018, 30.)

Työyhteisötaitojen kehittämisen lisäksi työaikajärjestelyillä ja työn muokkaami-
sella tuetaan työntekijän työssä jaksamista. Avoin palautekulttuuri, vuorovaiku-
tustaitojen kehittäminen ja toisten kuunteleminen kuuluvat keskeisiin työyhteisö-
taitoihin. Työyhteisön tukeminen on tärkeä osa ikäjohtamista, jossa keskeisiä
asioita ovat yhteisöllisyyden vahvistaminen, osallisuuden tunteen lisääminen ja
arvostus. (Ajanko 2016, 143; Kukkonen 2014, 44; Kukkonen 2015, 121; Saa-
relma-Thiel & Wallin 2015, 148; Työterveyslaitos 2020c.)

Toimivassa työyhteisössä tarvitaan yhteiset pelisäännöt. Pelisäännöt, jotka voi
olla kirjattu esimerkiksi tiimisopimuksen muotoon, ovat kaikkien tiedossa ja
kaikki sitoutuvat noudattamaan niitä. Tiimisopimuksessa sovitaan pelisääntöjä
muun muassa vuorovaikutukselle työyhteisössä. Tiimisopimuksen noudatta-
mista tulee valvoa, mutta samalla tulee muistaa, että vastuullisessa työyhteisö-
ssä ovat kaikki vastuussa sopimuksen toteutumisen noudattamisesta ja val-
vomisesta. Tämä edellyttää esimieheltä luottamuksen osoittamista ja vastuun
jakamista työyhteisöön. (Nikkilä & Paasivaara 2010, 83.)

Työnantajan tuen tulisi kohdistua yhä enemmän työntekijän hyvinvointiin ja en-
naltaehkäiseviin toimenpiteisiin, jolloin se tukee työssä jaksamista ja jatkamista.
Tukitoimina voi olla esimerkiksi työprosessien sujuvoittaminen ja työergonomian
varmistaminen. Elinikäistä oppimista ja työn hallinnan tunnetta on vahvistettava
henkilöjohtamisen näkökulmasta, sillä näin voidaan varmistaa toimivan ja hyvän
työilmapiirin rakentuminen. Kun työntekijän henkilökohtaiset arvot kohtaavat
työnantajan työlle määrittelemät arvot, on omistautuminen työlle molemmilla

osapuolilla samankaltaista. Tällöin voidaan puhua työlleen omistautumisesta ja työntekijä voi kuvitella jatkavansa työssään vuosienkin päästä. Työntekijän työuran jatkamiseen vaikuttaa ensisijaisesti koettu terveydentila sekä työntekijän kokema merkityksellinen työ haasteellisuuden ja mielenkiintoisen työn näkökulmasta. Oma arvonsa työssä jatkamisessa on myös taloudellinen selviytyminen arjessa. (Kokkinen 2020, 57, 85; Luukkala 2011, 38.)

Johtamiskulttuurilla on merkitys työssä jaksamiseen ja jatkamiseen. Työstä palautuminen ja työssä jaksaminen on monen tekijän kokonaisuus. Työkykyjohtamisessa on tärkeää nostaa esille myös työntekijän oma vastuu hyvinvointistaan, levon, ravitsemuksen ja terveellisten elintapojen näkökulmasta. Ihmiset ovat kokonaisuuksia ja yksityisasiat vaikuttavat työsuoritukseemme, ja työmme voi heijastaa myös yksityiselämäämme. (Luukkala 2011, 59–63.)

4 Työntekijän tukeminen johtamisen keinoin

4.1 Työvuorosuunnittelu työssä jaksamisen tukena

Hyvä työvuorosuunnittelu on henkilökunnan työhyvinvointia ja työssä jaksamista tukevaa, tasapuolista sekä toimintaa kehittävää. Se ottaa huomioon lait ja virkaja työehtosopimukset, terveys- ja turvallisuusasiat, työntekijöiden yksilölliset tarpeet sekä taloudelliset ja tuotannolliset asiat. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 14, 49.)

Työntekijän tehokkaan työnteon edellytyksenä on, että hän palautuu työstään niin fyysisesti kuin psyykkisesti. Työn kuormittavuuden näkökulmasta työntekijän täytyisi palautua työn rasituksesta osittain jo työpäivän aikana. Lakiin perustuvat (työaikalaki 872/2019) lounas- ja kahvitauot tulee käyttää rytmittämään työpäivää ja oleellista on noudattaa työvuorosuunnitelmaa ja lähteä ajallaan työstä. Työpaikalta poistuessa on tärkeää saada ajatukset irti työstä, jättää työasiat työhön eikä jatkaa työasioiden pohtimista ja puhumista kotona. Merkittävä

rooli palautumisessa on työntekijän vapaa-ajalla, levolla ja terveellisillä elintavoilla. Päivittäisestä palautumisesta huolehtiminen on tärkeää kaikilla, mutta erityisesti ikääntyvillä, koska elimistön palautuminen on hitaampaa kuin nuoremmilla. Työn kuormittavuuden haittoja voi ennaltaehkäistä terveellisillä elämäntavoilla sekä huolehtimalla psyykkisestä ja fyysisestä kunnosta. Sosiaalisten suhteiden ylläpitämisellä on myös tärkeä rooli työstä palautumisessa. Kannustava työnantaja ja työpaikka edistävät myös työntekijän terveyttä. Työnantaja voi kannustaa ja tukea henkilöstöään erilaisin eduin, tarjoamalla mahdollisuuksia kulttuuriin ja liikuntaan sekä sosiaaliseen kanssakäymiseen. (Pakka & Rätty 2010, 24; Työterveyslaitos 2020b; Työturvallisuuskeskus 2020.)

Hoitoalalla työaikoja säätelevät työaikadirektiivi (2003/88/EY), työaikalaki (872/2019) ja alakohtaiset virka- ja työehtosopimukset. EU:n työaikadirektiiviin tavoitteena on parantaa turvallisuutta ja terveyttä työssä. Se asettaa vähimmäisvaatimukset kansallisille lainsäädännöille. Direktiivi esimerkiksi antaa työntekijälle oikeuden 11 tunnin lepoaikaan 24 tunnin aikana keskeytymättömästi sekä määrää keskimääräisen työajan seitsemän päivän jaksona enintään 48 tuntiin. Suomen uusi työaikalaki (872/2019) on tullut voimaan 1.1.2020. Työaikalain mukaan jaksotyössä työaika määräytyy lain mukaan niin, että se on kolmen viikon ajanjaksona enintään 120 tuntia tai kahden viikon ajanjaksona enintään 80 tuntia. Jaksotyössä vuorokausilevon yhtäjaksoinen pituus on 11 tuntia. Työntekijällä on oltava myös seitsemän päivän jakson aikana kerran vähintään 35 tunnin pituinen keskeytymätön lepojako. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 13; Työterveyslaitos 2021b.)

Härmän tutkimuksessa (2011) on todettu pitkien työvuorojen ja suurien tuntimäärien vaikutukset työuupumukseen ja työstressiin. Työstressin katsottiin liittyvän työvuorojärjestelmään sekä työssä koettuihin muihin negatiivisiin piirteisiin, muun muassa työn fyysiseen kuormittavuuteen. Iltavuorosta aamuvuoroon tultaessa työstressin kuormittavuus on korkeampi kuin muissa vuoroyhdistelmissä. Tätä yhdistelmää vähentämällä voitiin alentaa työssä koettua stressaavuutta. (Härmä, Hyvärinen, Karhula, Kalakoski, Puttonen, Sallinen & Vuori 2011, 33.)

Ergonomisen työvuorosuunnittelun päämääränä on työntekijän hyvinvoinnin, terveyden ja toimintakyvyn tukeminen. Ergonomisella rytmityksellä tuetaan palautumista ja annetaan riittävästi aikaa levolle. Ergonomisessa työvuorosuunnittelussa pyritään säännöllisyyteen eli 8–10 tunnin mittaisiin työvuoroihin sekä nopeaan, eteenpäin kiertävään järjestelmään. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 24–26; Lundell ym. 2011, 122.) Hirvosen (2012) tutkimuksessa Ergonomisen työvuorosuunnittelun vaikutus työhyvinvointiin, joka on tehty Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymälle, todettiin kuinka ergonominen työvuorosuunnittelu parantaa työntekijän unen laatua sekä lisää vireyttä työssä ja vapaa-ajalla. Lisääntyneellä levolla on terveyttä edistävä vaikutus ja siitä saadaan hyötyä sosiaaliseen kanssa käymiseen ja jaksamiseen myös vapaa-ajalla. Suurin ja merkityksellisin hyöty, joka ergonomisesta työvuorosuunnittelusta saadaan, on riittävä lepo- ja palautumisaikojen toteutuminen. Haittoina pidettiin vapaa-ajan pituuden vähenemistä iltavuorosta vapaalle jäätessä. Yövuorojen jälkeisten vapaiden koettiin riittävän hyvin palautumiseen. Ergonominen työvuorosuunnittelu koettiin pääsääntöisesti positiivisena muutoksena ja suurin osa työntekijöistä kannatti sitä. Työpaikan ilmapiiriin ergonomisella työvuorosuunnittelulla ei katsottu olevan vaikutusta. Tutkimuksen tulosten perusteella ergonomista työvuorosuunnittelua voidaan pitää suositeltavana mallina sen työhyvinvointia tukevasta näkökulmasta. (Hirvonen 2012, 26–40.)

Siun sotessa käynnistettiin työvuorosuunnittelun uudistaminen vuonna 2019. Työvuorosuunnittelun uudistaminen koettiin tarpeelliseksi Mitä kuuluu? -kyselystä nousseiden kehitettävien asioiden näkökulmasta. Henkilöstön kokemus työn kuormittavuudesta ja henkilöstön riittämättömyydestä työvuoroissa heikentää asiakas- ja potilaspalveluissa laadukkaan sekä oikea-aikaisen palvelun. Työvuorosuunnittelun keskittämällä ja kohdentamalla osaaminen sekä osaajat oikeaan aikaan työvuoroon tasataan ruuhkahuippuja. Toimintalähtöisellä ja ergonomisella työvuorosuunnittelulla pyritään tuottamaan tasalaatuisia työvuorolistoja ja näin vähentämään työn kuormittavuutta ja lisäämään työhyvinvointia. (Siun sote 2019b.)

4.2 Ikäjohtaminen ja ikämoninaisuuden johtaminen

Ikä on huomioitava johtamisessa. Tämä tarkoittaa kaikenikäisten johtamista niin, että luodaan sellaiset työolot, jotka edistävät eri-ikäisten tuottavuutta ja hyvinvointia. Ikäjohtamisella laajemman määrittelyn mukaan tarkoitetaan eri-ikäisten sekä erilaisissa elämänvaiheissa elävien työntekijöiden huomioimista työelämässä. Esimerkiksi perheelliset tarvitsevat arjessa perheen ja työn yhteensovittamista. Johtamisen keinoin voidaan eri elämän vaiheissa tukea työntekijää osa-aikatyöllä, joustavilla työajoilla ja työntehtävien muuttamisella. (Halme 2011, 30; Viitala 2013, 239.)

Halme (2011) määrittelee tutkimuksessaan ikäjohtamisen työyhteisön eri-ikäisten ihmisten johtamiseksi. Hän kuvasi eri-ikäisyyttä termeillä moniarvoisuus, moninaisuus ja perheen omainen eri-ikäisten kokonaisuus. Ikäjohtamista ei ole käsitetasolla juuri tutkittu, vaan se on otettu käyttöön ilman tarkempaa määrittelyä. (Halme 2011, 49–50.) Ikämoninaisuutta voidaan käsitellä kronologisen iän (vuosien määrän), biologisen iän (toimintakyvyn muutokset) sekä subjektiivisen iän (koettu ikä) perusteella. Lisäksi ikämoninaisuuteen vaikuttavat työuraan ja yhteiskunnalliseen tilanteeseen liittyvät tekijät sekä elämänvaiheet, työuran vaiheet ja sukupolvisuus. (Saarelma-Thiel & Wallin 2015, 116.) Toisaalta Hussi ym. (2011) kyseenalaistavat iän sekä ikäjohtamisen termin ja toteavat, että työntekijöitä ei pidä luokitella iän perusteella. Ikäjohtamisen sijaan pitäisi puhua iättömästä ja ikäneutraalista johtamisesta. (Hussi, Ilmarinen, Klemola, Lehto, Lundell, Mäkinen, Oldenbourg & Saarelma-Thiel 2011, 286.)

Suomen lainsäädäntö tukee ikämoninaisuutta. Esimerkiksi Suomen perustuslain (731/1999) yhdenvertaisuuspykälä kieltää yleisesti syrjinnän. Työsopimuslaki (55/2001) velvoittaa työnantajaa huolehtimaan työpaikan hyvästä ilmapiiristä ja edellyttää työnantajalta työntekijöiden tasapuolista kohtelua. Yhdenvertaisuuslaki (1325/2014) edistää yhdenvertaisuutta ja ehkäisee syrjintää. Sen perusteella ikä on kielletty syrjintäperuste. (Kukkonen 2015, 117; Rauramo 2020, 4.)

Ikämoninaisuuden johtaminen edellyttää moninaisuuden tunnistamista ja arvostamista. Moninaisuustietoinen johtaminen on erilaisuuden hahmottamista, hyväksyvää havainnoimista ja aitoa arvostamista. Moninaisuustietoisuuden tulisi ilmetä niin sanoissa kuin teoissa. Tällöin moninaisuutta pystytään hyödyntämään. Henkilöstön erilaisuus rikastuttaa työyhteisöä ja tuo sille lisäarvoa. Tämä kuitenkin edellyttää aktiivista vuorovaikutusta ja luottamuksellisuutta. Esimiehen tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu työntekijöitä kohtaan motivoi työntekijää. Yksilön oma kokemus arvostuksesta työssään lisää työhyvinvointia ja tuo sitä kautta tehokkuutta. (Ajanko 2016, 30; Andersson, Haggren, Haring, Lantola, Marttila, Schugk & Työläjäarvi 2013, 14; Heikka 2013, 84; Kukkonen 2014, 43; Työterveyslaitos 2020c.)

Ikäjohtaminen on ikääntyvien huomioon ottamista työtä organisoidessa ja sen käsitetään olevan normaalia esimiestyötä. Tavoitteena on yhdistää eri-ikäisille työntekijöille soveltuvia käytänteitä ja rakentaa yksilöllistä sekä positiivista organisaatiokulttuuria. Näillä tavoitteilla on tarkoitus edistää kaiken ikäisten työuria ja varsinkin ikääntyvien työssä jatkamista. Ikäjohtaminen perustuu yksilön arvostukseen, riippumatta siitä missä asemassa hän on organisaatiossa. (Simonen 2016, 86.) Hussin ym. (2011, 287) mukaan ikämoninaisuuden johtamisen pyrkimyksenä on työntekijöiden erilaisuuteen liittyvien haasteiden hallinta ja hyödyntämisen mahdollisuus. Ikämoninaisuuden johtamisen pyrkimyksenä on myös ajatus, että työntekijöiden erilaisuudessa on voimavaroja, joita tulisi osata löytää ja hyödyntää työyhteisössä.

4.3 Ikäjohtamisella kohti parempaa työhyvinvointia

Suomessa, niin kuin muissakin länsimaissa, ikäjohtamisen painopiste kallistuu ikääntyviin yli 46-vuotiaisiin ja ikääntyneisiin yli 55-vuotiaisiin työntekijöihin. Työelämästä eläkkeelle lähtevien osajien määrä on suuri ja tähän tulee kiinnittää huomiota ikäjohtamisen keinoin. Merkityksellistä tulevaisuuden kannalta on ikääntyvien työnkuvien kehittäminen niin, että ne vastaisivat työntekijän yksilöllisiä voimavaroja jatkaa työssä. Työyhteisön näkökulmasta ikääntyvän työnteki-

jän yksilöllisten ratkaisujen tukeminen varmistaa osaamisen riittävyyden työyhteisössä mentoroinnin kannalta. Työyhteisössä ikääntyvän työssä jatkamista ja jaksamista on tuettava työyhteisön asennekasvatuksella ja yhteistyön kehittämällä. (Viitala 2013, 239.)

Organisaatioiden johtamiskulttuurilla ja esimiehen johtamistaidolla on keskeinen merkitys työyhteisöille. Esimiehen tehtävät tulisi nähdä laaja-alaisena ja erilaisuuden johtamista tulisi korostaa. Erityisesti ikäosaamisen liittyvät asiat tulisi ottaa entistä paremmin huomioon. Johtamisessa esimieheltä edellytetään valmentavaa johtamisotetta, kommunikointia ja yhteistyötä koko työyhteisön kanssa. Ammatillisten taitojen lisäksi esimiehen on omattava riittäviä johtamisvalmiuksia, yhteistyö- ja viestintävalmiuksia, hyvää paineensietokykyä sekä oman ajankäytön hallintaa. Johtamisessa tarvitaan kykyä sopeutua nopeisiin ja voimakkaisiin muutoksiin. (Forss 2004, 13.)

Työelämään ja ikääntymiseen kohdistuu johtamistyön kysymyksiä, jotka ovat määritelty ikäjohtamisen painoalueiksi. Esimiehellä on oltava selkeä käsitys siitä, millainen työvoiman ikärakenne työyksikössä on nyt ja tulevaisuudessa. Ikäjohtamisessa tulee tiedostaa työntekijän ikääntymisen vaikutukset terveyteen ja toimintakykyyn. Työpaikalla on myös panostettava ikäsyrrjinnän ehkäisyyn ja ikääntyvien työllisyyden parantamiseen. Työllistettävyyden parantamisen keskeisenä tekijänä on työntekijän tietojen ja taitojen päivittäminen. Ikäjohtaminen on työkalu, jolla voidaan johtaa ihmisiä vaikuttamalla asenteisiin, tukemalla eri-ikäisten työntekijöiden välistä vuorovaikutusta ja suunnittelemalla töitä yksilöllisemmin. (Halme 2011, 27.)

Eri ikäkausiin ja elämänvaiheisiin liittyy erilaisia vahvuuksia ja kuormitustekijöitä. Vahvuuksia hyödyntämällä ja kuormitustekijöitä hallitsemalla edistetään myös työn ja muun elämän yhteensovittamista. Henkilöstöjohtamisen pitäisi perustua eri-ikäisten vahvuuksien hyödyntämiseen. Tällöin henkilöstörakenne olisi työpaikan voimavara. (Heikka 2013, 85; Kiviranta 2010, 32; Saarelma-Thiel & Wallin 2015, 121–122; Työterveyslaitos 2020c.) Jo rekrytoinnissa moninaisuus tulisi ottaa huomioon. Rekrytoinnissa moninaisuuden huomioon ottaminen on sitä,

että kaikkia kohdellaan samalla tavalla, riippumatta esimerkiksi iästä tai sukupuolesta. Monipuoliset rekrytointikanavat tavoittavat monenlaisia hakijaryhmiä. Syrjimättömyys on ikämoninaisuuden tärkeimpiä teemoja. (Andersson ym. 2013, 14; Saarelma-Thiel & Wallin 2015, 148; Kukkonen 2014, 44.)

Työkaariajattelu auttaa varautumaan työuran eri vaiheisiin. Kehityskeskusteluissa työntekijän omia tavoitteita sekä työn ja työorganisaation tavoitteita käydään läpi. Samalla voidaan arvioida kehittymis- ja osaamistarpeita, työpaikan mahdollisuuksia työkyvyn tukemiseen sekä työntekijän omia toimia työhyvinvoinnin ja osaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Kehityskeskusteluissa olisi hyvä ottaa huomioon myös työn ulkopuolinen elämäntilanne. Uran loppuvaiheessa suunnitellaan viimeisiä työvuosia sekä tiedon ja osaamisen ja hiljaisen tiedon siirtämistä eteenpäin. (Andersson ym. 2013, 11; Kiviranta 2010, 72, 199; Saarelma-Thiel & Wallin 2015, 148; Työterveyslaitos 2020c.)

Eri-ikäisten hyvällä johtamisella tarkoitetaan sitä, että esimies huomioi kaiken ikäisten työntekijöiden tarpeet ja odotukset. Lisäksi huomioidaan se, että työyhteisön jäsen voi toimia voimavarojensa mukaisesti mahdollisimman tarkoituksenmukaisessa tehtävässä ja roolissa. (Saarelma-Thiel & Wallin 2015, 121.) Ahokkaan (2016) tekemän tutkimuksen tulos osoitti, että johtamisen keinoin voidaan luoda työntekijälle tunne, että häntä arvostetaan ja hänellä on vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä. Tämä lisää työntekijän pysyvyyttä ja sitoutumista työhönsä ja työnantajaansa. Työntekijän pysyvyyttä lisäävät kehitysmahdollisuudet työssään sekä turvallinen, uudistuva ja myönteinen organisaatio. Työnantajan tulisi kiinnittää huomiota työhön sitouttamiseen, ammatillisiin osaajiin sekä työhön perehdyttämiseen. Myös varhaiseen puuttumiseen tulisi kehittää menetelmiä, joilla pystyttäisiin vaikuttamaan työhyvinvointiin. (Ahokas 2016, 30–34, 43–44.)

Vanhuspalveluiden henkilöstö ja työn tuloksellisuus rakennemuutoksessa -tutkimuksessa (2018) todettiin, että työntekijöiden kokemaan kiireen tunteeseen vaikuttaa henkilökunnan määrän lisäksi työn organisointi ja johtaminen. Johtamisen oikeudenmukaisuus vaikuttaa vahvasti hoidon laatuun, työmotivaatioon,

henkilöstön työssä jaksamiseen ja sairauspoissaoloihin. Tutkimuksen perusteella tehdyissä kehitysideoissa esitettiin, että laitostyyppisessä hoidossa suurien osastojen jakaminen pienemmiksi tai erikoistuneiksi osastoiksi voisi vähentää kiireen kokemusta. Tällöin pystyttäisiin purkamaan liukuhihnamaisuutta ja ottamaan huomioon paremmin asiakkaan toiveet ja mieltymykset. Asiakkaat myös tunnettaisiin paremmin. Henkilöresurssien sijoittamisella oikeaan paikkaan, työnjärjestelyillä ja toiminnanohjausjärjestelmien vuorovaikutteisuuksella voidaan myös vaikuttaa kiireen tunnun vähenemiseen. Toiminnanohjausjärjestelmien vuorovaikutteisuuksien lisääminen kertoo myös johdon luottamuksesta työntekijöihin oman työn vaikutusmahdollisuuksien lisääntyessä. (Vehko ym. 2018, 64–70.)

4.4 Henkilöstö- ja ikäjohtaminen Siun sotessa

Työntekijöiden työkyvyn tukeminen on huomioitu Siun soten vuosille 2020–2022 laaditussa strategiassa. Siinä henkilöstöä koskevinä tavoitteina ovat kehityskeskustelujen käyminen ja niiden hyödyn seuranta, henkilöstötyytyväisyysmittaukset ja niiden seuranta, sairauspoissaolojen määrän väheneminen ja seuranta sekä toimintalähtöisen työvuorosunnittelun käynnistäminen. Toimintasuunnitelmassa mainitaan erikseen henkilöstövoimavarojen johtaminen, jolla huolehditaan siitä, että käytössä on palvelujen tarpeeseen optimaalinen, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö. Henkilöstövoimavarojen johtamiseen kuuluvat rekrytointi, osaamisen varmistaminen, kehittäminen ja uudistaminen sekä henkilöstön sopiva määrä ja mitoitus. (Siun sote 2020a; Siun sote 2021c.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisella Siun sotessa pyritään ennakoivaan ja suunnitelmalliseen työvoimanhallintaan ja sijaisten käyttöön. Sisäisillä sijaisilla korvataan vakituisen henkilöstön poissaolojen aikana toiminta ja palvelut sekä edistetään henkilöstön jaksamista ja hyvinvointia. Optimaalisella henkilöstömäärällä tavoitellaan sairauspoissaolojen vähentämistä ja henkilöstön työhyvinvoinnin parantamista. Henkilöstön resurssoinnin lisäksi työn kuormittavuuteen ja henkilöstön jaksamiseen vaikuttavat muun muassa työvuorosunnittelu, ergonominen työrytmi, työntekijän oma terveys, työyhteisön toimivuus sekä yksikön

toiminnan organisointi ja johtaminen. Perehdytys, mentorointi, verkko-opiskelu, tavoitteellinen työnkierto, työssäoppiminen ja osaamisen jakaminen kuuluvat myös osaamisen kehittämiseen ja vahvistamiseen Siun sotessa. Osa arjen johtamista on henkilöstön työhyvinvoinnin johtaminen, jota Mitä kuuluu? -työhyvinvointikysely tukee. (Siun sote 2021c; Siun sote 2020a.) Terveiden ja hyvinvointilaitoksen vuosittain toteutettava Mitä kuuluu? -työhyvinvointikyselyn avulla kerätään tietoa esimiestyöstä ja johtamisesta sekä voimavaroista, jotka liittyvät työyhteisöissä työnjärjestämiseen, työtehtäviin sekä työyhteisön vuorovaikutukseen ja organisoitumiseen. Mitä kuuluu? -kysely on työkalu organisaatiolle ja esimiehille työhyvinvoinnin kehittämiseksi. (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2020b.)

Siun sotessa on käytössä erilaisia työkykyä ylläpitäviä ja palauttavia työkykyratkaisuja. Näitä ovat esimerkiksi säännölliset kehityskeskustelut, joilla tuetaan myös osaamisen kehittämistä. Työaikajoustot, varhaisen puuttumisen malli (HaVaHu), Miun työkaarimalli, työkykyprosessi ja toimiva työterveyshuolto tukevat työkykyä. Lisäksi Siun soten työntekijät saavat hyvinvointia lisäävänä vuosittaisena työsuhde-etuna liikunta- ja kulttuuriedun E-passin muodossa. (Siun sote 2021a; Siun sote 2020b; Siun sote 2021c.)

Työhyvinvoinnin tukemisella on hyvin merkityksellinen rooli ikääntyvän työntekijän työssä jaksamisessa ja jatkamisessa eläkeikään asti. Hyvällä esimiestyöllä sekä työyhteisön toimivuudella voidaan lisätä koko työyhteisön työhyvinvointia. Hyvä esimiestyö nousi esille vuonna 2019 Työterveyslaitoksen organisoimassa Mitä Kuuluu? -kyselyssä sosiaali- ja terveydenhuoltoalan ammattilaisille. Siun sotessa Mitä kuuluu? -kyselyn toimenpiteiksi on noussut muun muassa työhyvinvoinnin tukeminen ja työssä jaksaminen, tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelma sekä työterveyssuunnitelmat. Henkilöstösuunnitelmassa mainitaan henkilöstövoimavarojen kohdentaminen vielä täsmällisemmin organisaation tarpeisiin ja vahvistaa toimi- ja palvelualueilla yhteistoimintaa sekä vahvistaa henkilöstön osallisuutta ja edistää myös henkilöstöviestintää. (Siun sote 2021b; Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2020b.)

Siun soten strategian mukaan ikääntyviin työntekijöihin suhtaudutaan mahdollisuutena ja heidän jaksamistaan halutaan tukea ennakoivilla työhyvinvoinnin tukemisen keinoilla. Jaksamista halutaan edistää sukupolvien välisen oppimisen avulla eli mentoroimalla. Työhyvinvointia tuetaan huomioimalla eri-ikäisten osaamisen vahvuuksia. Sukupolvien välinen oppimisen edistäminen mahdollistuu oppimisen kahdensuuntaisuudella, jossa juniorit oppivat senioreilta ja seniorit junioreilta. Ottamalla käyttöön uusi mentorointimalli, jolloin uusi työntekijä ja konkari työskentelevät yhdessä hyödynnetään konkarin kokemusta ja näkemystä suunnittelu- ja koordinoititehtävissä. Sukupolvien välinen työ luo kilpailukykyisen strategisen perustan organisaatiolle. Toimenpiteinä ikäjohtamisen edistämiseksi ja tukemiseksi on muun muassa positiivisen ikäasenteen edistäminen organisaatiossa. Esimieskoulutuksella ja sisäisellä viestinnällä tuetaan ikäosaamista ja johtamista. (Siun sote 2021c.)

5 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tehtävä

Opinnäytetyömme tarkoituksena on kehittää Siun soten ikäihmisten palvelujen asumispalveluyksikön henkilöstön yli 55-vuotiaiden työntekijöiden valmiuksia työssä jaksamiseen ja jatkamiseen hyvinvoivana kohti eläkeikää. Tarkoituksena on myös lisätä ikääntyvän työntekijän arvostusta ja hiljaisen tiedon jakamista sekä lisäksi parantaa työhyvinvointia ja lisätä edellytyksiä työurien jatkumiseen.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda henkilöstölle osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia oman työyksikkönsä työkäytäntöjen kehittämiseen. Pyrkimyksenä on myös löytää ikäjohtamiseen keinoja, jotka mahdollistavat työssä jaksamisen ja jatkamisen tukemista.

Opinnäytetyön tehtävänä on

- Tuottaa tietoa siitä, millaisia valmiuksia henkilökunnalla on tällä hetkellä työssä jaksamisessa ja jatkamisessa kohti eläkeikää.

- Selvittää kehittämismenetelmien avulla, millaisia työssä jaksamisen ja jatkamisen kehittämistarpeita henkilökunnalla on osallistamalla heidät kehittämisprosessiin.
- Tuottaa työyhteisön valitsemista kehittämistarpeista kehittämissuosituksia työntekijöiden työssä jaksamisen ja jatkamisen tukemiseksi sekä käynnistää niiden jatkokehittäminen Siun soten ikäihmisten palvelujen asumispalveluyksikössä.

6 Tutkimuksellisen kehittämistoiminta

6.1 Kehittämistoiminnan tietoperusta ja lähestymistavat

Opinnäytetyömme tietoperustaksi valikoitui tutkimuksellinen kehittämistoiminta, joka sijoittuu työelämän kehittämistoiminnan ja tutkimuksen välimaastoon. Kehittämistoimintamme aihe tuli asumispalveluyksikön käytännön toiminnan kehittämistarpeesta ja tahtotilasta kehittää työhyvinvointia. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa käytännön ongelmat ja kysymykset ohjaavat tiedon tuotantoa. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tutkimus on enemmänkin avustavassa roolissa ja kehittämiskohteet nousevat käytännön toiminnasta. Tietoa tuotettiin aidossa käytännön toimintaympäristössä. Tutkimuksellinen kehittämistoimintamme oli työelämälähtöistä ja sen tarkoituksena oli löytää parempia toimintavaihtoehtoja. Tavoitteena toiminnassamme oli käynnistää työyhteisössä käytänteiden ja yhteistyön sujuvoittaminen, jonka tuloksena työhyvinvointi parantuisi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 19; Toikko & Rantanen 2009, 21–23.)

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta on monitieteellistä ja siinä yhdistyvät erilaiset lähestymistavat. Se on suunnitelmallista, tavoitteellista ja pyrkii sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Kehittäminen etenee järjestelmällisesti, analyyttisesti ja kriittisesti. (Ojasalo ym. 2014, 21; Toikko & Rantanen 2009, 21–23.)

Tutkimuksellinen kehittämistoiminnan lähestymistapamme perustuu konstruktivistiseen näkemykseen. Konstruktivismi on laaja-alainen tieteenfilosofinen suuntaus. Konstruktivismissa tieto muodostuu tutkimusprosesseissa ja siinä ei nähdä olevan valmista tietoa ja totuuksia, vaan tieto sekä totuus rakentuu tutkijoiden toimesta. Tutkimuskohteena ovat ihmiset tuottavat tietoa sekä totuuksia omassa toiminnassaan ja toimintaympäristössään. Tutkimuksessa näyttäytyy osallistujien toiminta. Tutkimuksen ilmiöt sekä merkitykset on rakenteeltaan sosiaalisia ja kulttuurillisia. Laadullisia tutkimusmenetelmiä käytetään yleisesti konstruktivismissa. (Jyväskylän yliopisto 2021.) Mahoneyn (2003) mukaan konstruktivismin käsitteellinen sydän on sen käynnissä olevat rakenteet, niiden organisointi ja kehityskulku.

Toimintatutkimus katsotaan usein laadulliseksi lähestymistavaksi, mutta se voi hyödyntää myös määrällisiä menetelmiä. Menetelmien on kuitenkin hyvä olla osallistavia. Osallistavilla menetelmillä mahdollistuu pääsy hiljaiseen tietoon, ammattitaitoon ja kokemukseen. (Heikkinen 2001, 171; Heikkinen 2010, 36–37; Ojasalo ym. 2014, 61.) Sovelsimme opinnäytetyössämme toimintatutkimusta. Tiedonhankinnan laadullisena menetelmänä käytimme alkukartoitukseen lomakekyselyä.

Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jolla pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutosta sekä luoda uutta tietoa. Toimintatutkimuksessa tutkijan ja tutkittavien välinen yhteistyö on suuressa roolissa, koska tutkittavat ovat prosessissa aktiivisia toimijoita. (Heikkinen 2001, 171; Kuula 1999, 10; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 58.) Toimintatutkimuksella osallistettiin työntekijät ratkaisemaan käytännön ongelmia. Kehittämisprosessissamme tutkittavilla oli suuri rooli tuottaa erilaista tietoa toiminnan kehittämiseksi. Meidän opinnäytetyötekijöiden rooli oli havainnoida ja johdattaa kehittämistoimintaa haluttuun kehityksen suuntaan.

Toimintatutkimuksen päämääränä ei ole vain pelkästään tutkiminen vaan toiminnan samanaikainen kehittäminen. Toimintatutkimuksessa teoria ja käytäntö yhdistyvät. Toimintatutkimuksen luonteeseen kuuluu se, että siinä vuorottelevat

suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi ja sykli etenee spiraalimaisesti. Toimintatutkimus on prosessi, se tähtää asioiden muuttamiseen ja kehittämiseen entistä paremmiksi. Kulkua ei voi täysin suunnitella, sillä sitä ohjaavat havainnot kehittämissprossin aikana. (Heikkinen 2001, 170; Ojasalo ym. 2014, 60; Toikko & Rantanen 2009, 30.) Toimintatutkimuksen luonteeseen kuuluu, että sen etenemistä ei voi täysin ennustaa etukäteen, esimerkiksi työpajoihin osallistuvien määrää emme voineet ennustaa. Kehittämissprossin aikana kerätyt havainnot ohjasivat tutkimuksen kulkua. Kehittämissprossissamme toimimme tasavertaisina toimijoina, jolloin havainnointi ja arviointi toiminnasta toteutui koko prosessin ajan.

Opinnäytetyömme aihe nousi käytännön työstä ja oli työelämälähtöinen. Toimintatutkimuksen lähtökohdat sopivat hyvin työhömmä ja myös toive toimintatutkimuksellisesta lähestymistavasta tuli toimeksiantajalta. Merkityksellistä oli, että saimme osallistettua henkilökunnan mukaan kehittämistyöhön. Silloin saimme nostettua esille sen ammattitaidon, kokemuksen ja hiljaisen tiedon, joka heillä oli olemassa. Kehittämistyömme tavoitteena oli käynnistää työyhteisössä jatkuvan kehittämisen prosessi, joka jatkuu myös opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

6.2 Opinnäytetyön toimintaympäristö ja osallistujat

Opinnäytetyömme toimeksiantajana oli Siun sote eli Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymä, joka on aloittanut toimintansa 1.1.2017. Siun sotella on lähes 8 000 työntekijää. Se järjestää julkiset sosiaali- ja terveystalvelut sekä ympäristöterveydenhuollon ja pelastustoimen talvelut Pohjois-Karjalan alueella. Sosiaali- ja terveydenhuollon talvelut jaetaan kolmeen eri toimialueeseen: ikäihmistalvelut, terveys- ja sairaanhoitotalvelut sekä perhe- ja sosiaalitalvelut. Ikäihmisille suunnattuihin talveluihin kuuluvat hoito ja hoiva sekä erilaiset asumiseen liittyvät talvelut. (Siun sote 2021a; Siun sote 2021b.)

Siun sote järjestää asumispalveluja ikääntyneille, jotka tarvitsevat apua ja tukea asumisessa. Palvelu muodostuu henkilökohtaisia tarpeita vastaavasta asumisvaihtoehdosta, sopivista tukipalveluista, toimintakykyä ja kuntoutumista edistävästä hoidosta ja hoivasta. Asumisen vaihtoehdot voidaan jakaa tuettuun asumiseen, palveluasumiseen sekä perhehoitoon. Opinnäytetyömme tehtiin Siun soten ikäihmisten palvelujen asumispalveluyksikköön. Ikäihmisten palveluissa henkilöstö on iäkkäämpää kuin Siun soten muilla toimialueilla. Noin puolet henkilökunnasta on yli 50-vuotiaita ja sairaspoissaolojen määrä on muita toimialueita suurempi. (Siun sote 2021a; Siun sote 2021b.)

Kehittämistoiminta toteutettiin Siun soten ikäihmisten palvelujen asumispalveluyksikön henkilökunnalle syksyn 2020 ja kevään 2021 aikana. Alkukartoituskysely suunnattiin yksikön kaikille työntekijöille. Kehittämistoiminnan käytännön osuuteen osallistuivat asumisyksikön henkilöstön ikääntyvät, +55-vuotiaat, työvuorossa olevat työntekijät. Yhteensä ikääntyviä +55-vuotiaita työntekijöitä yksikössä on 25. Käytännön kehittämistoiminnassa toteutettiin kolme työpajaa työvuorosuunnitelman mukaisesti työajalla, jolloin työntekijöillä oli mahdollista osallistua työpajoihin. Työpajojen kesto vaihteli tunnista puoleentoista tuntiin. Työpajoihin osallistui neljästä kuuteen työntekijää. Työpajoihin eivät osallistuneet samat työntekijät joka kerta.

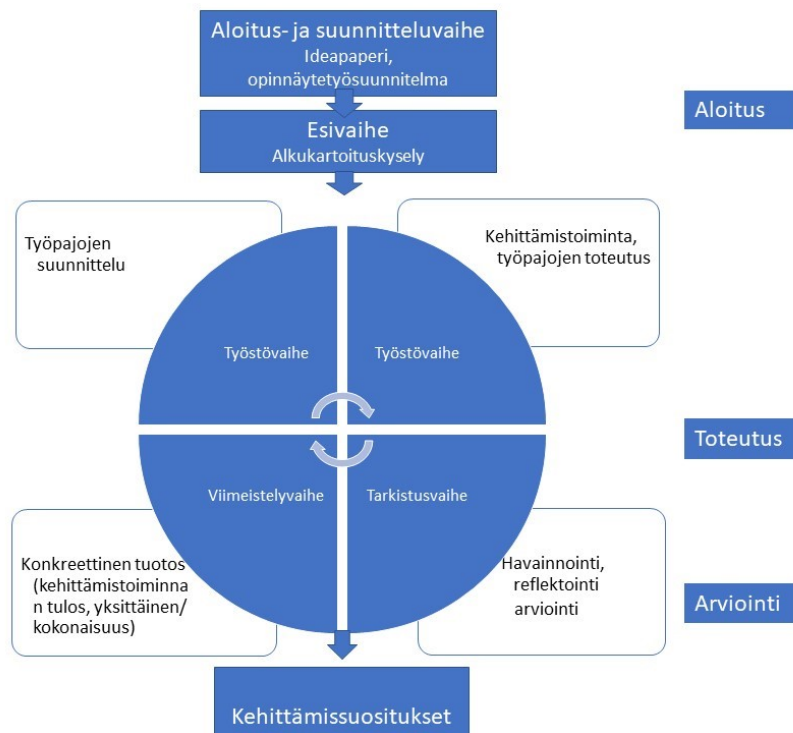
Työpajojen toteutuksen jälkeen osallistimme työyksikön esimiehen ja tiimivastaavat kehittämistoimintaan. Tavoitteena oli, että kehittämistoiminta ja siinä syntyvät kehittämisideat antaisivat työkaluja henkilökunnalle, esimiehelle sekä Siun soten organisaatiolle ikääntyneiden työntekijöiden työurien jatkamisen tukemisessa.

6.3 Kehittämistoiminnan malli

Sovelsimme opinnäytetyön toteutuksessa Salosen (2013) kuvaamaa konstruktivistista mallia, jossa yhdistyivät spiraalimallin ja lineaarisen mallin vahvuudet. Opinnäytetyön alkuvaiheessa opinnäytetyösuunnitelmaa tehdessä meille paino-

tettiin suunnitelman tärkeyttä. Konstruktivistisessa mallissa kaikki alkaa huolellisesta suunnittelusta ja hankkeen vaiheistuksesta. Salosen (2013, 14–16) mukaan konstruktivistiseen malliin liittyy vahvasti toiminnasta oppiminen, osallisuus, tutkimuksellinen kehittämisote ja monipuolinen menetelmäosaaminen. Kehittämistoimintaamme ohjasi henkilökuntaa osallistava kehittämisote, vuorovaikutteinen keskustelu, arviointi ja eteenpäin suuntautuminen. (Salonen 2013, 14–16.)

Kehittämisprosessimme eteni Salosen (2013) konstruktivistisen mallin mukaisesti. Prosessimme (kuviokuva 5) aloitusvaihe sisälsi kehittämistarpeen, alustavan kehittämistehtävän, toimintaympäristön ja ajatuksen mukana olevista toimijoista ja heidän osallistumisestaan sekä sitouttamisestaan työskentelyyn. Tässä vaiheessa aloitimme ideoinnin. Aloitusvaihetta seurasi suunnitteluvaihe. Tämä vaihe oli meidän työskentelyssämme opinnäytetyösuunnitelman tekemisen vaihe, jolloin yhteistyötä tehtiin vahvasti asumispalveluyksikön esimiehen kanssa. Aloitus- ja suunnitteluvaiheessa ei välttämättä voi suunnitella kaikkia asioita kokonaan vaan osittain. Toimintatutkimuksenkin luonteeseen kuulu se, että tekemistä ei voi täysin ennustaa. Esivaiheessa siirrytään kentälle eli siihen ympäristöön, jossa varsinainen kehittämis työ tapahtuu. Tässä vaiheessa toteutimme alkukartoituskyselyn. Työstövaiheessa teimme käytännön toteutuksen osallistavien työpajojen muodossa. Kaikkiin vaiheisiin sisältyi lisäksi havainnointia ja arviointia. Viimeistelyvaiheessa syntyi kehittämistyön tuloksena kehittämissuosituksia.



Kuvio 5. Opinnäytetyöprosessi kehittämistoiminnan mallin mukaan (mukaillen Salonen 2013).

Opinnäytetyömme raportoinnissa käytämme Salosen mallia mukaillen. Raportimme kehittämistoiminnan toteutuksen jakamalla sen aloitus-, toteutus- ja arviointivaiheiksi, jotka esitetään kuviossa 5.

7 Kehittämistoiminnan toteuttaminen

7.1 Aloitus

Opinnäytetyön aihepiiriä miettiessämme molemmille opinnäytetyöntekijälle nousi merkityksellisenä aiheena työhyvinvointi ja työssä jaksaminen. Ikäosaamisen kehittäminen ja johtaminen opinnoissamme syvensimme osaamistamme vapaasti valittavissa opinnoissa esimiestyöhön ja johtamiseen. Olemme työsuhhteessa Siun soten sosiaali- ja terveystyöpalvelujen kuntayhtymään. Opinnäytetyötä

ei ohjeistuksen mukaan voi Siun soteen työsuhteessa oleva tehdä omiin työyksikköihinsä, joten kontaktoiduimme yksikköihin, joihin meillä ei ole työsuhdetta (Siun sote 2020c). Opinnäytetyömme aiheen pohjalta tiedustelimme, onko jollain lähialueen ikäihmisten palvelujen yksiköllä halu ja tarve lähteä opinnäytetyön avulla kehittämään työhyvinvointia. Ideapaperi muotoutui syksyllä 2019 yhteistyössä silloisen ikäihmisten palvelujen asumispalveluyksikön palveluesimiehen kanssa. Aihe kehittämistyöhön nousi käytännön työelämästä ja siellä havaituista kehittämisen tarpeista muun muassa henkilöstöressurssien haasteellisen saatavuuden näkökulmasta. Opinnäytetyön ideapaperista muotoutui tarkempi opinnäytetyösuunnitelma keväällä 2020. Tutkimusluvan haimme keväällä 2020 ja lupa myönnettiin elokuussa 2020. Tutkimusluvan saaminen viivästyi meistä riippumattomista syistä ja vaikutti myös osaltaan opinnäytetyömme aikatauluun.

Kehittämistoimintamme pyrkimyksenä oli sitouttaa työntekijät kehittämistyöhön ja toimimaan osallistujalähtöisesti. Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa oli toimeksiantajan toive, jota pyrimme pohjana työssämme käyttämään. Toimintatutkimuksessa työyhteisön osallisuus on merkityksellinen. Prosessissa tähdättiin toiminnan tutkimiseen, kehittämiseen, muuttamiseen ja arviointi kulki prosessissa mukana koko ajan. Edellä mainitut seikat huomioon ottaen opinnäytetyömme tavoitteet ja tehtävät muokkautuvat prosessin aikana, vaikka pyrimme johdattamaan osallistujia opinnäytetyössä rajatun aiheen suuntaan.

Toteutimme opinnäytetyön esivaiheessa lomakehaastattelun (liite 1), jonka tavoitteena oli saada helposti ja luotettavasti selville osallistujien ajatuksia ja mielipiteitä tutkittavasta aiheesta. Kyselylomake sisälsi monivalintakysymyksiä ja avoimia kysymyksiä. Kohdistimme tulostetun kyselylomakkeen koko henkilökunnalle ja sen tarkoituksena oli kartoittaa työntekijöiden sen hetkiseen työkykyyn vaikuttavia osaamiseen, työhyvinvointiin, johtamiseen ja työssä jaksamiseen liittyviä asioita. Näiden pohjalta rakennettiin työpajojen sisältöä.

Tulostetut kyselylomakkeet toimitettiin yksikköön 10/2020 ja vastaamiseen varattiin aikaa 3 viikkoa. Kyselylomakkeen liitteenä oli saatekirje (liite 2). Yksikön

esimiehelle toimitettiin koko henkilöstölle jaettavaksi 70 kyselylomaketta. Vastaaminen tapahtui anonyymisti. Työyksikön esimies muistutteli kyselyyn vastaamisesta ennen palautuspäivää. Kyselylomakkeita palautui 18, jolloin vastausprosentti oli 26 %. Hakalan 2016 mukaan laadullisessa tutkimuksessa tulee tutkimukseen osallistuvilla olla henkilökohtaisia kokemuksia tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksesta tulee informoida osallistujia hyvin, mutta lisäksi on taatava osallistujien anonymiteetti. Osallistujien tunnistettavuuden estäminen on yksi eniten tunnettuja ihmistieteiden normeja. (Hakala 2016, 10.) Kyselylomakkeessa vastaajan anonymiteetti säilyi ja kysymykset oli luotu niin, ettei niistä voinut päätellä vastaajaa. Vastaajan oli helpompi vastata vaikeita asioita käsitteleviin kysymyksiin anonyymisti. Luotettavuus ei määrällisessä tutkimuksessa olisi toteutunut pienen osallistujamäärän vuoksi. Opinnäytetyömme alkukartoituskyselyn vastausten tunnistettavuuden näkökulmasta, emme voi kyselytuloksia avata yksityiskohtaisesti tai muun muassa kirjata avoimien kysymyksiä kommentteja kyselyn litterointiin.

Jokainen haastattelulomake litteroitiin ja aineiston analysointi aloitettiin jo tässä vaiheessa. Lomakevastausten litteroinnin avulla saimme alustavan analyysin työhyvinvoinnin tilanteesta työssä jaksamisen ja jatkamisen näkökulmasta. Jaoin tulokset alustaviin aineistoluokkiin, jotka kuvasivat aineiston sisältöä.

Teemoittelussa aineistosta etsitään usein toistuvia piirteitä ja kehittämistoiminnan tehtävien kannalta keskeiset asiat. Teemoiksi voidaan muodostaa myös aiheita, jotka toistuvat kyselylomakkeissa muodossa tai toisessa. Teemoittelu on käyttökelpoinen menetelmä varsinkin silloin, kun pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia. (Eskola & Suoranta 2008, 174–180; Tietoarkisto 2021.) Analysoinnissa käytimme teemoittelua, jonka avulla avoimista kysymyksistä koottiin oleelliset aiheet eli teemat. Alustava luokittelu kyselylomakkeessa tehtiin jo sen luomisvaiheessa. Analysointivaiheessa eri teemojen alta etsittiin yhtäläisyyksiä, jotka luokiteltiin omiksi teemoiksi. Löydetyistä teemoista muodostuivat työpajojen alustavat aihealueet.

Aineiston erottelussa laadulliseen ja määrälliseen jako muodolliseen on käyttökelpoinen menetelmä. Määrä ja laatu voivat olla mukana niin kvalitatiivisessa

kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tutkimukseen otettaessa myös määrällisiä elementtejä mukaan, on unohdettava määrällisyyteen kytkeytyvät yleistämisen vaatimukset ja tilastolliset lukujen laskemiset. Riskinä tässä kvantifioinnin mukaan ottamisessa, saattaa olla laadullisen tutkimuksen arviointi, määrällisen tutkimuksen käsitteistöllä. Joskus kuitenkin laskemisella laadulliseen aineistoon pääsee helpommin kiinni ja laskemalla voi myös varmistaa, että tutkimuksen tulokset eivät perustu niin kutsuttuun mutua tuntumaan. Tueksi laadulliseen tutkimukseen voidaan ottaa muun muassa erilaisten teemojen määrän. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Alkukartoituskyselyssä olevat monivalintakysymykset kvantifioitiin. Osa laadullisista kysymyksistä myös kvantifioitiin teemojen perusteella. Kvantifioinnilla haettiin määrällistä tietoa laadullisen tiedon tueksi sen hetkisen työhyvinvoinnin kokemuksesta, mutta tulosten avaaminen yksityiskohtaisesti ei pienen aineistomäärän vuoksi ole relevanttia.

Lomakehaastattelussa käyttökelpoisia muotoja ovat suljetut kysymykset, puolivoimet kysymykset sekä avoimet kysymykset. Lomakehaastattelu antaa mahdollisuuden käyttää kaikkia näitä muotoja verrattuna teemahaastatteluun tai syvähaastatteluun. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 77.) Kyselyn analysoinnin perusteella saimme pohjatietoa yksikön sen hetkisestä työhyvinvoinnin kokemuksesta ja sekä käsityksen työyhteisön ajatuksista työssä jaksamisessa ja jatkamisessa. Kyselylomakkeessa olevilla avoimilla kysymyksillä kartoitettiin henkilöstöltä näkökulmaa muun muassa eri ikäryhmien koulutustason ja työkokemuksen vaikutuksesta työyhteisöön. Kyselyssä haettiin vastauksia työyhteisön tuen kokemuksesta, työyhteisötaidoista ja työilmapiiristä.

7.2 Toteutus

Opinnäytetyömme toteutusvaiheessa käytimme osallistavia menetelmiä. Toteutimme kolme työpajaa, joiden tavoitteena oli selvittää, millaisia työntekijän työssä jaksamisen ja jatkamisen tukemisen kehittämistarpeita työyhteisöllä oli (taulukko 1). Jokaisella kokoontumiskerralla valitsimme eri menetelmän ja pyrimme siihen, että pääsisimme eteenpäin tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa. Menetelminä käytimme aivoriihi-, tulevaisuuden muistelu- ja learning

cafe- menetelmiä. Taulukossa on eritelty kehittämisprosessin eteneminen, teemat ja menetelmät.

Taulukko 1. Kehittämisprosessi.

	Sisältö	Osallistujat	Menetelmät
Ensimmäinen työpaja 26.11.2020	Työntekijän keinot työn hallintaan.	6 osallistujaa	Aivoriihi, voimavarapuu, PowerPoint-esitys(13 diaa)
Toinen työpaja 21.1.2021	Työyhteisö ja työyhteisön kehittämistarpeet.	4 osallistujaa	Tulevaisuuden muisteleminen, PowerPoint-esitys(10 diaa)
Kolmas työpaja 25.2.2021	Kuinka kehittää työyhteisöä?	4 osallistujaa	Learning cafe, PowerPoint-esitys (7 diaa)
Tapaaminen esimiehen kanssa 5.3.2021	Työpajatoiminnasta saatujen kehittämiseidoiden yhteenveto.	Esimies	Tapaaminen esimiehen kanssa.
Kehittämissuosituksien esittely 16.4.2021	Hyvinvoivana kohti eläkeikää opinnäytetyön kehittämissuosituksien esittely ja juurruttaminen.	Esimies ja 6 tiimivastaavaa.	Yhteinen kokoontuminen, PowerPoint-esitys (4 diaa)

Jokaisessa työpajassa havainnoimme sekä kirjasimme huomioita ja työpajan jälkeen litteroimme saadut tulokset. Työpajatyöskentelyn jälkeen kävimme työyksikön esimiehen kanssa kehittämiseidota läpi. Tämän jälkeen esittelimme kehittämiseidosta valikoituneet kehittämissuositukset esimiehelle ja tiimivastaville jatkotyöstettäväksi työyksikköön.

7.2.1 Ensimmäinen työpaja

Ensimmäisen työpajan tavoitteena oli saada alkusysäys kehittämistoiminnalle aivoriihimenetelmän avulla. Sen tarkoituksena oli käynnistää avoin ja keskustele-
leva ilmapiiri. Näin tuettiin muita kehittämisen menetelmiä. Valitsimme aivoriihi-
menetelmän, koska tavoitteenamme oli saada aikaan ideointihuuma, jolloin
osallistujien eri näkökulmat ja kokemukset saatiin hyödynnettyä. Aivoriihi oli ni-
menomaan ideointimenetelmä ja ideoiden työstämiseen käytimme muita osallis-
tavia menetelmiä. (Kansan Sivistystyön Liitto 2020.)

Ensimmäinen työpaja toteutettiin marraskuussa 2020. Työpajaan osallistui
kuusi työntekijää työvuorojen puitteissa. Työpajan avauksessa osallistujille ko-
rostettiin luottamuksellisuutta. Kenenkään henkilökohtaisia ajatuksia ei tuotaisi
esille lopullisissa tuloksissa.

Käynnistimme työpajan alkukartoituskyselystä nousseiden teemojen käsittelyllä
ja etenimme PowerPoint-esityksen (liite 3) avulla. Teemoina esille olivat nous-
seet fyysinen ja psyykinen kuormitus, työtapojen kehittäminen, osaamisen ke-
hittäminen ja jakaminen, työstä palautuminen sekä ikäjohtaminen.

Päivän teemana oli Minä itse. Tarkoituksena oli herätellä ajattelemaan työnteki-
jää omista vaikuttamisen mahdollisuuksista työhyvinvointiin, työkykyyn ja työssä
jaksamiseen. Käsittelimme työpajassa Ilmarisen (2006) Työkykytaloa sekä Työ-
turvallisuuskeskuksen (2021) Keinoja työn hallintaan -kuviota. Teeman kysy-
myksiin paneuduttiin aluksi pareittain ideariihi-menetelmän avulla. Parit kirjasi-
vat ylös omia näkökulmiaan terveydestä, työstä ja työssä jaksamisesta.
Työpajan loppupuolella koostettiin yhdessä yhteenveto, mitkä asiat tukivat hy-
vää terveyttä ja toimintakykyä sekä mitkä asiat edistivät työssä jaksamista.

Alkujännityksen mentyä työpajaryhmä oli hyvin osallistuva ja mukana päivän ai-
heessa. Keskustelu oli avointa ja vuorovaikutteista. Jokainen osallistuja toi mie-
lipiteitään ja ajatuksiaan ilmi saaden äänensä kuuluville tasavertaisena osallis-
tujana.

Seuraavalle työpaja kerralle ryhmäläisille annettiin kotitehtäväksi Voimavarapuu (liite 4), jonka he palauttivat nimettömänä erilliseen palautuslaatikkoon 15.1.2020 mennessä. Voimavarapuun tarkoituksena oli auttaa osallistujaa jäsentämään työpajassa käytyjä ja esille nostettuja asioita omasta näkökulmastaan.

7.2.2 Toinen työpaja

Toisessa työpajassa menetelmänä käytettiin tulevaisuuden muistelemista. Tavoitteena oli löytää voimavaroja, joiden myötä työyhteisö muuttuisi tulevaisuudessa toimivammaksi, koska toimiva työyhteisö tukee ikääntyvien työssä jatkamisen edellytyksiä. Tulevaisuuden muistelemisessa keskeisinä arvoina olivat asiakaslähtöisyys, voimavarakeskeisyys ja yhteistyön selkiyttäminen. Tärkeää oli kuulluksi tuleminen ja sen tuoma voimaantumisen tunne. Jokainen sai mahdollisuuden puhua toisten kuunnellessa. Hankalia, ristiriitojakin tuottavia asioita käsiteltiin positiivisessa valossa, syyttelemättä muita ja tuotiin esille myös huolia sekä epävarmuuttakin aiheuttaneita asioita. Tulevaisuuden muistelemisen menetelmänä tukee hyvinvointia ja yhdessä oppimista. Tämä nähdään ratkaisu- ja voimavarakeskeisenä menetelmänä, joka ei tunnu osallistujista niin vakavalta kuin esimerkiksi kehityskeskustelut, koska on tyyliltään vapaampi (Hyvönen 2011, 26–30.).

Toiseen työpajaan tammikuussa 2021 osallistui neljä työntekijää ja opinnäyte-työntekijät. Työpajan alussa kävimme PowerPoint-koosteena (liite 5) läpi ensimmäisellä kokoontumiskerralla esille nousseita ajatuksia. Ensimmäisen työpajan kotitehtävänä oli mukaillun voimavarapuun täyttäminen. Voimavarapuun avulla kartoitimme henkilökunnan tämänhetkisiä valmiuksia työssä jaksamisessa voimavaralähtöisesti. Menetelmää käytimme prosessin alkuvaiheessa, jotta ideointi ja kehittämistyö saatiin kohderyhmässä hyvin käyntiin. Voimavarapuun juuriin osallistujat kirjasivat voimaa tuottavia asioita. Puun runkoon kirjattiin asioita, joissa he olivat hyviä sekä lehtiin kehitettäviä asioita ja putoaviin lehtiin asioita, joista he voisivat luopua. Tavoitteena oli löytää työntekijän omia vahvuuksia, jotka lisäsivät työssä viihtyvyyttä, työn imua ja työhyvinvointia. (Laakso

2011, 8; Ulmanen 2020; Kohtaamo 2020.) Kertasimme voimavarapuusta heräneitä ajatuksia.

Päivän teemana oli työyhteisön voimavarojen etsiminen. Alkukartoituskyselyssä ja ensimmäisessä työpajassa oli noussut esille työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen näkökulma ja se ettei nykyisellä toimintamallilla kukaan jaksaisi hyvinvoinnana eläkeikään saakka.

Työpajan aihe liittyi hyvään tulevaisuuteen ja huoltien vähenemiseen. Tulevaisuuteen menttiin, jotta voitaisiin tarkastella niitä asioita, jotka mahdollistaisivat tilanteen helpottumisen. Kysymyksillä pyrittiin selvittämään hyvää tilannetta, tekoja ja tukea, mitä sen saavuttaminen vaatisi. Huolista kertominen oli minimiehtojen kartoitusta, mitä pitäisi tehdä, että asiat olisivat tulevaisuudessa paremmin. (Seikkula & Arnkil 2009, 71–75; Erikson, Arnkil & Rautava 2006, 36–39.)

Tulevaisuuden muistelu toteutettiin pareittain visioiden tulevaisuutta. Lopuksi kokosimme tulevaisuuden visiot hyvinvoivasta työyhteisöstä yhteen. Keskustelu työpajassa oli vilkasta ja ylitimme työpajalle suunnitellun ajan. Osallistujat kokivat työpajan merkitykselliseksi sekä aihealueet hyvin tärkeiksi ja ajankohitaiseksi. Puheenvuoroissa nostettiin esille se, että on arvokasta huomioida työntekijät ja kuunnella heidän kokemuksiaan ja näkemyksiään. Työpajaan osallistujien ja opiskelijoiden vuorovaikutus oli antoisaa ja hyvin ajatuksia herättelevää. Tapaamisesta jäi molemminpuolinen hyvä kokemus.

7.2.3 Kolmas työpaja

Kolmannen työpajan tavoitteena helmikuussa 2021 oli koota kehittämisideat yhteen. Olimme suunnitelleet tälle tapaamiselle kehittämistoiminnan menetelmäksi learning cafén. Learning café on keskusteluun, tiedon luomiseen ja yhteistointintaan perustuva osallistava kehittämisen menetelmä. Se on tapa ideoida ja oppia. Tärkeänä osana ryhmässä on yhteisymmärryksen löytäminen, vaikkakin

jokaisella on oikeus omaan mielipiteeseen ja myös kyseenalaistamiseen. Osallistavana menetelmänä learning café sopii hyvin kehittämistyöhön. Siinä jokainen pääsee vaikuttamaan omalla mielipiteellään, mutta ryhmän on kuitenkin löydettävä yhteisymmärrys kehittämisen kohteista. (Innokylä 2020.)

Työpajalle varatun tilan muutoksen vuoksi toteutettiin työpaja yhdessä keskustellen. Keskustelussa käyimme ennakkoon suunniteltua, Kuinka kehittää? -teemaa, jota toteutuksessa oli alun perinkin tarkoitus käyttää. Työpajaan osallistui neljä työntekijää ja opinnäytetyöntekijät. Keskustelua johdimme edellisistä työpajoista nousseilla aiheilla PowerPoint-esityksen (liite 5) avulla sekä tarkentavilla kysymyksillä, joilla ohjailtiin aiheeseen tarkemmin syventyen. Edellisten työpajojen tuotoksena aihealueina olivat perehdyttäminen, hoitotyön käytänteet, osaamisen kehittäminen, työhyvinvointi ja työkykyjohtaminen.

Keskustelun avulla pääsimme syventämään aihealueiden näkökulmasta kehittämisen kohteita. Keskustelussa aseteltiin aiheita myös vastakkain, jotta yhteinen näkemys kehittämisen tarpeista löytyi. Jokainen osallistuja sai tuoda näkökulmansa esille ja tuli kuulluksi. Kehittämiskohteiden rajaamisesta käytiin keskustelua ja niistä päästiin yhteisymmärrykseen. Tämä viimeinen kokoontuminen nitoi koko kehittämisprosessin hienosti yhteen. Lopputulos oli niin osallistujille kuin opinnäytetyön tekijöille kehittämisprosessina onnistunut.

7.2.4 Kehittämissuosituksen laatiminen

Esittelimme työpajatyöskentelyn pohjalta nousseet kehittämisideat Siun soten ikäihmisten palvelujen asumispalveluyksikön esimiehelle maaliskuussa 2021. Näistä myöhemmin muotoutuivat kehittämissuositukset. Kehittämisideoiksi nostettiin viimeisessä työpajassa kolme eri osa-alueetta, joissa jokaisessa oli monta kehittämisen tarvetta. Kehittämistoiminnan osa-alueet olivat perehdyttäminen, työtapojen ja toimintamallien uudistamisen tarve sekä työkykyjohtamisen keinot työssä jaksamisen tukena.

Keskustelussa esimiehen kanssa vahvistui kehittämisprosessissa tuotujen ideoiden todenmukaisuus ja se, että olimme päässeet osallistujien kanssa kehitettävien asioiden juurille. Osa esille tuoduista asioista olikin jo työyhteisössä tiedostettu ja kehittämistyön alla. Tapaaminen esimiehen kanssa onnistui luontevasti ja meille vahvistui syvällisen keskustelun jälkeen se, mistä esille nousseista kehittämisideoista luodaan kehittämissuositukset.

7.2.5 Kehittämissuositusten esittely

Kehittämissuositusten esittelyn tavoitteena oli siirtää vastuu suositusten toteuttamisprosessin aloituksesta työyhteisölle. Kehittämissuositukset olivat alkuperäisen suunnitelman mukaan tarkoitus esitellä koko työyhteisölle, mutta päädyimme kuitenkin kehittämissuositusten esittelyyn esimiehelle ja tiimivastaaville. COVID19-pandemian aiheuttamat kokoontumisrajoitteet vaikuttivat päätökseemme muuttaa alkuperäissuunnitelmaa.

Esimiehen ja kuuden tiimivastaavan kanssa järjestetyn tapaamisen avulla huhtikuussa 2021 mahdollisti se, että kehittämisprosessin jatkotyöstäminen lähti käyntiin tiimeittäin. Päädyimme tähän ratkaisuun siksi, että sitoutuminen ja suositusten juurruttaminen pääsisi alkuun jo aikaisessa vaiheessa. Tiimivastaavien palaverikäytännöt sovittiin jo tällä tapaamisella toteutuvaksi joka toinen viikko. Tiimivastaaville annettiin vastuu viedä kehittämissuositukset tiimeihin, joissa he valitsevat seuraavaan tiimivastaavapalaveriin mennessä kehittämissuosituksista tiimille ensisijaisesti tärkeimmän kehittämisen aiheen.

Tapaamiseen osallistui työyhteisön esimiehen lisäksi kuusi tiimivastaavaa. Kehittämissuositukset synnyttivät keskustelua ja kehittämisen tarpeista oltiin yksimielisiä. Keskustelussa nostettiin esille, kuinka esitetyissä käytänteissä on samanlaisia piirteitä kuin ennen Siun sotea. Nämä piirteet koettiin hyvänä asiana. Tiimivastaavat ottivat kehittämissuositukset innolla vastaan ja lähtivät viemään niitä tiimien arkeen.

7.3 Arviointi

Osallistavaa havainnointia ja osallistavaa diskurssia käytettiin menetelminä koko kehittämisprosessin ajan. Nämä menetelmät ovat tärkeitä, kun tutkitaan työyhteisön sisäisiä suhteita ja toimintamalleja. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija tekee havaintoja tutkimastaan ilmiöstä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Siinä tietoa tutkittavasta saadaan tietoa niin yksilönä, yhteisön jäsenenä kuin suhteessa tutkijaan. Yhteisön sosiaalista ja kulttuurillisista piirteistä saadaan myös menetelmän avulla lisätietoa. Osallistuvaa havainnointia pidetään hyvänä keinona tutkia ja kehittää ajattelu- ja toimintatapoja sekä vuorovaikutusta työelämän toimijoiden kesken, että heidän toimintaansa liittyviä asioita ja ilmiöitä. Osallistuvan havainnoinnin avulla voidaan kerätä tutkimusaineistoa toimivasti varsinkin, jos tieto ilmenee hiljaisena tietona ja sen siirtäminen ammatilliselta sukupolvelta toiselle ja sen tutkiminen on vaikeaa. (Viikka 2005, 119–121. Huovinen & Rovio 2010, 106) Koimme osallistuvan havainnoinnin tärkeäksi, kun tutkimme työyhteisön sisäisiä suhteita ja toimintamalleja. Osallistuvan havainnoinnin aste vaihteli tilanteen mukaan, tarkkailijana teimme muistiinpanoja tilanteen aikana. Vuorovaikutus osallistujien kanssa antoi meille tietoa niin työyhteisöstä kuin yksilöstä. Hiljaisen tiedon keräämisessä osallistuva havainnointi on tarkoituksen mukainen menetelmä, sillä päästään vieraan työyhteisön ja yksilön sisään.

Toimintatutkimuksessa yleisesti käytetty osallistava menetelmä on diskurssi. Sitä on mahdollista kuvata toimijoiden väliseksi keskusteluksi, jolla pyritään yhteisiin mielipiteisiin ja näkökulmiin. Edellinen keskustelu luo aina pohjan seuraavalla. Tutkija dokumentoi keskustelua, siinä esille tulleita näkemyksiä ja tavoitteita. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 62) Dokumentoimme keskusteluja, niissä esille nousseita näkökulmia ja kehittämisen kohteita niiden aikana sekä niiden jälkeen. Pohdimme jälkikäteen myös keskustelujen yhteyksiä ja eroavaisuuksia ja teemoittelimme niistä saatuja näkökulmia.

Arviointi ohjasi kehittämisprosessin suuntaa koko ajan. Kehittämisprosessiimme kuului syklisyys suunnittelun, toiminnan ja toiminnan arvioinnin välillä. Osallistujat antoivat palautetta työpajoista niiden aikana ja päätyttyä. Kirjallista palautetta

emme keränneet, sillä työpajoihin osallistuneiden määrä on kuitenkin suhteellisen pieni. Pienessä ryhmässä keskustelu oli hyvin luottamuksellista, avointa ja vuorovaikutuksellista, joten koimme, että saimme arvokasta tietoa ja palautetta ryhmien aikana. Ryhmän palaute ohjasi toimintaamme eteenpäin, mutta emme voi sitä nostaa esille pienen osallistujamäärän vuoksi. Jokaisen työpajan jälkeen laadimme yhteenvedon työpajasta ja arvioimme työpajan kulun, sisällön ja sen olinmeko saavuttaneet suunnittelemamme tavoitteen. Yhteenvedon laatimisen yhteydessä jatkoimme alkukartoituskyselyssä aloittamaamme teemoittelua. Työpajassa saadun sisällön mukaan muokkasimme seuraavan työpajan tarkempaa sisältöä.

8 Kehittämistoiminnan tulokset

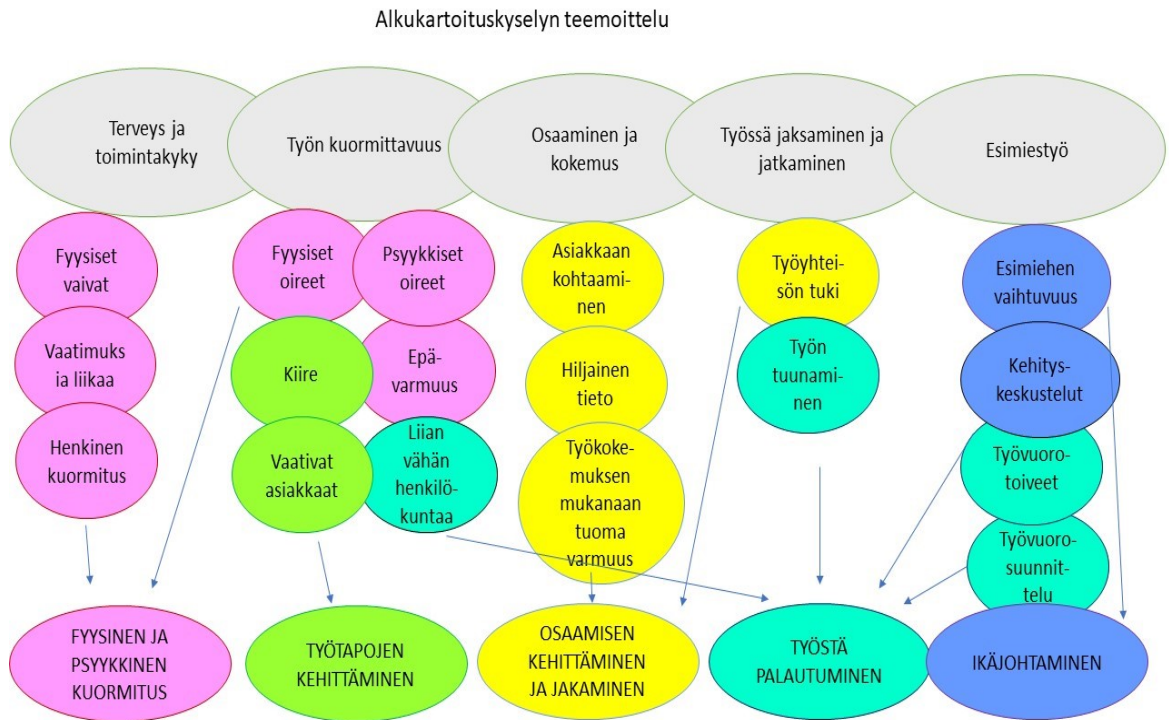
8.1 Työntekijöiden työssä jaksamisen ja jatkamisen valmiudet

Ensimmäisenä kehittämistehtävänäimme oli selvittää henkilökunnan sen hetkisiä valmiuksia työssä jaksamisessa ja jatkamisessa kohti eläkeikää. Alkukartoituskyselyyn vastanneiden keski-ikä oli 49 vuotta. Keskimääräinen työuran pituus vastanneilla oli 15,4 vuotta. Kyselystä saimme alkutietoa työn kuormittavuuden kokemuksesta, osaamisesta ja osaamisen kehittämisestä, hiljaisesta tiedosta sekä johtamisesta. Vastaajamäärän ollessa pieni, emme voi lähteä yksilöimään tuloksia tarkkaan, jotta anonymiteetti vastaajilla säilyisi.

Alkukartoituskyselyssä kartoitimme aihealueina terveyttä ja toimintakykyä sekä työuraa, työtehtäviä ja työn kuormittavuutta. Lisäksi kysyimme myös työssä jaksamisesta ja jaksamisesta, johon vaikuttavat olennaisesti työntekijän osaaminen ja työkokemus sekä näkemys esimiestyöstä.

Teemoiksi palautuneista kyselylomakkeista määriteltiin fyysinen ja psyykinen kuormitus, työtapojen kehittäminen, osaamisen ja jakamisen kehittäminen,

työstä palautuminen ja ikäjohtaminen. Kuviossa 7 esitetään teemoittelun eteneminen alkukartoituskyselyn alustavista aihealueista tutkimuksessa esille nousseisiin teemoihin.



Kuvio 7. Alkukartoituskyselyn teemat.

Alkukartoituskyselyssä nousivat selkeästi esille aihealueet, joita työpajoissa pyrittiin nostamaan esille. Työyhteisön näkökulmasta osaaminen ja osaamisen kehittäminen ja jakaminen sekä työn fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen kuormitus nousivat esille. Myös esimiestyön merkitys työssä jaksamisen tukena oli tärkeimpiä aihealueita alkukartoituskyselyn perusteella.

Kyselyssä esille nousi se, että tämänhetkisellä toimintamallilla työssä jaksaminen on epävarmaa ja työssä jatkaminen eläkeikään asti on pääsääntöisesti epätodennäköistä. Vastaajista 88 % koki terveytensä ja toimintakykynsä erittäin hyväksi, hyväksi tai keskitasoiseksi, mutta vain alle puolet vastaajista koki voidensa jatkaa työskentelyä hyvinvoivana eläkeikään asti.

8.2 Työssä jaksamisen ja jatkamisen kehittämistarpeet

Toisen kehittämistehtävänä oli selvittää, millaisia työssä jaksamisen ja jatkamisen kehittämistarpeita henkilökunnalla oli, osallistamalla heidät kehittämisprosessiin. Kehittämistarpeet jaoteltiin neljään näkökulmaan, jotka olivat työntekijä, työyhteisö, työyhteisön kehittäminen sekä johtaminen.

Työntekijän näkökulmasta esille nousivat liikunnan, ravinnon ja unen merkityksellisyys hyvän terveyden ja palautumisen kulmakivinä. Sosiaaliset suhteet ja harrastukset koettiin hyvin tärkeänä voimavarana työssä jaksamisen tukena. Omalla elämän asenteella ja asenteella työtä kohtaan koettiin olevan suuri merkitys. Työssä koettiin jaksettavan paremmin, kun fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi on tasapainossa. Avoimuuden koettiin lisäävän hyväksyttävyyttä työyhteisössä. Työhön liittyvistä ratkaisuista avoimesti kertominen vähentää ihmettelyä ja kateutta.

Työyhteisön näkökulmasta toimivalla tiimillä ja hyvällä työkäyttäytymisellä koettiin olevan suuri merkitys työssä jaksamiseen ja työssä viihtymiseen. Hyvät työyhteisö- ja vuorovaikutustaidot sekä asiakaslähtöisyys koettiin tärkeiksi niin asukkaiden, omaisten kuin työyhteisön kanssa työskennellessä. Työntekijöiden suurella vaihtuvuudella ja uusien työntekijöiden perehdyttämisestä aiheutui psykososiaalista kuormitusta. Perehdyttämiseen panostamalla vahvistettaisiin työntekijöiden sitoutuneisuutta ja pysyvyyttä työssä. Hiljaisen tiedon merkitys työyhteisölle koettiin suureksi ja sen jakaminen tärkeäksi kokemuksen, tiedon ja taitojen välittämisessä. Nuorten työntekijöiden koettiin pääsääntöisesti ottavan hyvin hiljaista tietoa vastaan ja osaltaan myös konkarit oppivat vasta uraansa aloittelevilta työntekijöiltä uutta, muun muassa digiosaamisesta. Mentorointi voisi olla hiljaisen tiedon jakamisen väylä.

Työyhteisön kehittämisen näkökulmasta kiireen tunteen hallinta koettiin kehittämisen tarpeena olevaksi asiaksi. Kiireen tunne vaikuttaa asiakaslähtöisen työn toteuttamista. Työ- ja toimintatapojen kehittämisellä koettiin voitavan helpottaa kiireen tunnetta. Työ- ja toimintatapojen kehittäminen ja yhteneväisten toiminta-

mallien toteuttaminen hoitotyökäytänteissä mahdollistaisi kiireen tunteen hallintaa. Aggressiiviset lomapaikkalaiset hallitsevat osaston arkea. Liikkuvat muistisairaat edellyttävät ovien lukossa pitämistä. Näin vakituiset asukkaat joutuvat suljettujen ovien taa.

Työntekijät pohtivat lomapaikkalaisten sijoittumista tulevaisuudessa omaan yksikköön, jolloin turvattaisiin rauhallinen ilmapiiri pysyville asukkaille. Aggressiivisten asukkaiden ja vaeltelevien muistisairaiden kohtaamisessa koettiin, että rauhallisuudella ja ajan käytöllä saataisiin päämäärä toteutettua jouhevammin ja asiakaslähtöisemmin. Tärkeänä koettiin asiakaslähtöisten toimintamallien rakentaminen kiireen tunteen välttämiksi. Tarve lisäkoulutukseen nousi esille muun muassa aggressiivisen asiakkaan kohtaamisessa ja vuorovaikutuksen kehittämisesä. Koulutuksen ei tarvitse välttämättä olla aina ulkoista koulutusta, organisaation sisäistä koulutusta ja ohjausta olisi hyvä hyödyntää ja jakaa osamista työyhteisön sisällä.

Johtamisen näkökulmasta työntekijät nostivat esille esimiehen pysyvyyden ja työkykyjohtamisen. Työkykyjohtamisen menetelmistä keskusteltiin työtehtävien sovittamisesta ikään ja voimavaroihin. Yhteistyön vahvistaminen työterveyshuollon kanssa sekä työn tuunaaminen koettiin tärkeiksi. Työtehtävät tulisi suunnitella suhteessa ikään ja voimavaroihin, ikämoninaisuus huomioon ottaen. Kehityskeskusteluissa käydyt asiat koettiin osaltaan turhiksi, koska kehittämistavoitteet eivät edenneet, eikä niiden seuranta toteutunut. Yksikön kehittämisprosesseja tehdään, mutta työntekijät kokevat niiden jäävän kesken. Kehittämisprosesseihin toivotaan pitkäjänteisyyttä, osallisuuden ja kuulluksi tulemisen mahdollisuutta sekä vastuuta. Tällä hetkellä kehittämistyön koettiin lähtevän ylhäältä alaspäin ja tulevaisuudessa toivottiin kehittämistyön olevan enemmän yksikön tarpeista lähtevää kehittämistä.

Työssä jaksamisen näkökulmasta ergonominen työvuorosunnittelun toteuttaminen nostatti kehitettäviä asioita esille. Koettiin, että palautuminen työvuoroista ei ole aina riittävää. Myöskään työvuorosunnittelussa eivät työntekijöiden toiveet aina toteutuneet. Haastavina koettiin ykkösvapaat, joille jäätiin illasta ja vapaalta tultiin aamuvuoroon. Hyvänä koettiin, että vuoroja pystyi vaihtamaan ja

tällä tavoin mahdollistettiin työssä jaksaminen. Aiemmin ennen ergonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönottoa koettiin työvuorosuunnittelun olleen paremmin jaksamista tukevaa ja työntekijän toiveet paremmin huomioon ottavaa. Tämänhetkisellä työvuorosuunnittelun toimintamallilla koettiin, ettei jaksettaisi tehdä hyvinvoivana työtä eläkeikään asti.

Työyhteisössä haasteena koettiin henkilökunnan suuri vaihtuvuus. Varsinkin nuorten työntekijöiden ovat sitouttaminen hoitotyöhön ja työyksikköihin on haastavaa. Ikääntyneillä työntekijöillä työurat ovat olleet pitkiä, ja he ovat sitoutuneet työhönsä ja työyksikköönsä eri tavalla kuin nuoremmat työntekijät. Sijaisten saaminen koettiin haastavaksi syrjäseudulla ja tämä resurssien vähäisyys heijastuu henkilöstön pysyvyyteen ja työyksikköön sitoutumiseen. Päivittäistä henkilöstömitoitusta tulisi tarkastella ja mitoituksessa tulisi joustaa asukkaiden hoidon kuormittavuuden ja hoitoisuuden mukaan tiimien välillä. Tulevaisuudessa toivottiin mitoituksen olevan ajantasaisen ja hoitotyön apuvälineiden helpottavan enemmän työskentelyä.

Kehitettävänä asioina nousivat esille sairaanhoitajien roolin vahvistaminen tiimivastaavana sekä palaverikäytännöt. Tiimipalaverien säännöllisyyden merkityksellisyys haasteellisten tilanteiden purussa ja toimintatapojen yhdenmukaistamisessa koettiin tärkeäksi. Perinteistä suullista raporttia ei enää toteuteta, joten tiedon kulku tiimeissä toteutuu työn ohessa tapahtuvalla vuorovaikutuksella ja potilastietojärjestelmään kirjattuina huomioina. Tällöin tiimissä toimiva ja ajantasainen tiedonkulku ja vuorovaikutus on entistä suuremmassa roolissa. Tiedonvälityksessä tiimivastaavan roolia toivottiin lisättävän, koska hän työskentelee arjessa lähempänä työntekijöitä kuin esimies. Tällä hetkellä tieto ei kulje ajantasaisesti kaikille tiimeille samaan aikaan. Koettiin, että tiimivastaavalla voisi olla merkityksellinen asema annettujen tehtävien, tarkoitusten, keinojen ja päämäärien viemisessä tiimissä eteenpäin varmistaen, että tehtävät toteutuisivat määräajassa.

8.3 Kehittämissuositukset työssä jaksamisen ja jatkamisen tukemiseksi

Kolmantena kehittämistehtävänä oli laatia kehittämissuositukset. Ne tuotettiin työssä jaksamisen ja jatkamisen tukemiseksi Siun soten ikäihmisten palvelujen asumispalveluyksikölle. Kehittämissuositusten avulla käynnistettiin tiimeissä jatkokehittäminen esimiehen johdolla.

Ensimmäisenä kehittämissuosituksena oli Tiimivastaava työkykyjohtamisen tukena - palaverikäytäntöjen selkiyttäminen (kuvio 8). Laatusuosituksessa hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2020–2023 (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020c) tavoitteena on osaavan ja hyvinvoivan henkilöstön turvaaminen. Yhtenä merkityksellisenä tekijänä on työyhteisön hyvinvointi ja tiimin toimivuus. Muutos nykyisestä esimiehen johtamasta tiimityörakenteesta tiimivastaava-sairaanhoitajavetoiseksi tiimityöskentelyksi luo työntekijälle laajemmin mahdollisuuksia tuoda omaa osaamista ja kehittämisen tarpeita esille hoito- ja asiakastyön näkökulmasta. Toimiva tiimi edellyttää vastuullista, luottamuksellista sekä tasavertaista johtamista ja yhtenä johtamisen tukena on toimiva tiimivastaavatyö. Merkityksellisenä asiana edellä mainitun eteenpäin viemisessä on henkilökunnan tiedottaminen muutoksesta sekä osallistamalla heidät mukaan kehittämistyöhön. Aktiivisesti osallistamisella ja osallistumisella on toimintatavan muutoksissa saatu parempia tuloksia aikaan uuden mallin juurruttamisessa käytäntöön.

Muutosta koskevissa yhteisissä palavereissa on henkilökunnalla oltava vaikuttamisen mahdollisuus ja osallistuminen keskusteluun muutoksen työstämisyhteisössä. Kun työyhteisöllä on mahdollisuus vaikuttaa heitä koskeviin muutoksiin, sitoutuminen uuteen toimintatapaan tai malliin on vahvempi. (Luukkala 2011, 185.) Tiimipalaverikäytänteiden säännönmukaisuus, samanaikaisuus ja sitoutuneisuus, esimiehen ja tiimivastaavien kanssa sekä tiimivastaavien ja tiimin kanssa tiimeittäin vahvistavat tiedon kulkemisen reaaliajassa. Tiimipalavereista laaditut muistiot varmistavat sen, että poissaolevatkin pääsevät tiedottamisesta ja sovitusta asioista osalliseksi.



Kuvio 8. Tiimivastaava työkykyjohtamisen tukena.

Toisena kehittämissuosituksena oli perehdyttäminen ja mentorointi (kuvio 9). Kehittämisprosessin aikana työpajoihin osallistuneet työntekijät toivat esille toistuvasti perehdyttämisestä aiheutuvan kuormituksen. Tiimeillä on käytössään talon oma opas perehdyttämiseen ja perehdyttämislomake, mutta näiden käyttäminen arjessa ei ollut vielä säännönmukaista. Tiimikohtaisen perehdyttämislisan kohdalla tietojen ajantasaisuuden varmistaminen oli haasteellista tietojärjestelmän lisenssimuutoksen vuoksi. Tiimikohtaisiin perehdyttämislislojen muokkaamiseen tarvittiin E3-lisenssioikeus. Työvuorossa oleva vastuuvorolainen toimi tällä hetkellä uuden työntekijän tai sijaisen perehdyttäjänä. Hyvä perehdyttäminen on ensiarvoisen tärkeää ja tällöin se mahdollistaa paremmin työvoiman saatavuuden ja lisää työhön sitoutumista sekä pysyvyyttä.

Kehittämissuosituksena perehdyttämiseen ja mentorointiin suositellaan kummitoimintaa. Tiimeihin nimetään tiimikummit, jotka ovat uuden työntekijän perehdyttäjiä. He varmistavat, että perehtymisellä on alkukartoitus osaamisesta ja loppuarviointi perehtymisen onnistumisesta. Tiimikummius alentaa kynnystä oppia ja omaksua uusia asioita sekä käytänteitä, kun perehtyjällä on selvillä, kuka ensisijaisesti vastaa perehdyttämisen kokonaisuudesta. Toki kaikilla on työyhteisössä vastuu uuden työntekijän tai sijaisen ohjaamisesta.



Kuvio 9. Perehdyttäminen ja mentorointi.

Kolmantena kehittämissuosituksena oli työtapojen uudistamisella keinoja kiireen hallintaan (kuvio 10). Työpajojen kehittämissuositusten nostettiin esille tarve löytää keinoja kiireen hallintaan. Kiireen hallintaan työyhteisössä katsottiin voivan vaikuttaa arjen työtehtävien aikataulutuksella. Aamuvuoron kiireen tuntua voidaan helpottaa muun muassa jättämällä asukkaiden suihkutuksia iltapäivälle, huomioiden asiakaslähtöisyys ja hänen luontainen rytmensä. Ajankäyttö hoidollisesti haasteellisten asukkaiden kanssa, tarvitaanko monta hoitajaa hoitamaan yhtä asukasta vai sujuisiko yhdeltä hoitajalta jouhevammin, kun tähän olisi aikaa varattu enemmän. Henkilöstön sijoittelua on arvioitava päivittäin ja jopa työvuoroittain niin, että se vastaisi sen hetkistä työn kuormitusta. Palveluvastaava ja tiimivastaavat arvioivat tiimien henkilöstötilanteen ja asukkaiden hoitoisuuden mukaan henkilöstön liikkuvuuden tiimien kesken. Koulutuksen toiveita esitettiin muun muassa potilastietojärjestelmän hallintaan ja kirjaamiseen. Koulutuksen tarve muistisairaanhoidon erityispiirteisiin hoitotyössä ja aggressiivisen asukkaan kohtaamisessa tuotiin myös esille.



Kuvio 10. Työtapojen uudistamisella keinoja kiireen hallintaan.

Kehittämissuositukset viedään tiimeittäin tiimivastaavien johdolla ja esimiehen tuella tiimien arjen käytänteisiin sovitettavaksi. Luoduista suosituksista tiimit voivat valita, minkä kehittämissuosituksen ensimmäisenä ottavat työn alle. Tiimit sopivat aikataulun kehittämistyön aloitukselle, seurannalla ja päättymiselle.

9 Pohdinta

9.1 Tulosten pohdinta

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana oli löytää Siun soten ikäihmisten palvelujen asumispalveluyksikköön keinoja työhyvinvoinnin, työssä jaksamisen ja työssä jatkamisen tukemiseen. Opinnäytetyön tavoitteena oli yhdessä esille nostettujen tarpeiden kokoaminen kehittämissuosituksiksi toimintayksikön, toimivan työyhteisön, työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen lisäämiseksi sekä esimiestyön tukemiseksi. Vanhuspalveluiden henkilökunnan hyvinvointi on ollut jo pitkään haasteellinen. Laitoshoidon henkilöstön hyvinvoinnin kannalta haasteellisin palvelumuoto 1990-luvulta 2010-luvulle saakka. Laitoshoidon haasteita on

nostettu esille tiedotusvälineissä. Sosiaali- ja terveysministeriö pyrkii laatusuosituksilla ohjaamaan toimintatapoja ja henkilöstömäärää. Henkilöstömäärän kasvattamisella on saatu aikaan ongelmallisuuden ja kuormittavuuden vähentymisen. Vanhusten pitkäaikaispaikkojen vähentyminen ei kuitenkaan ole vähentänyt työn kuormittavuutta, todennäköisenä syynä tähän lienee asiakasrakteen raskashoitoisuus. (Vehko ym. 2018, 64–65.) Kehittämisprosessissamme havaitsimme sen, että työyksikössä olisi tarve hoitotyön työtapojen muutoksiin kuormittavuuden näkökulmasta. Yksi kehittämissuosituksista rakentui tämän aihealueen ympärille. Asiakaslähtöisyyden ja yksilöllisyyden huomioimisella ja työtapojen arvioimisella sekä kehittämällä työn kuormittavuutta voitaisiin helpottaa ja sitä kautta työssä jaksamista parantaa. Työn kuormittavuuden vähentäminen lisääisi alan vetovoimaisuutta, varsinkin syrjäseuduilla vakituisen työvoiman saatavuus on heikkoa ja siksi kiertäviä sijaisia joudutaan käyttämään yksiköissä usein. Perehdyttäminen vie aikaa ja voimavaroja, kehittämissuosituksessa perehdyttäminen ja mentorointi pyritään tehostamaan perehdyttämistä.

Ervasti (2018, 14) nostaa esille työhyvinvoinnin ja työurien pidentymisen, työsäjäksämisen edistämisen, työssä viihtymisen sekä työtyytyväisyyden näkökulmasta. Tulevaisuudessa työntekijän työhyvinvoinnilla on merkityksellinen asema, kun ajatellaan osaavien työntekijöiden saatavuutta ja sitoutumista työhön. Eri-ikäisten työntekijöiden työhyvinvointia ja työhönsä sitoutumista voidaan tukea ikäjohtamisen keinoin. Suonsivu (2014, 7) on todennut, että työhyvinvointimittareiden mukaan työhyvinvointi näyttäisi menevän parempaan suuntaan, sillä 86 % suomalaisista sanoo olevansa tyytyväisiä työhönsä. Kuitenkin tutkimustulokset ovat ristiriitaisia, sillä arjessa monen työntekijän kokemus työelämästä kertoo muuta. Kehittämisprosessissamme nousi esille, että ikäjohtamisen osaamista tulisi kehittää. Hyvillä ikämoninaisuuden johtamisen taidoilla työntekijöiden sitouttamista, pysyvyyttä ja saatavuutta voitaisiin parantaa. Toimiva työyhteisö ja hyvä perehdyttäminen tukee uuden työntekijän juurtumista ja sitoutumista työyhteisöön. Ikämoninaisuuden tunnistamisella tarkoitetaan sitä, että esimies huomioi kaiken ikäisten työntekijöiden tarpeet ja odotukset. Ikämoninaisuuden johtamisen tavoitteena on edistää kaikenikäisten työuria ja työssä

jaksamista. Ahokkaan (2016) mukaan johtamisen keinoin voidaan luoda työntekijälle tunne siitä, että häntä arvostetaan ja että hänellä on mahdollisuudet vaikuttaa työhönsä. Tätä vaikutusmahdollisuuden merkitystä kehittämisprosessissamme painotettiin ja siinä myöskin mielestämme onnistuttiin.

Vuoden 2019 työolobarometrin mukaan työn kuormittavuuden kasvu on heijastunut työntekijöiden psyykkiseen hyvinvointiin (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020, 161). Myös Kröger ym. (2021) toteavat tutkimuksessaan psykofyysisen kuormituksen olevan keskeisemmässä asemassa ennustettaessa työntekijän ajatuksia alanvaihdosta tai työskentelyn lopettamisesta. Lähijohtamisella ja työn sisällöllä on myös suuri merkitys työn keskeyttämisen ennusteessa. Lähijohtamisen osaamista on vahvistettava. Kiire ja rekrytoinnin vaikeudet kuormittavat myös lähijohtajia ja työnantajalla tulisi olla keinoja tukea heitä. Lähijohtajaa tukemalla myös työntekijän tukeminen työssä jaksamisessa vahvistuu. (Kröger, Olakivi, Puthenparambil & van Aerchot 2021, 142–151.)

Kehittämisprosessissammekin nousi esille, että työntekijät kokivat työn psyykkisen kuormituksen suuremmaksi kuin fyysisen kuormituksen. Terveiden ja toimintakyvyn koki alkukartoituskyselyssä erittäin hyväksi, hyväksi tai keskitasoiseksi 88 % vastaajista, mutta kuitenkin vain alle puolet vastaajista koki, että voisi jatkaa työskentelyä hyvinvoivana kohti eläkeikää. Psyykkisen kuormituksen katsottiin tuloksissa aiheutuvan haasteellisista tilanteista muistisairaiden ja aggressiivisten asukkaiden kohtaamisessa sekä uusien työntekijöiden ja sijaisien vaihtuvuudesta.

Myös työyhteisön kehittämistehtävien keskeneräisyys sekä tunne, että työntekijöitä ei kuulla muutoksien edellä, aiheutti henkistä kuormitusta. Henkilökunnan kuulemista ja kehittämistyöhön mukaan ottamista toivottiin, niin kuin myös selkeää aikataulua kehittämistehtävien aloitukselle ja päättymiselle ja pitkäjänteisyyttä kehittämistoiminnalle. Näiden koettiin helpottavan jatkuvasta kehittämistyöstä aiheutuvaa psyykkistä kuormitusta. Tiimien mukaan ottaminen kehittämistyöhön lisää käytännön läheisyyttä. Silloin puhutaan alhaalta ylöspäin suuntautuvasta otteesta, bottom-up-kehittämisestä. Tämä on toimiva keino paikallisten mallien kehittämisessä. Julkisissa organisaatioissa on käytössä vielä

nykyisinkin ylhäältä alas suuntautuvaa, top-down-kehittämistä, joka on ylimmästä johdosta lähtevää, strategialähtöistä kehittämistyötä. Parhaimmillaan nämä kaksi eriävää tapaa voi olla toistensa vahvuuksia. Arjessa kehitetyt toimintamallit lisäävät työntekijöiden osallisuuden tunnetta kehittämiseen sekä hyödyntävät olemassa olevia vahvuuksia ja paikallista osaamista. (Inno-Vointi 2021.)

Kehittämisprosessimme tuloksena laadimme työyhteisölle kehittämissuositukset opinnäytetyömme alkukartoituskyselyssä ja työpajoissa esille nousseiden aiheiden pohjalta. Kehittämissuositukset esitettiin työyhteisölle jatkotyöstettäväksi siinä tärkeysjärjestyksessä kuin tiimit tiimivastaavan kanssa yhdessä katsovat parhaaksi. Tarkkonen (2012) nostaa esille lähityöyhteisön omaehtoisen ja jatkuvan kehittämisen, koska jo pelkästään ympäristön ulkoiset muutokset ja vaatimukset luovat muutospaineita. Työyhteisössä käytännön muutokset ja kehittäminen edellyttää osallisuutta. Kaikilla työyhteisössä on oikeus sekä velvollisuus osallistua kehittämistyöhön. Suonsivun (2014) mukaan muutos koskee työntekijöitä yhteisönä ja yksilöinä, jolloin muutoksesta saattaa muodostua toisille uhka ja toisille mahdollisuus. Siksi kehittämisprosesseissa lähiesimies kantaa juridista työnantajavastuuta ja huolehtii kehittämistehtävien valmisteluista, päätöksenteosta ja toimeenpanosta.

Yhtenä kehittämissuosituksena oli tiimivastaava työkykyjohtamisen tukena- palaverikäytäntöjen selkiyttäminen. Tiimivastaavien palaverit esimiehen kanssa olisivat säännöllisiä, jolloin tukea tulisi vastavuoroisesti lähijohtamiseen. Palaverikäytäntöjen kehittämisellä on tarkoituksena reaaliaikaisten ja yhteneväisten tietojen siirto ja työn alla olevien kehittämisprosessien arviointi. Kehittämisprosessin jatkotyöstämisessä eli kehittämissuosituksien juurruttamisessa palveluesimies ja tiimivastaavat sopivat kunkin suosituksen työstämisen aloitusajan sekä päättymisajan. Jatkokehittämistoiminnan päätyttyä työyhteisön on arvioitava esimiehen ja tiimivastaavien yhteistyönä jatkokehittämistoiminnan tulosta ja löydettävä mahdolliset uudet kehittämisen kohteet. Tärkeätä on arvioida mahdollinen henkilöstön psyykkisen kuormituksen muutos ja työmotivaation kehittyminen. Tulosten ja muutosten tarkastelun ja arvioinnin yhteydessä on muistettava kannustaa ja palkita tiimit hyvin tehdystä kehittämistyöstä. Työntekijät

kaipaavat tiimivastaavan, esimiehen ja organisaation kiitosta, palkitsemista ja muistamista työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Kehittämisprosessissa tärkeänä asiana nousivat esille työyhteisötaidot. Työyhteisön sosiaalinen pääoma, työyhteisön avoin vuorovaikutus ja hyvät psykososiaaliset valmiudet auttavat selviytymään työn jatkuvassa muutoksessa. (Arola ym. 2018 43–44.) Toimivan tiimin ja toimivan vuorovaikutuksen avulla työssä jaksaminen helpottuu. Kehittämissuosituksessa tiimivastaava työkykyjohtamisen tukena paneudutaan tiedonkulun parantamiseen työyhteisössä ja työyhteisötaidot tulevat esille myös työtapojen muutoksia käsittelevässä kehittämissuosituksessa.

Kiireen tunteeseen vaikuttaa työn organisointi, henkilökunnan määrä ja johtaminen. Sinervon ym. (2018) tutkimuksen mukaan henkilöstöresurssien sijoittelulla toimintalähtöisesti oikeaan paikkaan ja oikeaan aikaan voidaan vaikuttaa kiireen tunteen vähenemiseen. Kehittämisprosessissamme totesimme, että henkilöstöresurssien arviointia pitäisi tehdä päivittäin ja vuoroittain, jotta se pystyisi vastaamaan sen hetkiseen tarpeeseen ja vähentämään työntekijöiden fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista kuormitusta. Ergonominen työvuorosunnittelu koettiin negatiivisena asiana, vaikka tutkimusten mukaan sen pitäisi parantaa työssä jaksamista ja työhyvinvointia.

Kehittämisprosessissa löydettiin kehittämisen aiheet, jotka palveluesimies katsoi työyhteisölle merkitykselliseksi. Tästä näkökulmasta kehittämissuositukset tulevat oikeaan aikaan juurrutettaviksi työyhteisöön. Kehittämissuosituksissa olevia toimenpiteitä voi viedä muihin työyksiköihin ja muokata niitä yksikköön sopiviksi. Viime vuosien tutkimuksissa ja kirjallisuudessa, jota olemme työssämme käyttäneet lähdeaineistona, on nostettu esille samankaltaisia huomioita, joita meidän kehittämisprosessissamme ilmeni.

9.2 Kehittämisen prosessin pohdinta

Tutkimuksellinen kehittämistoimintamme oli suunnitelmallista, tavoitteellista ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen pyrkivää. Kehittämisen prosessimme sujui kokonaisuudessaan hyvin, vaikka opintomme ajoittuikin haastavaan COVID19-epidemian ajalle. Epidemia kokoontumisrajoituksineen määritteli pitkälti suunnitelmamme toteuttamisen ja loi epävarmuutta prosessiin. Opinnäytetyöprosessimme aikana työyhteisössä ei ole ollut pysyvää esimiestä, mutta kuitenkin jokaisen esimiehen kanssa näkemys opinnäytetyön tarkoituksesta ja tavoitteesta on ollut selkeä. Opinnäytetyön tutkimusluvan saaminen myöhästyi useita kuukausia meistä riippumattomista syistä. Tämä viivästytti kehittämisen prosessin aloittamista ja vaikutti suunniteltuun aikatauluun. Haasteista huolimatta saavutimme työyhteisön kanssa sen tavoitteen, jonka olimme kehittämisen prosessille asettaneet. Opinnäytetyön kirjallinen tuotos valmistui suunnitellussa aikataulussa.

Alkukartoituskyselyyn vastanneiden määrä jäi prosentuaalisesti pieneksi. Pohdimme, johtuiko tämä siitä, että kysely oli kohdistettu koko henkilökunnalle ja nuoremmat työntekijät eivät kokeneet sitä heille ajankohtaiseksi. Opinnäytetyömme käsitteli ensisijaisesti ikääntyviä työntekijöitä, mutta alkukartoituskyselyllä halusimme saada tietoa työhyvinvoinnista koko työyhteisöltä. Saimme kyselystä kuitenkin tarvitsemamme teemat, joita lähdimme työpajoissa kehittämään.

Työpajoja järjestettäessä jouduimme ottamaan huomioon koko prosessin ajan COVID19-epidemian aiheuttamat rajoitukset. Havainnoinnissa maskit hankaloittivat ilmeiden ja eleiden tulkitsemista. Työpajoihin osallistuneiden määrä oli rajallinen. Rajoitusten vuoksi jouduimme loppuvaiheessa muuttamaan suunnitelmia kehittämissuosituksien esittelyn suhteen. Alkuperäisenä tarkoituksena oli esitellä ne koko työyhteisölle. Kokoontumisrajoitusten vuoksi päädyimme esittämään ne tiimivastaaville ja esimiehelle, jotka vievät kehittämissuositukset tiimeihin jatkotyöstettäväksi ja juurrutettavaksi. Kehittämissuosituksien esittäminen

pienemmälle ryhmälle oli parempi väylä jatkotyöstämisen aloittamiseksi kuin alkuperäinen suunnitelmamme. Havaitimme, että pienemmässä ryhmässä keskustelu oli syvällisempää ja suositusten juurruttaminen saatiin jo alkuun.

Työpajoissa olimme aktiivisia, mutta vältimme osallistujien johdattelua. Ajoittain jouduimme tekemään tarkentavia kysymyksiä ja antamaan alkusysäyksen avoimelle keskustelulle esillä olevan PowerPoint-esityksen lisäksi. Työpajoissa esille tulleet ajatukset ja kehittämissideat kirjattiin työpajojen edetessä. Muistiot toteutetusta työpajoista laadittiin reaaliajassa ja yhteenveto työpajoissa nousseista asioista litteroitiin myös samana päivänä. Tällä tavoin hyödynnettiin ja käsiteltiin edellisen työpajan aineistoa tulevassa työpajassa.

Opinnäytetyön tekemiseen COVID19-epidemia on vaikuttanut monella tavalla. Kirjallisuuden etsiminen ja löytäminen on ollut ajoittain hankalaa, sillä kirjastot olivat kiinni teorian tiedon kirjoittamisprosessin ajan. Myös kirjoittamisprosessi on tapahtunut pitkälti verkon välityksellä, koska olemme noudattaneet ohjeistuksia lähikontaktien välttämiseksi. Onneksemme pystyimme toteuttamaan työpajatoiminnan fyysisesti eikä virtuaalisia menetelmiä tarvinnut ottaa käyttöön. Työpajojen toteuttamiseen Teamsin kautta olimme valmistautuneet. Toisaalta digiosaimisemme kehittyi paljon. COVID19-epidemia on kuormittanut molempia opinnäytetyön tekijöitä työelämässä, sen aiheuttamasta kuormituksesta huolimatta olemme pysyneet aikataulussa.

Kehittämistyön tekeminen on ollut mielenkiintoista, mutta hyvin haasteellista toteutukseltaan ja aikaa vievää. Parityöskentelyn rikkautena on ollut meille opinnäytetyön työstämisen ohella käydyt syvälliset keskustelut, jotka ovat toimineet myös työnohjauksena. Yhteisissä keskusteluissa olemme päässeet pintaa syvemmälle ja molemmille opinnäytetyön tekijöille on avautunut uusia näkökulmia työhyvinvoinnin kehittämisestä. Nämä ovat sovellettavissa omiin työyhteisöihimme. Olemme lopputulokseen hyvin tyytyväisiä ja olemme saavuttaneet tavoitteemme. Kehittämissuosituksia ovat muotoutuneet työyhteisön tarpeesta ja sen vuoksi kehittämisprosessi on koettu vaikuttavaksi.

9.3 Luotettavuus ja eettisyys

Pyrimme toteuttamaan opinnäytetyömme hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti, niin ettei se loukkaa henkilötietojen suojaa ja yhteistyösopimuksen salassapitoehtoja. Opinnäytetyötämme tehdessä noudatimme Karelia ammattikorkeakoulun tutkimuseettisiä ohjeita (Karelia-ammattikorkeakoulu 2020).

Opinnäytetyön toimeksiantosopimuksen laadimme kolmikantaneuvottelun jälkeen 3/2020. Siun sotella tehtäviin YAMK-opinnäytetöihin tarvitaan tutkimuslupa, jota haettiin opinnäytetyösuunnitelman hyväksymisen jälkeen. Opinnäytetyön tekijöinä olimme esteettömiä tekemään työtä toimeksiantona Siun sotelle, koska emme työskennelleet kohderyhmänä olevassa yksikössä. (Siun sote 2020c.) Opinnäytetyössämme käsitelimme työhyvinvointiin liittyviä asioita työntekijän näkökulmasta ja osallisuus käytännön työpaja toteutuksiin perustui vapaaehtoisuuteen. Osallistujille tiedotettiin yksikön työpaikkapalaverissa opinnäytetyöstämme jo ennakkoon. Lisäksi laadimme heille myös kirjallisen tiedotteen opinnäytetyömme aiheesta ja tavoitteesta ja siinä ilmeni myös se, että aineisto käsitellään luottamuksella ja anonyymisti. Osallistujille korostettiin koko prosessin ajan luottamuksellisuutta ja anonymiteettiä. Työpajojen muistiinpanoissa ei käytetty osallistujien nimiä ja muistiinpanot sekä alkukartoituskyselyt säilytettiin asianmukaisesti salattuna. Kyselylomakkeet ja muistiinpanot tuhotaan asianmukaisesti opinnäytetyön valmistuttua. Myöskään lopullisessa raportissa kenenkään henkilökohtaisia ajatuksia ei tuoda julki.

Opinnäytetyön raportointi laadittiin Karelian opinnäytetyöohjeen mukaisesti. Lähteiden valinnassa huomioitiin asianmukaisen ja tieteellisen kirjallisuuden lisäksi lähteiden tuoreus. Työpajojen osallistaviin menetelmiin tutustuttiin tarkasti menetelmäkirjallisuuden avulla. Osallistavien menetelmien valinnassa pyrittiin tarkoituksenmukaisuuteen ja menetelmän toimivuuteen muuttuvassakin tilanteessa. Aineistojen analysointi tehtiin yhdessä, sillä pyrittiin siihen, että analyysi olisi mahdollisimman todenmukainen ja kaikki asiat tulisi huomioiduksi. Havainnoinnissa pyrittiin puolueettomuuteen sekä ulkopuolisuuteen, omien arvojen ja ajatusten ei annettu vaikuttaa havaintoihin ja kehittämisprosessin kulkuun. Työpajoissa keskustelua ohjattiin vain tarpeen mukaan.

Opinnäytetyömme aihe on tärkeä ja ajankohtainen ja prosessin edetessä siitä muotoutui molemmille opinnäytetyön tekijöille entistä merkityksellisempi. Yhteiskunnallisestikin puhumme ajankohtaisesta ja tärkeästä aihealueesta eläköityvien määrän kasvaessa Suomessa.

9.4 Tulosten juurruttaminen ja jatkokehitysaiheet

Kehittämissuositusten juurruttamisen alkusysäys toteutettiin kehittämisprosessimme viimeistelyvaiheessa, jossa kehittämissuositukset esiteltiin esimiehelle ja tiimivastaaville. Juurruttaminen jatkuu suunnitellusti ja aikataulun mukaisesti työyhteisössä tiimivastaavien viedessä suositukset tiimeihin. Kehittämissuositukset ovat siirrettävissä myös Siun soten vastaaviin yksikköihin. Kehittämisprosessimme mallin totesimme toimivaksi työyhteisön sisäisessä kehittämisessä ja se on toteuttavissa, oli kyseessä sitten pienempi tiimi tai isompi yksikkö.

Jatkokehitystarpeena näemme psykogeriatrisen yksikön perustamisen. Tämä tarve tulisi selvittää hoitotyön asiakaslähtöisyyden parantamiseksi, henkilöstön kuormittavuuden vähentämiseksi sekä henkilöstön erityisosaamisen kehittämisen ja kohdentamisen näkökulmasta.

Kehityskeskustelulomakkeen kehittämisestä keskusteltiin esimiehen kanssa. Suositellisimme ikääntyvien työntekijöiden kehityskeskusteluun oman kehityskeskustelulomakkeen käyttöä. Esimerkiksi Työterveyslaitos on kehittänyt Kehityskeskustelulomake työuran loppuvaiheen (+50) suunnitteluun -lomakkeen, jota voisi hyödyntää ikääntyvien kehityskeskusteluissa ja jaksamisen kartoittamisessa (Jyväskylän yliopisto 2021b).

Lähteet

- Ahokas, P. 2016. Yli 45-vuotiaan työssä pysymiseen liittyvät tekijät. Oulun yliopisto. Hoitotieteen ja terveyshallintotieteen yksikkö. Pro gradu. <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-201606172543.pdf>. 15.8.2020.
- Ajanko, S. 2016. Moninaisuuden johtaminen- ytimessä johtajan itsetuntemus. Saarijärvi: Saarijärven offset.
- Andersson, B., Haggren, K., Haring, K., Lantto, P., Marttila, O., Schugk, J. & Työläjä, R. 2013. Työkaarimallilla kohti pidempiä työuria -opas ikäohjelman laatimiseen. https://ttk.fi/files/3769/Tyokaarimallilla_kohti_pidempia_tyouria_Opas_ikaohjelman_laatimiseen.pdf 25.9.2020.
- Anttonen, H. & Räsänen, T. 2009. Työhyvinvointi- uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132079/tyohyvinvointi-uudistuksia-ja-hyvia-kaytantoja.pdf>. 26.9.2020.
- Arola, M. 2020. Organisaatiokansalaisuus sosiaalityön professionissa. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto.
- Arola, M., Laulainen, S. & Pehkonen, A. 2018. Sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden näkemyksiä organisaatiokansalaisuuden piirteistä. Artikkelit. Työelämän tutkimus. 16(1)-2018, 33–48.
- Erikson, E., Arnkil, T. & Rautava, M. 2006. Ennakointialoite ja huolten vyyhykkeellä. Verkostokonsultin käsikirja - ohjeita verkostomaiseen työskentelyyn. Stakesin työpapereita 29/2006. Helsinki: Stakes
- Eriksson, T. 2017. Ikääntyvät ja työhyvinvointi. 45–56-vuotiaiden työssäjaksamiskokemuksia. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Ervasti, T-M. 2018. Elämäntietoisuuden ikäjohtamisen vaikutus terveysalan eri-ikäisen henkilöstön työhyvinvointiin. Oulun Yliopisto. Väitöskirja. Tampere: Juvenes Print.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- EU:n Työaikadirektiivi. 2003/88/EY.
- Forss, S. 2004. Kansalliset kehitysohjelmat, työhyvinvointi ja ikääntyvien työssä pysyminen. Eläketurvakeskuksen monisteita 52. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/129114/Kansallisetkehitys_ohjelmattyohyvinvointijaikaantyvientyossapysyminenKansallisetkehitysohjelmattyohyvinvointijaikaantyvientyossapysyminen.pdf . 16.4.2020.
- Hakala, T. 2016. Eettisyys laadullisessa tutkimuksessa-tutkijan näkökulma. Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö. Pro gradu - tutkielman lisäosa. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100284/GRADU-1481615633.pdf>. 10.8.2020.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint.
- Hakanen, J., Koskensalmi, S., Pahkin, K. & Seppälä, P. 2015. Innostava esimies. <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/innostava-esimies-tyokirja.pdf>. 5.11.2020
- Hakola, T. & Kalliomäki-Levanto, T. 2010. Työvuorosunnittelu hoitoalalla. Ergonomiaa, autonomiaa, hyvinvointia. Helsinki: Työterveyslaitos.

- Halme, P. 2011. Iästä johtamiseen. Ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys johtajuuden tutkimuskohteena. Jyväskylän Yliopisto. Väitöskirja. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/36737/9789513944230.pdf>. 16.4.2020
- Heikka, H. 2013. Monimuotoutuvan työyhteisön johtamisen haasteita. ePooki 9/2013. Johtaminen ja työhyvinvointi muuttuvissa toimintaympäristöissä. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/61253/Lea_Rissasen_juhlakirja_Heikka.pdf. 20.7.2020.
- Heikkinen, H. 2001. Toimintatutkimus-toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-Kustannus, 170–185.
- Heikkinen, H. 2010. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Hirvonen, M. 2012. Ergonomisen työvuorosuunnittelun vaikutus työhyvinvointiin Pohjois-Karjalan sairaanhoito -ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymässä. Savonia-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö, YAMK. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/47711/Hirvonen_Markus.pdf. 17.5.2020.
- Hirvonen, M. 2014. Hyvä ikä -pilottiprojekti Ikääntyneen Työntekijän näkökulmasta. Itä-Suomen yliopisto, Lääketieteen laitos, Ergonomia. Pro gradu. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/14036/urn_nbn_fi_uef-20140877.pdf. 17.5.2020.
- Huovinen, T. & Rovio, E. 2010. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 94–113.
- Hussi, T., Ilmarinen, J., Klemola, S., Lehto, E., Lundell, S., Mäkinen, E., Oldenbourg, R. & Saarela-Thiel, T. 2011. Ikävoimaa työhön. Turenki: Jaarli Oy.
- Hyvönen, M. 2011. Yhdessä näkeminen tulevaisuuden muistelun avulla. Tutkimus dialogisten menetelmien käytöstä työyhteisöjen kehittämisessä. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden laitos. Pro gradu. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uef-20110384>. 13.3.2020.
- Härmä, M., Hyvärinen, H.-K., Karhula, K., Kalakoski, V., Puttonen, S., Sallinen, M. & Vuori, M. 2011. Työstressi ja uni hoitotyössä. Työstressin ja työaikajärjestelyjen vaikutukset uneen, kuormittumiseen ja toimintakykyyn terveydenhuoltoalan ammattilaisilla. Työympäristötutkimuksen Raporttisarja. NRO 63. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134968/Ty%C3%B6stressi%20ja%20uni%20hoitoty%C3%B6ss%C3%A4.pdf>. 15.10.2020.
- Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työtä. Ikääntyminen ja työelämänlaatu Euroopan Unionissa. Työterveyslaitoksen ja Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu. Helsinki: Gummerus. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/72340/URN%3aNBN%3afi-fe201504226126.pdf>. 16.9.2020.
- Innokylä. 2020. Learning cafe eli oppimiskahvila. <https://innokyla.fi/fi/tyokalu/learning-cafe-eli-oppimiskahvila>. 15.3.2020.

- Inno-Vointi. 2021. Johtamisella innovaatioita hyvinvointia julkiselle sektorille- tutkimushanke. <http://www.inno-vointi.fi/fi/innovoinnin-periaatteet/viite-kehys-kaksi-lahestymistapaa>. 13.3.2021.
- Jyväskylän yliopisto. 2021. Jyväskylän yliopiston Koppa. Tieteenfilosofiset suuntaukset. Konstruktivismi. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menestelmapolkuja/menestelmapolku/tieteenfilosofiset-suuntaukset/konstruktivismi>. 15.3.2021.
- Jyväskylän yliopisto. 2021b. Kehityskeskustelulomake työuran loppuvaiheen (50+) suunnitteluun. Jatki-hanke. Jyväskylän yliopisto. Työterveyslaitos. https://www.jyu.fi/sport/fi/tutkimus/hankkeet/jatkis/lomake/a4_lomake_tyourajohtaminen_sininen_1409.pdf. 15.3.2021.
- Kansan Sivistystyön Liitto. 2020. Osallistavat menetelmät. Tuki- ja virikeaineisto Kansan Sivistystyön Liitto ry. <http://www.ksl.fi/images/osallistavatmenetelmat.pdf>. 20.9.2020.
- Karelia-ammattikorkeakoulu. 2020. Opinnäytetyön eettiset ohjeet. Karelian intra. https://student.karelia.fi/fi/opinnot/oppari/opinnaytetyo_asiakirjajakirjasto/Opinn%c3%a4ytety%c3%b6prosessin_eettiset_suosituksukset_muis_tilistat_opiskelijalle_ja_ohjaajalle_2018.pdf. 19.5.2020.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijän -kehittämishajelman laatiminen. Helsingin seudun kauppakamari. Viro: Printon.
- Kivipelto, M. 2008. Osallistava ja valtaistava arviointi. Johdatus periaatteisiin ja käytäntöihin. Stakes. Helsinki: Valopaino, 23–24
- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro.
- Kokkinen, L. 2020. Työterveyslaitos. Työhyvinvointia työstä. 2030-luvulla. Skenaarioroita suomalaisen työelämän kehityksestä. Tampere: Puna Musta.
- Kohtaamo. 2020. Onni- hanke. Voimavarojen puu. Kohtaamo- hanke (ESR). <https://kohtaamo.info/documents/21827/60229/Voimavarojen+puu/552ed302-565c-44aa-950f-0815ee2cab49>. 3.8.2020.
- Kowalski, T. & Loretto, W. 2017. Well-being and HRM in the changing workplace. The International Journal of Human Resource Management, 28:16, 2229-2255. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09585192.2017.1345205>. 10.2.2021.
- Kröger, T., Olakivi, A., Puthenparambil, J. & van Aerchot, L. 2021. Ylikuormitusta, lähijohtajan tuen puutetta vai vääränlaisia tehtäviä. Miksi yhä useammat vanhustyöntekijät harkitsevat työnsä lopettamista. Yhteiskuntapolitiikka 86(2021):2. 141–154. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/141193/YP2102_Olakiviym.pdf. 14.3.2021.
- Kukkonen, T. 2014. Joustavat yksilölliset ratkaisut työssä pysyttämässä. Teoksessa Jämsén, A. & Kukkonen T. (toim.). Ikä! Moninainen ikäosaaminen. Karelia ammattikorkeakoulun julkaisuja B:24. Joensuu: Grano, 40–45.
- Kukkonen, T. 2015 Ikämoninaisuuden johtamisesta. Teoksessa Timonen, L. Mäkelä, J. & Raivio, A-M. (toim.) 2015. Moninaisuus on hyvän työhyvinvoinnin ominaisuus. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 213. 117–125. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/103091/JAMKJULKAISUJA2132015_web.pdf. 22.6.2020.
- Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätöytä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.

- Laakso, T. 2011. Elämä on arjen hetkissä. Arjen elävöittämisen toimintamalli pitkäaikaishoivan yksiköissä. Kanta-Hämeen Polkka-hanke 2009-2011. https://www.vahvike.fi/sites/default/files/dokumentit/OPAS%20-%20ARJEN%20ELAVOITTAMINEN_0.pdf. 3.6.2020.
- Lundell, S., Tuominen, E., Hussi, T., Klemola, S., Lehto, E., Mäkinen, E., Oldenbourg, R., Saarelma-Thiel, T. & Ilmarinen, J. 2011. Ikävoimaa työhön. Työterveyslaitos. Turenki. Kirjapaino Jaarli Oy.
- Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa -työhyvinvointitaitojen kirja. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Lybäck, K. 2017. Kunta-alan palveluksesta eläkkeelle siirtyneet. KEVA. <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/kunta-alan-palveluksesta-elakkeelle-siirtyneet-2018.pdf>. 12.3.2021.
- Mahoney, Mihael J., 2003. What is Constructivism and Why is it Growing. <https://sites.google.com/site/constructingworlds/what>. 15.3.2021.
- Manka M-L., Bordi, L. & Heikkilä-Tammi, K. 2013. Perusasioista pieniin ihmeisiin- kuntajohtamisen kuva. Kunnallisanalan kehittämissäätöön Polemia-sarjan julkaisu nro 88. Sastamala: Vammalan kirjapaino Oy
- Manka, M. & Manka, M-L. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Nikkilä, J. & Paasivaara, L. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Nord Print Oy.
- Nikkilä, J. & Paasivaara, L. 2008. Arjen johtajuus, rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Sairaanhoidajaliitto. Sipoo: Silverprint.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOY.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.
- Pakka, J. & Rätty, T. 2010 Työstä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus. https://ttk.fi/files/5624/Tyosta_hyvinvointia.pdf. 10.9.2020.
- Paasivaara, L. 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Rauramo, P (toim.). 2020. Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus. https://ttk.fi/files/5066/monimuotoisuus_netti.pdf. 15.6.2020.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_3.html. 15.3.2021.
- Saarelma-Thiel, T. & Wallin, M. 2015. Eri-ikäisten johtaminen. Teoksessa Ahonen, G., Husman, P. & Ikonen R. Julkista johtamista jalostamassa. Työterveyslaitos. Helsinki. 105–159.
- Salminen, H., Vanhala, M., von Bonsdorff, M. & von Bonsdorff, M. 2018. Perceived High Involvement Work Practices and Retirement Intentions. EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies Vol. 23, No. 1. 29 –36. https://www.jyu.fi/sport/fi/tutkimus/hankkeet/jatkis/julkaisut/salminen_ejbo2018.pdf. 14.2.2021.
- Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turun ammattikorkeakoulu. Turku.
- Seikkula, J. & Arnkil, T. 2009. Dialoginen verkostotyö. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.

- Shemeikka, R., Aho, S., Jokinen, E., Järnefelt, N., Kaakinen, M., Kivimäki, R., Korkeamäki, J., Mertala, S., Mäkiäho, A., Parkkinen, M., Pitkänen, S., Terävä, K. & Vuorento, M. 2017. Työuria pidentävät yhteistoiminnalliset keinot (TYPYKE) -tutkimushankkeen loppuraportti Työurien jatkaminen vaatii yhteisöllisyyttä ja yhteistoiminnallisuutta. Valtioneuvoston selvitys ja tutkimustoiminta.
- Simonen, A. 2016. Ikääntyvien vuorotyöntekijöiden käsityksiä ikäjohtamisesta ja työuralla jatkamisesta. Pro gradu -tutkielma, Innovaatiojohtaminen. Itä-Suomen Yliopisto. https://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef20160662/urn_nbn_fi_uef20160662.pdf. 14.4.2020.
- Siun sote. 2019a. Siun sote Arviointikertomus 2019. Sosiaali- ja terveystieteiden kuntayhtymä. Tarkastuslautakunta. https://www.siunsote.fi/documents/393252/6561109/Siunsote_arviointikertomus.pdf. 10.1.2021.
- Siun sote. 2019b. ePressi tiedotteet. Siun sotessa käyttöön otettu toimintalahtoinen työvuorosuunnittelu pyrkii tasaamaan työtaakkaa ja takaamaan asiakkaalle laadukkaan hoidon. <https://www.epressi.com/tiedotteet/terveys/siun-sotessa-kayttoon-otettu-toimintalahtoinen-tyovuorosuunnittelu-pyrkii-tasaamaan-tyotaakkaa-ja-takaamaan-asiakkaille-laadukkaan-hoidon.html>. 10.1.2021.
- Siun sote. 2020a. Henkilöstöstrategia 2019–2020. https://www.siunsote.fi/documents/393252/6561109/Siunsote_henkil%C3%B6st%C3%B6strategia.pdf/42077983-8945-4060-911c-ee6f04db3b1e. 10.1.2021.
- Siun sote. 2020b. Henkilöstöjaoston pöytäkirja 1/2020. <http://webdynasty.pohjoiskarjala.net/Dynasty/SiunSote/kokous/2020977.PDF>. 25.2.2020.
- Siun sote. 2020c. Opinnäytetyöt. <https://www.siunsote.fi/opinnaytetyot>. 19.5.2020.
- Siun sote. 2021a. Ikäihmisten palvelut. <https://www.siunsote.fi/ikaihmissen-palvelut>. 10.1.2021.
- Siun sote. 2021b. Henkilöstösuunnitelma 2020-2023. Ikäihmisten palvelut. <http://webdynasty.pohjoiskarjala.net/Dynasty/SiunSote/kokous/2020977-6-1.PDF>. 10.1.2021.
- Siun sote. 2021c. Toiminta – ja taloussuunnitelma 2021–2023. Talousarvio 2021. https://www.siunsote.fi/documents/393252/6561109/Siunsote_toiminta-ja-taloussuunnitelma.pdf. 16.3.2021.
- Sohlman, P. 2020. Kunta-alan ja valtion eläköitymisennuste 2020–2039. KEVA. <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/tama-on-keva-tiedostot/kunta-alan-ja-valtion-elakoitymisennuste-2020-2039.pdf>. 15.2.2021.
- Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIpress painettu EU:ssa.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2017. Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2017–2019. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 6/2017. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162455/STM_2020_29_J.pdf. 17.5.2020.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2020a. Ikääntyneet työntekijät. <https://stm.fi/ikaantyneet-tyontekijat>. 17.5.2020.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2020b. Työhyvinvointi. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. 17.5.2020.

- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2020c. Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2020 – 2023. Tavoitteena ikäystävällinen Suomi. Sosiaali- ja terveysministeriö ja Suomen kuntaliitto. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2020:9.
- Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. UNIpress painettu EU:ssa.
- Tenhunen, S. 2017. Eläkeikä nousee, mutta joustot säilyvät. Tiivistelmä. Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 5/2017. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/135282/tiivistelma-elakeika-nousee-mutta-joustot-sailyvat.pdf>. 12.10.2020.
- Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Kuntoutussäätiö. Tampere. https://kuntoutussaatio.fi/fi/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf 16.10.2020.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2020a. Mitä toimintakyky on? <https://thl.fi/fi/web/toimintakyky/mitatoimintakyky-on#Toimintakyvyn%20ulottuvuudet>. 17.5.2020.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2020b. Mitä kuuluu? – tuloksia. 2020. https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2021/01/Final_Tyoterveyslaitos_Laitinen_tammikuun-tiedotustilaisuus_Mita-kuuluu-sote_saavutettava.pdf 15.2.2021.
- Tietoarkisto. 2021. Teemoittelu. Tampereen yliopisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/> 12.2.2021.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työaikalaki. 872/2019.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2020. Työolobarometri. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työelämä. 220:53. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162527/TEM_2020_53.pdf. 11.12.2020.
- Työterveyslaitos. 2020a. Työhyvinvointi. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. 17.5.2020.
- Työterveyslaitos. 2020b. Palautuminen on tärkeä osa elämäntapamuutosta. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/kroppa-ja-nuppi-kuntoon/palautuminen-on-tarkea-osa-elamantapamuutosta/> 30.12.2020
- Työterveyslaitos. 2020c. Hyvän johtamisen kriteerit. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>. 16.10.2020.
- Työterveyslaitos. 2021a. Työkykytalo. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo>. 12.1.2021
- Työterveyslaitos. 2021b. Työaika. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tyonte-kija/tyoaika/>. 12.1.2021.
- Työturvallisuuskeskus. 2020. Keinoja työn kuormittavuuden hallintaan. Digijulkaisut: Työturvallisuuskeskus. https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/keinoja_tyon_kuormittavuuden_hallintaan 16.10.2020.
- Työturvallisuuslaki. 738/2002.
- Ulmanen, A. 2020. Voimavarapuu. <https://anneulmanen.wordpress.com/menetelmia2/voimavarapuu/>. 10.5.2020.

- Valtioneuvosto. 2019. Luottamuksen ja tasa-arvoisten työmarkkinoiden Suomi. <https://valtioneuvosto.fi/marinin-hallitus/hallitusohjelma/luottamuksen-ja-tasa-arvoisten-tyomarkkinoiden-suomi> 16.10.2019.
- Wallin, O. 2012. Hyvinvointityöhön sitoutuminen. Diskurssianalyysi työhön sitoutumisesta perheen, työhyvinvoinnin, ammatillisuuden ja asiakaslähteisyyden näkökulmista. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Väitöskirja.
- Vehko, T., Josefsson, K., Lehtoaro, S. & Sinervo, T. Vanhuspalveluiden henkilöstö ja työn tuloksellisuus rakennemuutoksessa. Terveiden ja hyvinvoinninlaitos. Helsinki: PunaMusta.
- Viikka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. Porvoo: Bookwell Oy.

ALKUKARTOITUSKYSELY

Tämä kysely liittyy Hyvinvoivana kohti eläkeikää- opinnäytetyöhön [REDACTED] henkilökunnalle.

PERUSTIEDOT

Ikä _____ vuotta

Koulutus

Tehtävänimike

TERVEYS JA TOIMINTAKYKY

Minkälaisena koet oman terveytesi ja toimintakykysi verrattuna muihin ikäisiisi?

Erittäin hyvä _____ Hyvä _____ Keskitasoinen _____ Melko heikko _____ Heikko _____

Jos haluat, voit perustella vastaustasi:

Vastaako nykyinen työtehtäväsi tämänhetkistä toimintakykyäsi?

Kyllä _____ Ei _____ Miksi? _____

TYÖURA JA TYÖTEHTÄVÄT

Työuran pituus sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla _____ vuotta

Millainen työnkuvasi on nykyisessä työssäsi? Mitä työtehtäviä työsi sisältää?

Millaisena koet työn kuormittavuuden tässä hetkessä?

Sopiva _____ Kuormittava _____

Perustelu vastaukselle:

OSAAMINEN JA KOKEMUS

Koetko, että olet saanut riittävästi koulutusta nykyiseen tehtävääsi? Kyllä _____ Ei _____

Mitä osa-aluetta haluaisit kehittää?

Millaista hiljaista tietoa sinulla on?

Millä tavoin työyhteisössä hyödynnetään hiljaista tietoa?

Millä tavoin eri sukupolvet on otettu työyhteisössä huomioon?

TYÖSSÄ JAKSAMINEN JA JATKAMINEN

Tukeeko työyhteisö työssä jaksamistasi? Miten?

Tukeeko esimiestyö työssä jaksamistasi? Miten?

Onko sinulla mahdollisuutta vaikuttaa työaikaan?

Kyllä _____ Ei _____

Huomioiko työnantaja työn ja muun elämän yhteensovittamista? (perhe, opiskelu, ikääntyminen, työaikajoustot)? Miten?

Miten toivoisit esimiestyön huomioivan elämäntilanteesi?

Tunnetko voivasi työskennellä hyvinvoivana eläkeikään asti?

Kyllä _____ Ehkä _____ En _____ En osaa sanoa _____

Jos haluat, perustele vastauksiasi:

Palautathan kyselylomakkeen 6.11.2020 mennessä postihuoneessa olevaan palautuslaatikkoon.

Kiitos arvokkaasta palautteestasi!

Kyselyn vastauksien pohjalta jatkamme kehittämistyötämme työpajoissa yhteistyössä +55-vuotiaiden kanssa. Opinnäytetyömme valmistuu keväällä 2021.

Yhteistyöterveisin

Yamk-opiskelijat Arja ja Virpi

Saatekirje

Saatekirje ja alkukartoituskysely

14.10.2020

Hei!

Opiskelemme Karelia -ammattikorkeakoulussa Ikäosaamisen kehittäminen ja johtaminen-koulutusohjelmassa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Tutkintoon sisältyy opinnäytetyö, johon liittyy kehittämistoimintaa. Opinnäytetyömme työnimi on Hyvinvoivana kohti eläkeikää. Opinnäytetyömme tarkoituksena on kehittää henkilöstön +55 vuotta valmiuksia työssä jaksamisen ja jatkamiseen hyvinvoivana kohti eläkeikää. Opinnäytetyön tarkoituksena on lisätä ikääntyvän työntekijän arvostusta, hiljaisen tiedon jakamista sekä lisätä henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia oman työyksikkönsä kehittämiseen. Osallistuminen ja vaikuttaminen lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja näin ollen työhyvinvointia ja parantaa hoitoalan vetovoimaisuutta.

Työssä jatkaminen ymmärretään ikääntyneiden ja ikääntyvien työntekijöiden työurien jatkamisella kohti eläkeikää ja jopa sen yli. Työuria voitaisiin myös pidentää työuran alkupäästä, kiinnittämällä nuoria työntekijöitä varhaisemmin työelämään. Työssä jatkamista on siis hyvä tarkastella monesta eri näkökulmasta, jolloin muodostuu kokonaiskuva kaikista mahdollisuuksista jatkaa työuria keskimääräistä pidempään. Opinnäytetyössämme keskitymme tarkastelemaan ikääntyvän työntekijän työssä jatkamista ja jaksamista työuran loppupäässä.

Opinnäytetyö ja siihen liittyvä kehittämistoiminta toteutetaan syksyn 2020-kevään 2021 aikana. Toiminta alkaa lomakekyselyllä, joka suunnataan koko työyhteisöön. Kyselystä saamme pohjatietoa tuleviin työpajoihin. Työpajat kokoontuvat 4 kertaa ja niihin osallistuu +55-vuotiaat työntekijät. Opinnäytetyön tuotoksena teemme posterin. Posterissa kuvataan yhdessä esille nostetut ja yhdessä eteenpäin työstettävät työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä lisäävät kehittämistoimet. Näin kehittämisideoihin on helppo palata työpaikkakokouksissa ja arvioida, kuinka ideat ovat edenneet ja muuttaneet totuttuja käytäntöjä.

Opinnäytetyön tekemiseen on saatu tutkimuslupa. Antamanne vastaukset kyselyyn ja työpajoissa työstetyt asiat käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti. Yksittäisten vastaajien tietoja ei pysty tunnistamaan. Kyselyn vastauksien pohjalta luodaan työpajatoiminnan sisältöä. Kyselyn vastaukset ovat ainoastaan opinnäytetyöntekijöiden käytössä ja kyselymateriaali hävitetään opinnäytetyön valmistuttua. Meitä opinnäytetyön tekijöinä sitoo vaitiolovelvollisuus. Opinnäytetyöhömmme osallistuminen on vapaaehtoista. Työpajat järjestetään työajalla ja niiden kesto on 1h/kerta. Opinnäytetyömme ohjaajana toimii yliopettaja Marjut Arola Karelia- ammattikorkeakoulusta sekä vs. palveluesimies . Opinnäytetyömme tullaan julkaisemaan valmistuttuaan www.thesis.fi- palvelimella.

Yhteistyöterveisin yamk-opiskelijat

Arja Kurkivuori-Kejonen

arja.kurkivuori-kejonen@edu.karelia.fi

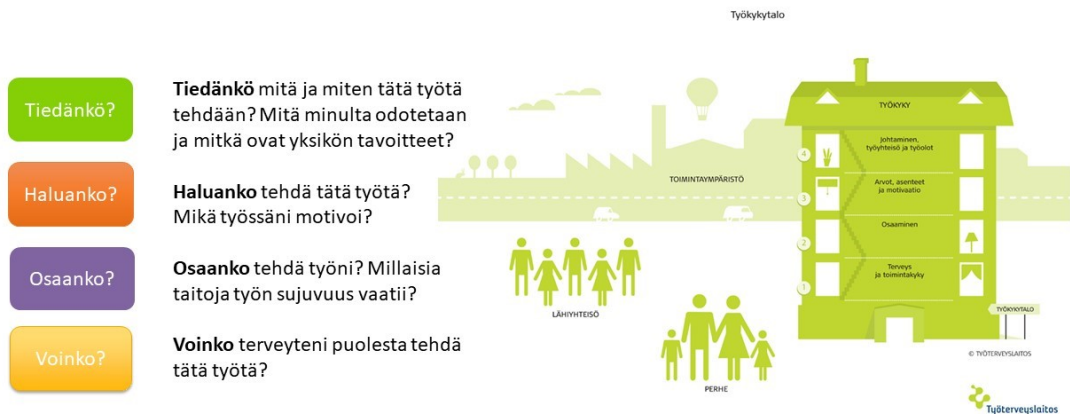
Virpi Hirvonen

virpi.hirvonen@edu.karelia.fi

Ote ensimmäisestä työpajasta

Työkyky on kokonaisuus

Siun
SOTE



Tämän päivän teemana :
"Minä itse"

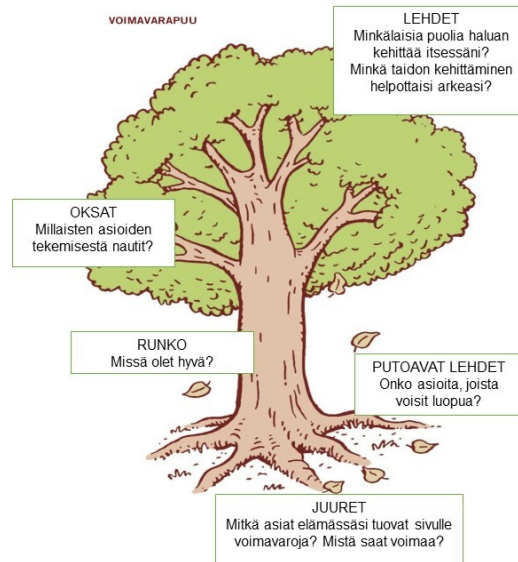
Millä keinoin tuen hyvää terveyttä ja toimintakykyä?

Miten voisin edistää työssä jaksamistani?

Mihin minä voin työssäni vaikuttaa?

Voimavarapuu

Kotitehtävä



Ote toisesta työpajasta

TULEVAISUUDEN MUISTELU

Jotta jatkaisin työssäni hyvinvoivana kohti eläkeikää:

Organisaatiossa pitäisi...

Työyksikössäni olisi...

Meidän pitäisi...

Minun pitäisi...

Tarvitsisimme tukea...

TULEVAISUUDEN MUISTELU

Vuosi on kulunut, millaisena näet työyhteisön nyt?

Kuinka työyhteisö tukee työntekijän työssä jaksamista ja jatkamista.

Mikä mahdollisti kehityksen?

Millaisia muutoksia sinä teit ja mistä sait/hait tukea siihen?

Mistä olit huolissasi aiemmin ja mikä sai huolesi vähenemään?

TULEVAISUUDEN MUISTELU

Hyvä tilanne

Teot ja tuki

Huolet

Ote kolmannesta työpajasta

