

”MITÄ MÄ NYT TEKISIN?”

Nuoren työntekijän tukeminen ja johtaminen
Peruspalvelukeskus Aava-liikelaitoksessa

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysala
Ylempi AMK
Kehittäminen ja johtaminen
Opinnäytetyö
Kevät 2015
Maarit Pelli
Kirsi Roininen

Lahden ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveystieteiden koulutusohjelma, ylempi AMK

PELLI MAARIT, ROININEN KIRSI: ”Mitä mä nyt tekisin?”
Nuoren työntekijän tukeminen ja johtaminen Peruspalvelukeskus Aava -liikelaitoksessa

Kehittämisen ja johtamisen opinnäytetyö, 64 sivua, 7 liitesivua

Kevät 2015

TIIVISTELMÄ

Tämän kehittämishankkeen aiheena oli nuorten, Y-sukupolven kuuluvien työntekijöiden työssä tukemisen ja johtamisen kehittäminen. Kohdeorganisaationa oli Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymään kuuluvan Peruspalvelukeskus Aava-liikelaitoksen koti- ja asumispalveluiden tulosalue. Kehittämishanke toteutettiin työelämälähtöisenä toimintatutkimuksena. Tavoitteena oli tutkimuksellisten menetelmien avulla selvittää, millaisia kehittämiskohteita nuorilla työntekijöillä on työssä selvitämisessä sekä esimiesten että nuorten työntekijöiden näkökulmasta. Tavoitteena oli myös kehittämiskohteisiin perustuen esittää helposti toteutettavia työkaluja, joiden avulla työyhteisön arjessa voidaan tukea ja johtaa nuorta työntekijää. Kehittämishankkeen tarkoituksena oli nuorten työntekijöiden työelämä- ja alustaitojen lisääminen, sairauspoissaolojen vähentäminen sekä työurien pidentäminen.

Kehittämishankkeen aineistosta nousi neljä aihekokonaisuutta. Ne ovat työelämän pelisäännöt, työkyky ja työn arki, nuorten työntekijöiden ja esimiesten tuen tarve sekä kehitysajat ja -tarpeet. Tietoperustan ja tulosten pohjalta on koottu työkaluja nuoren työntekijän tukemisen ja johtamisen kehittämiseksi. Nuorten työntekijöiden tukemisen työkaluina ehdotettiin koeaikakehityskeskustelun käyttöönottoa, perehdytyksen suuntaamista nuorille työntekijöille, työajan joustomahdollisuuksien ja työnkierron lisäämistä, palkitsemisen kehittämistä ja mentotointimallin käyttöönottamista. Nuorten työntekijöiden johtamisen työkaluina esitettiin esimiesverkostoyhteistyön kehittämistä ja erilaisia esimiesten tukemisen muotoja, työterveysyhteistyön tehostamista ja myös mentorointia.

Kehittämishankkeen tuloksena esitetyt työkalut antavat nuorille työntekijöille eväät työn imun synnyttämiseen ja voimaannuttaa nuoret oman työhyvinvoinnin asiantuntijuuteen. Tutkimusten mukaan työn imu ja voimaantuminen lisäävät nuorten työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista sekä vähentää alalta poistumista. Jotta tulevaisuudessa pystytään turvaamaan laadukkaat hoivapalvelut, tulee nuorten työntekijöiden työhyvinvointiin kiinnittää erityistä huomiota.

Asiasanat: Y-sukupolvi, työelämätaidot, työhyvinvointi

Lahti University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Social and Health Care Development and Management

PELLI MAARIT, ROININEN KIRSI: "What should I do now?"
Supporting and Management of the
Young Employee in Aava Centre for
Basic Services

Master's Thesis in Social and Health Care Developing and Management

64 pages, 7 pages of appendice

Spring 2015

ABSTRACT

Subject of this research-development project was to find ways to help and support the young, generation Y's employees and to provide methods for supervisors of young employees. Target organization of this project was Joint Municipalities of Social and Health Care in Päijät-Häme and it's Basic Centre Aava's Home and Housing Services.

This project was worklife-based action research. The goal was to find out what development areas young employees have with coping in working life and what development areas managers point out in terms of managing young employees. The purpose of this action research was to develop young employees working skills, reducing sickness absences, as well as an extension of working careers.

Four main themes rose from this research: working rules, working abilities and everyday work, needs for support of young employees and their managers. This research provides methods such as trial period conversation, induction of the young employees, elasticity of the working hours, reducing job rotation and rewarding. Also different type of support for managers, like mentoring and co-operation with occupational health services are provided.

Methods displayed in this research could be used in target organization. If methods will be used, they will empower young employees in their work ja reduce motivation and engagement. This is important because in the future shortage of money and work force is requiring taking good care of nursing staff.

Key words: Generation Y, working skills, work well-being

SISÄLLYS

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | JOHDANTO | 1 |
| 2 | KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT | 3 |
| 2.1 | Työhyvinvoinnin haasteet sosiaali- ja terveysalalla | 3 |
| 2.2 | Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio | 7 |
| 2.3 | Työhyvinvoinnin tukemisen keinot Peruspalvelukeskus Aava-liikelaitoksessa | 9 |
| 3 | KEHITTÄMISHANKKEEN TAVOITE JA TARKOITUS | 11 |
| 4 | NUORET TYÖELÄMÄSSÄ | 12 |
| 4.1 | Nuori Y-sukupolvi työelämässä | 12 |
| 4.2 | Nuorten työntekijöiden työelämätaidot ja johtaminen | 13 |
| 4.3 | Työkyky ja työhyvinvointi | 15 |
| 4.4 | Voimaantuminen | 17 |
| 5 | KEHITTÄMISHANKKEEN TUTKIMUKSELLINEN LÄHESTYMISTAPA JA ETENEMINEN | 20 |
| 5.1 | Toimintatutkimus | 20 |
| 5.2 | Kehittämishankkeen eteneminen | 21 |
| 6 | KEHITTÄMISHANKKEEN TUTKIMUKSELLINEN OSUUS | 24 |
| 6.1 | Kysely esimiehille | 24 |
| 6.2 | Fokusryhmähaastattelu työntekijöille ja esimiehille | 29 |
| 7 | YHTEENVETO KYSELYN JA FOKUSRYHMÄHAASTATTELUN TULOKSISTA | 34 |
| 7.1 | Työelämän pelisäännöt | 34 |
| 7.2 | Työkyky ja työn arki | 35 |
| 7.3 | Millaista tukea ja keneltä kaivataan | 37 |
| 7.4 | Kehitysideoita, -toiveita ja -tarpeita | 38 |
| 8 | NUOREN TYÖNTEKIJÄN TUKEMISEN JA JOHTAMISEN KEINOT | 41 |
| 8.1 | Koeaikakehityskeskustelu | 41 |
| 8.2 | Perehdytyksen suuntaaminen nuorille työntekijöille | 42 |
| 8.3 | Esimiesverkostoyhteistyö, esimiesten tukeminen | 43 |
| 8.4 | Työajan joustot, työnkierto eri yksiköiden välillä | 45 |
| 8.5 | Työhyvinvointiparityöskentelyn tehostaminen ja aktivoiminen | 46 |

| | | |
|-----|--|----|
| 8.6 | Palkitseminen | 46 |
| 8.7 | Työterveysyhteistyön tehostaminen | 47 |
| 8.8 | Mentorointi esimiehille ja nuorille työntekijöille | 48 |
| 9 | KEHITTÄMISHANKKEEN ARVIOINTI JA POHDINTA | 50 |
| 9.1 | Kehittämishankeprosessin arviointi | 50 |
| 9.2 | Kehittämishankkeen eettisyys, luotettavuus ja käyttökelpoisuus | 52 |
| 9.3 | Kehittämishankkeen tulosten arviointi ja jatkokehittämishankkeet | 54 |
| | LÄHTEET | 57 |
| | LIITTEET | 65 |

1 JOHDANTO

Tämän kehittämishankkeen aiheena on nuorten työntekijöiden työssä tukemisen ja johtamisen kehittäminen. Nuorten työntekijöiden työelämän tukeminen on merkityksellistä, sillä Valtiovarainministeriön (2011, 5-7) mukaan työelämässä on meillä suuria muutoksia. Väestön ikärakenteen muutos aiheuttaa kasvua sosiaali- ja terveystalouden kysyntään. Lisääntyvä kilpailu vähenevästä työvoimasta sekä väestö- ja aluerakenteiden erilaistuminen maan eri osissa tuovat kuntataloudelle suuria haasteita, jonka vuoksi toimintojen tehostaminen on välttämätöntä palvelujen turvaamiseksi kaikissa kunnissa ja kuntayhtymissä.

Valtiontalouden kestävyysvaje ja julkisten menojen kasvu nostavat taloudellisuuden yhdeksi tärkeäksi näkökulmaksi nuorten työntekijöiden työssä tukemiselle. Valtiovarainministeriö (2011, 5-7) esittää, että henkilöstön osaaminen, motivaatio ja työhyvinvointi ovat ratkaisevia niin palvelun laadun, työn tuottavuuden kuin kustannusten kannalta. Niihin tulee erityisesti kiinnittää huomiota lähivuosien suuren eläkepoistuman toteutuessa. Laine (2010, 231-232) toteaa tutkimuksessaan, että Suomessa sairauksien aiheuttamat kustannukset yhteiskunnalle ovat noin 20 miljardia euroa, noin 5 % palkkakustannuksista. Vuonna 2008 sosiaali- ja terveysalalla oli 12,6 sairauspoissaolopäivää työntekijää kohden vuodessa, mikä on enemmän kuin muilla aloilla yleensä.

Viljanen (2008, 21) esittää, että tulevaisuuden suuri haaste tulee olemaan nuorten työntekijöiden työhyvinvoinnin edistäminen. Sosiaali- ja terveysalalla järjestetään enemmän työhyvinvointia edistäviä toimenpiteitä kuin muilla kunta-aloilla, mutta toimenpiteet kohdistuvat usein työuran loppupäässä oleviin, ikääntyneempiin työntekijöihin. Raitasalon ja Maaniemen (2011, 5-7) mukaan vuonna 2009 viisi alle 30-vuotiasta työntekijää jäi päivittäin työkyvyttömyyseläkkeelle psyykkisten sairauksien vuoksi. Tilastojen mukaan sairauspoissaolot psyykkisten syiden vuoksi alle 30-vuotiailla työntekijöillä ovat merkittävästi kasvaneet 2000-luvulla. Kasvu on ollut merkittävästi suurempaa kuin vanhemmilla työntekijöillä. Nuorilla naisilla kasvu on ollut vielä merkittävämpää kuin miehillä.

Työterveyslaitoksen (2014a) mukaan työhyvinvointiin liittyvät kustannukset tulisi oppia näkemään investointeina. Hyvin suunnitellut ja toteutetut työhyvinvointia

lisäävät toimenpiteet ovat yleensä taloudellisestikin kannattavia. Saatu hyöty on tutkimusten mukaan keskimäärin kuusinkertainen panostuksiin nähden. Yksi työhyvinvointiin sijoitettu euro tuo siis kuusi euroa takaisin. Ojalan ja Ahosen (2003, 51-53, 74) mielestä yritys voi säästää 1000-5000 euroa vuodessa työntekijää kohti panostamalla monipuolisesti työhyvinvoinnin edistämiseen. Säästöjä saadaan sairauspoissaolojen vähentymisellä ja sitä kautta tuottavuuden kasvulla.

Sosiaali- ja terveysministeriön (2010, 7) selvityksen mukaan työelämän vetovoimaa voidaan kasvattaa parantamalla työoloja ja työhyvinvointia. Mitä paremmin työpaikoilla voidaan ja mitä terveempiä työntekijät ovat, sitä pidempiä ovat työurat ja sitä parempi on tuottavuus. Työpaikkaan ja ammattiin sitoutuminen paranevat niillä hoitajilla, jotka kokevat työnsä merkitykselliseksi ja voivat hyvin (Laine 2005, 138). Jääskeläinen (2013, 29) tulkitsee sen työhyvinvoinnin synnyttämäksi voimaantumiseksi. Työoloja on kehitettävä johdon ja henkilöstön yhteistyönä. Työnantajien on huolehdittava työntekijöiden yhdenvertaisesta kohtelusta, ja johtaminen on nostettava työhyvinvointipolitiikan ytimeen. Työntekijöillä itsellään on myös suuri vastuu työkykynsä ja ammatillisen osaamisensa ylläpitämisestä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010, 7.)

Kehittämishanke toteutettiin Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveyden kuntayhtymän (myöhemmin Phsotey) työhyvinvointiyksikölle ja työelämäohjaajana toimi Phsotey:n työhyvinvointipäällikkö. Kehittämishankkeen aihe on valikoitunut paitsi ajankohtaisuutensa ansioista, myös siksi, että molemmat kehittämishankkeen tekijät ovat omassa työssään esimiehenä ja työterveyshoitajana huomanneet, kuinka nuoret työntekijät tarvitsevat uudenlaisia ja erityisiä tukemisen ja johtamisen keinoja. Nuorten työntekijöiden tukemisen ja johtamisen kehittämisellä pyritään vaikuttamaan pitkällä aikavälillä nuorten työntekijöiden työhyvinvointiin, työurien pidentämiseen, nuorten työntekijöiden sairauspoissaolojen vähentymiseen ja toisaalta työntekijöiden saatavuuden parantamiseen ja nuorten työntekijöiden alalla pysymiseen.

2 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Työhyvinvoinnin haasteet sosiaali- ja terveysalalla

Tilastokeskuksen mukaan vuosina 1995-2009 sosiaali- ja terveydenhuollossa työskenteli 15% Suomen työllisestä työvoimasta, josta terveydenhuollon osuus oli vajaa puolet. Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön osuus kaikista työllisistä on noussut viimeisen vuosikymmenen aikana. Vuonna 2008 toimialalla työskentelevistä puolet oli yli 45-vuotiaita ja vain neljäsosa on alle 35-vuotiaita. Kuntarakenteen uudistus luo paineita kehittää palvelurakennetta ja toimintatapoja. Työvoimavaltaiselta alalta tulee poistumaan lähivuosina runsaasti työntekijöitä suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle. Työvoiman saatavuus vaikeutuu ja meneillään oleva kehitys vaikuttaa henkilöstön kokemuksiin työelämän laadusta. (Laine 2010, 228-229.)

Toimialaa kuormittavat työn ja rakenteiden muutokset ja työn kuormittavuuden kannalta kehitys näyttää negatiiviselta. Vaikutusmahdollisuudet työn määrään nähdään huonona, työ koetaan henkisesti sekä fyysisesti kuormittavana ja huoli väkivallasta on lisääntynyt. Sosiaali- ja terveysalan työssä esiintyy epämukavia ja vaikeita työasentoja, raskaita nostamisia ja yksipuolisia selkää ja käsiä kuormittavia työliikkeitä. Alan henkilöstöön tehdyssä seurantakyselyssä työn fyysisesti raskaimmaksi kokivat pitkäaikaissairanhoidossa ja vanhusten laitoshoidossa työskentelevät työntekijät. Myös infektiovaara ja yötyö vaarantavat sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden terveyttä. Sosiaali- ja terveysalan työntekijät ovat yleisesti ottaen kuitenkin tyytyväisiä työhönsä ja tämän ajatellaan johtuvan asiakastyön palkitsevuudesta ja antoisuudesta. Työtä pidetään vaihtelevana ja valtaosa kertoo pystyvänsä edelleen tekemään työnsä hyvin. (Laine 2010, 231.)

Sairauspoissaoloista syntyy merkittäviä kustannuksia vuosittain. Elinkeinoelämän keskusliiton EK:n Työaikakatsauksessa 2013 todetaan, että vuonna 2013 työntekijöillä on keskimäärin ollut sairauspoissaoloja 76 h/työntekijä, naisilla selvästi enemmän kuin miehillä. Sosiaali- ja terveyspalveluissa teoreettisesta säännöllisestä työajasta on oltu pois 81 h/työntekijä/vuosi. Kelan sairausvakuutuslaston mukaan vuonna 2013 sairauspäivärahoja maksettiin kaikille työntekijöille

15 386 000 päivältä, yhteensä 842,8 milj. €. Näistä alle 30-vuotiaille työntekijöille maksettiin sairauspäivärahoja 1 929 000 päivältä. Kokonaissummasta se tekee 12,6 %, eli euromääräisesti 72,2 milj. €. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2015, 7-8; Kansaneläkelaitos 2014.)

Kansanterveyslaitos on koordinoanut laajan Terveys 2000 -tutkimuksen, jossa haastateltiin 18-64-vuotiaiden työkykyyn vaikuttavia asioita vuosina 2000-2001. Tutkimuksen mukaan suurin osa työikäisistä arvioi työkykynsä hyväksi. Sosiaali- ja terveysalan työntekijöillä työssä selviytymistä haittaavat työyhteisön ja työn henkisen kuormituksen ongelmat muita aloja yleisemmin. Sosiaali- ja terveysalalla työskentelevillä naisilla on myös työympäristön ja työn fyysisen rasituksen ongelmia sekä terveys- ja toimintakyky-ongelmia. Työnantajasektorien välillä kunta-alan naiset kokivat enemmän työn fyysisen kuormituksen ongelmia kuin yksityisellä sektorilla. (Gould & Polvinen 2006, 91-93.) Yhteenvetona Terveys 2000 -tutkimuksessa voidaan päätellä, että työssä olevien nuorten työkykyä tukevaa toimintaa tulisi kohdentaa oman terveyden ja kunnon ylläpitoon sekä työyhteisötason tekijöihin sillä nuorten aikuisten työkyky näyttää olevan sidoksissa elämänlaatuun, koettuun terveyteen sekä fyysiseen kuntoon. (Seitsamo, Tuomi & Ilmarinen 2006, 253.)

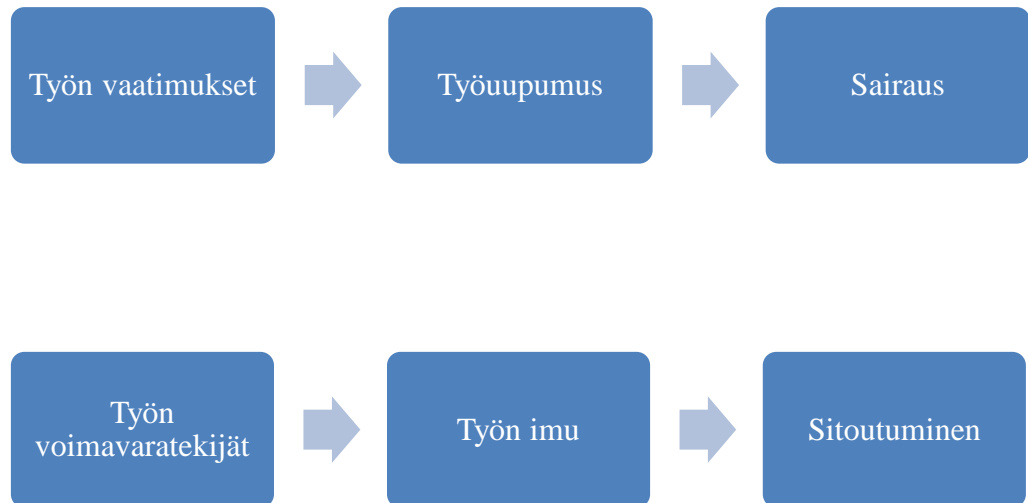
Kunta-alan eläkevakuuttaja Kevan työntekijöilleen vuosittain teettämän työhyvinvointitutkimuksen mukaan vuonna 2011 kyselyyn vastanneiden kuntatyöntekijöiden työhyvinvointi koetaan hyväksi, poikkeuksena kunnallinen terveysala, jossa työhyvinvoinnin koetaan heikentyneen kaikkina neljänä vuonna, jolloin kyselyä on toteutettu. (Jääskeläinen 2013, 28.) Saarinen (2012, 88-90) on tutkinut alle 35-vuotiaiden kunta-alalla toimivien työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, jonka yhtenä tuloksena todettiin, että yksilön persoonaan vaikuttavat tekijät ovat merkittävässä roolissa työhyvinvoinnin kannalta. Tutkimuksessa nousi esiin työpaikan tekijöistä työnantajan käytännöt, eri-ikäisten työntekijöiden kohtaaminen ja sen merkitys, vuorovaikutussuhteet, esimiestyö sekä työnkuvan ja tehtävien hallittavuus. Vapaa-ajan tekijöistä tärkeitä olivat ihmissuhteet ja fyysinen sekä psyykinen terveys. Näillä kaikilla tekijöillä voi olla työhyvinvointiin joko positiivinen tai negatiivinen vaikutus.

Työhyvinvoinnin asiantuntijayritys Odum ja työeläkeyhtiö Varma tekivät laajan selvityksen vuonna 2009, joka pohjautuu lähes 40 000 työntekijän vastauksiin eri toimialoilta viiden vuoden ajalta. Selvityksessä kävi ilmi, että lähes kahdeksan prosenttia työssä käyvistä 18-29-vuotiaista nuorista ei usko olevansa työkykyisiä enää kahden vuoden kuluttua. Yli 20 prosenttia näistä nuorista koki, että työyhteisö lisää heidän poissaolojensa määrää. Selvityksessä havaittiin myös, että työkykynsä huonoksi kokeneiden työntekijöiden terveyskäyttäytyminen oli huolestuttavaa. Selvityksessä todettiin, että työhyvinvointi tulisi priorisoida hyvin korkealle muun muassa siksi, että tulevaisuudessa työikäisiä on koko ajan vähemmän, joten heistä tulee pitää hyvää huolta. (Odum 2009.) Työelämän ja omien voimavarojen välillä voi olla epätasapainoa niin, että joko fyysinen tai psyykinen hyvinvointi on uhattuna. Oireisiin voi kuitenkin vielä vaikuttaa ennen kuin ne muuttuvat sairauksiksi. Siksi oireisiin ja erityisesti niiden syihin kannattaa puuttua tehokkaasti. (Ilmarinen & Miettinen 2005, 50-51.)

Laineen (2005, 17) mukaan vastavalmistuneiden kiinnittyminen työelämään on keskeinen tekijä henkilöstön riittävyyden, ammattitaitoisen henkilöstön tuottamisen ja ylläpitämisen kannalta. Tulevaisuudessa työolot, erityisesti ylikuormitus ja työvoiman huono saatavuus voivat olla merkittäviä tekijöitä sosiaali- ja terveystalouden työntekijöiden alan vaihtamiseen ja sitä kautta vaikuttaa asiakkaiden tai potilaiden saamien palvelujen laatuun. Nuorten hoitajien ammatista luopumisen ajatukset ovat suurempia kuin vanhempien hoitajien, toisaalta nuorten keskuudessa määräraikaisten työsuhteiden yleisyys on suurempaa, mikä osaltaan vaikuttaa lähtemisen ajatuksiin.

Työelämän kehittäminen työntekijään panostamalla, jossa työyhteisö tiedostaa erilaiset elämäntilanteet, persoonallisuudet ja tulevaisuuden tavoitteet, näkyy parempana työssä jaksamisena ja tekemisenä (Saarinen 2012, 88). Mankan (2011, 35) mukaan työhyvinvointi muodostuu organisaation, esimiestoiminnan, ryhmähengen sekä työn ja yksilön itsensä muodostamista tekijöistä. Työntekijän oma asenne on merkityksellinen, koska hyvinvoinnin kokemiseen vaaditaan myös yksilön omia toimia ja motivaatiota. Työpsykologissa keskitytään pitkälti työn voimavaratekijöihin. Keskiössä ovat työtyytyväisyys ja työhön sitoutuminen. Näiden uskotaan olevan tulevaisuudessa ratkaisevia tekijöitä, kun pohditaan organisaatioiden menestystekijöitä. Työhyvinvointia voidaan lisätä toimilla, jotka kehittävät

työn voimavaroja, mutta myös työntekijän henkilökohtaisilla voimavaroilla on työniloa lisäävää merkitystä. Työpahoinvointia voidaan ehkäistä kohtuullistamalla työn vaatimuksia. (Manka 2011, 70-71.) Schaufeli ja Bakker (2004, 293-315) ovatkin kuvanneet terveyden heikentymisen polun ja motivaatiopolun (kuvio 1) seuraavasti:



Kuvio 1. Terveyden heikentymisen polku ja motivaatiopolku (mukailten Schaufeli & Bakker 2004, 293-315).

Terveydenhuoltohenkilöstön työhyvinvointia on tutkittu myös myönteisestä näkökulmasta. Tutkimus osoittaa, että työn imu on voimakasta ja ammatillinen itsetunto on vahva suomalaisilla terveydenhuollon työntekijöillä. Iäkkäämmät työntekijät voivat paremmin kuin nuoremmat. Hoitotyötä tekevien työntekijöiden mahdollisuudella tehdä työnsä hyvin on voimakas yhteys työhyvinvointiin. Tyytyväisyys työhön kasvaa, kun onnistuu asiakastyössä. Kotihoidon työntekijöille mielihapaa tuottavat resurssien vähyys, omien voimavarojen riittämättömyys ja huono johtaminen sekä huono työilmapiiri. (Jääskeläinen, 2013, 29-30.)

Työn imua kokevilla työntekijöillä on vähemmän työuupumusta. Se on voimavara joka on yhteydessä terveyteen, työkykyyn ja työtyytyväisyyteen ja vaikuttaa työn tuloksiin, sitoutumiseen ja haluun jatkaa työelämässä pitkään. (Jääskeläinen 2013, 18.) Työn imu vetää ihmistä yhä parempiin suorituksiin, kohtaamaan entistä vaati-

vampia haasteita ja sitä kautta saavuttamaan yhä paremman osaamistason. Virtaustilan eli työn imun voi saavuttaa hetkellisesti tai sitä voi tuntea pitkän aikaa. Virtauskokemus perustuu positiiviseen, energiapitoiseen tunnetilaan ja asenteeseen. Virtaustilaan liittyy myös luovuus ja sen hyödyntäminen, ajattelun ja luovuuden jumittuminen on virtaustilan käänteinen tila. Luovuuden kannalta on tärkeää oppia itse ymmärtämään virtaustilaa/imua, että voi hakeutua siihen. On hyvä osata ohjata omaa toimintaansa ja hallita olosuhteita joissa virtaus on mahdollinen. (Ojala & Ahonen 2003, 148-149.)

Työelämän monet muutokset vaativat työntekijöiltä sopeutumiskykyä. Usein työt organisoidaan siten, että työntekijöiden odotetaan toimivan itseohjautuvasti ja he pystyvät näin vaikuttamaan omaan ja työyhteisönsä työhön. Tällainen toimintamalli sitouttaa työntekijöitä muutokseen, koska he saavat aidon mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä. (Manka 2011, 149.) Muutosten hallinnassa apuna toimii psykologinen pääoma, joka on yhteydessä työssä suoriutumiseen, sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja työyhteisötaitoihin. Psykologinen pääoma liittyy myös siihen, miten työntekijä osaa hyödyntää työyhteisönsä tukea. Psykologinen pääoma koostuu itseluottamuksesta, toiveikkuudesta, optimismista ja sitkeydestä, jotka ovat yhteydessä positiivisiin tunteisiin. Nämä taas puolestaan vahvistavat työntekijän myönteistä käyttäytymistä ja asenteita. (Avey, Wernsing & Luthans 2008, 48-70.)

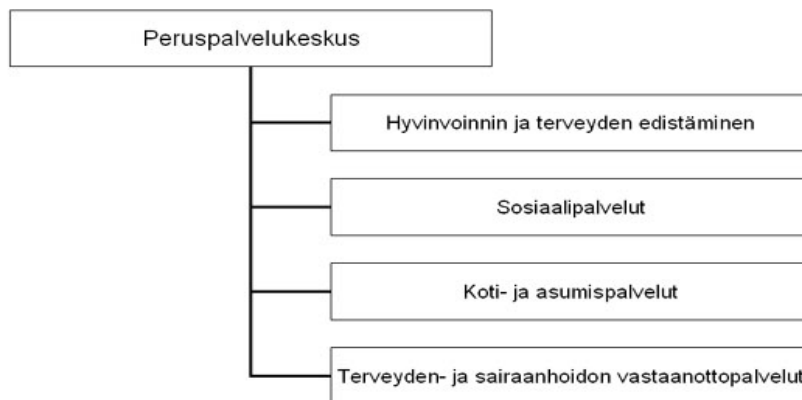
2.2 Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio

Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä, jonka käyttönimi on Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymä aloitti toimintansa 1.1.2007. Yhtymän toimialat ovat erikoissairaanhoito, sosiaali- ja perusterveydenhuolto sekä ympäristöterveydenhuolto. Sosiaali- ja terveysyhtymä antaa erikoissairaanhoidon palveluja 14 jäsenkunnalle (Asikkala, Hartola, Heinola, Hollola, Hämeenkoski, Iitti, Kärkölä, Lahti, Myrskylä, Nastola, Orimattila, Padasjoki, Pukkila, ja Sysmä), joiden asukasluku oli vuoden 2013 lopussa yhteensä 213 428. Yhtymän liikelaitoksena toimiva Peruspalvelukeskus Aava-liikelaitos tuottaa sosiaali- ja perustervey-

denhuollon palvelut seitsemälle kunnalle (Hartola, Iitti, Myrskylä, Nastola, Pukkila, Orimattila ja Sysmä), joiden asukasluku oli 49 573. (Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä 2014a.)

Peruspalvelukeskus Aava-liikelaitos on aloittanut toimintansa vuonna 2013. (myöhemmin Aava). Aava jakautuu hallinnollisesti neljään osa-alueeseen, hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen, sosiaalipalvelujen, koti- ja asumispalvelujen sekä terveyden- ja sairaanhoidon vastaanottopalvelujen tulosalueisiin (Kuvio 2). (Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä 2014b).

Organisaatiokaavio



Kuvio 2. Peruspalvelukeskus Aava-liikelaitoksen organisaatiokaavio vuonna 2014.

Phsotey:ssä vuoden 2013 lopussa toistaiseksi voimassa olevassa palvelussuhteessa olevan henkilöstön keski-ikä oli 46,8 vuotta. Naisten osuus vakinaisesta henkilöstöstä oli 88 %. Naisten keski-ikä oli 47,0 ja miesten 45,1 vuotta. Suurimman ikäryhmän muodostivat 50-59 –vuotiaat, alle 30-vuotiaita työntekijöitä oli 224. Kuntayhtymän ikärakenteen perusteella eläkkeelle siirtymisen voidaan ennustaa kiihtyvän edelleen lähivuosien aikana, joten tulevaisuudessa nuorten työntekijöiden määrä tulee kasvamaan. (Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä 2014c.)

Vuonna 2013 henkilöstöllä oli keskimäärin 15,5 sairauslomapäivää henkilötyövuotta kohden. Sairauksista ja tapaturmista aiheutuneet poissaolevaan työntekijään liittyvät välittömät maksetut palkkakustannukset olivat 4,4 miljoonaa euroa vuodessa. Välilliset kustannukset mukaan luettuna yhden sairauspäivän hinnaksi on yhtymässä arvioitu noin 300 euroa. Työkyvyttömyyden kokonaiskustannukset nousevat siis yli 19 miljoonaan euroon. Valtaosa sairauspoissaoloista on lyhyitä 1-3 päivän poissaoloja. Kalenteripäivinä poissaoloja kertyy eniten 15-60 päivän yhdenjaksoista sairauspoissaoloista, vaikkakin näiden keskipitkien sairauspoissaolojen osuus on viime vuodesta vähentynyt. Eniten edellisestä vuodesta ovat lisääntyneet pitkät, yli 60 päivää kestävät sairauspoissaolot. Kolme selvästi suurinta sairauspoissaolojen syytä vuonna 2013 ovat olleet kuntayhtymässä tyypillisesti tuki- ja liikuntaelinten sairaudet, hengityselinten sairaudet ja mielenterveyden häiriöt. Näistä yleisimmistä päätautiluokista vain hengityselinten sairauksien kestot kalenteripäivinä ovat vähentyneet vuodesta 2012. (Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä 2014c.)

2.3 Työhyvinvoinnin tukemisen keinot Peruspalvelukeskus Aava-liikelaitoksessa

Kehittämishankkeen kohdeorganisaation ohjaajana toimiva työhyvinvointipäällikkö toivoi kehittämishankkeen tuovan esimiehille arkeen käyttökelpoisia ja helpoja nuorten työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemisen työkaluja sekä työhyvinvointiyksikölle tietoa siitä, mitä tukemisen keinoja nuoret työntekijät itse toivovat työnantajalta.

Kohdeorganisaation yhtenä strategisena painopistealueena vuonna 2014 oli työhyvinvointi. Yhtenä toimintamuotona Peruspalvelukeskus Aava-liikelaitoksessa kehitettiin työhyvinvointiparityöskentelyä. Esimiehet valitsivat työntekijöistään itselleen työhyvinvointiparin, jonka kanssa he suunnittelevat yhdessä työyhteisöjensä työhyvinvointiin liittyviä koulutuksia ja muuta toimintaa. Esimies ja työhyvinvointipari osallistuivat aluksi työhyvinvointikorttikoulutukseen. Työhyvinvoin-

tikorttikoulutus on Työturvallisuuskeskuksen järjestämää koulutusta, jossa keskitytään työhyvinvoinnin näkökulmiin, työhyvinvointiin johtamisessa, työyhteisön toimintaan, sekä terveyteen ja työkykyyn (Työturvallisuuskeskus 2015).

Yhtenä tavoitteena työhyvinvoinnin lisäämiseksi on työhyvinvointisuunnitelman laatiminen yksiköissä. Työhyvinvointikyselyn pohjalta valittiin 1-2 kehittämiskohdetta, joita lähdettiin yhdessä työstämään koko työyhteisön kanssa. Työhyvinvointisuunnitelman painopistealueet vuonna 2013 olivat hyvinvoiva työyhteisö, osatyökykyisten työssä jatkamisen tukeminen ja työhön paluu sekä kattavan työhyvinvointimittariston käyttöönotto ja edelleen kehittäminen. Helmikuussa 2015 tehtiin uusi työhyvinvointikysely henkilöstölle, jonka pohjalta työhyvinvointisuunnitelma päivitetään.

Työntekijöiden työhyvinvointia tuetaan tällä hetkellä muun muassa yhteistyössä Lahden Ahkeran kanssa Hyvä kunto, hyvä mieli -ryhmätoiminnan avulla. Lisäksi järjestetään kuntosaliohjausta, työterveyshuollon ryhmätoimintana työfysioterapeutin ergonomiohjausta, niska-hartia- ja selkäryhmiä, Hyvä uni -ryhmiä, Tupakasta vieroitusryhmiä sekä ASLAK -kuntoutusta. ASLAK-kuntoutus on Kelan työikäisille järjestämää, ennaltaehkäisevää työ- ja toimintakykyä parantavaa ja ylläpitävää kuntoutusta. (Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän Intranet 2014d.)

Esimiehet toteuttavat varhaisen tuen mallia, jonka tehtävä on tunnistaa alentuneen työkyvyn merkkejä työntekijöissä. Varhaisen tuen mallissa esimies keskustele työntekijän kanssa, silloin kun työntekijällä on työkyvyn heikkenemisen ennakoivia merkkejä, epäasiallista käyttäytymistä, päihdeongelma tai ylittyneet sairauspoissaolorajat. Esimies ja työntekijä selvittävät yhdessä, onko kyse terveyteen vai työhön liittyvästä asiasta ja selvitetään mahdollisuudet tarvittaviin työjärjestelyihin. Esimies kirjaa toimet työkyvyn edistämiseksi ja tilanteen korjaamiseksi ja samalla toteutetaan esimiehen ja työntekijän sopimat toimenpiteet. Esimies seuraa sovittujen toimenpiteiden toteutumista ja arvioi mahdollisten jatkotoimien tarpeellisuutta. (Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän Intranet, 2014e.)

3 KEHITTÄMISHANKKEEN TAVOITE JA TARKOITUS

Kehittämishankkeen tavoitteena on tutkimuksellisten menetelmien avulla selvittää, millaisia kehittämiskohteita nuorilla työntekijöillä on työssä selviytymisessä sekä esimiesten että nuorten työntekijöiden näkökulmasta. Tavoitteena on myös kehittämiskohteisiin perustuen esittää helposti toteutettavia työkaluja, joiden avulla työyhteisön arjessa voidaan tukea ja johtaa nuorta työntekijää. Näiden työkalujen avulla on mahdollista lisätä esimiesten ja nuorten työntekijöiden työssä voimaantumista. Työssä voimaantumisen seurauksina ovat työhön sitoutuminen, työssä jaksaminen ja parantuneet organisaatitulokset. (Homan-Helenius & Aho 2010, 12.) Ne voivat myös lisätä nuorten työntekijöiden työhyvinvointia ja ne ohjaavat esimiehiä entistä osallistavampaan johtamistapaan nuorten työntekijöiden kohdalla.

Kehittämishankkeen tarkoituksena on nuorten työntekijöiden työelämä- ja alaistaitojen lisääminen, sairauspoissaolojen vähentäminen sekä työurien pidentäminen. Lisäksi kehittämishankkeen tarkoituksena on parantaa esimiesten kykyä johtaa ja kohdata nuoria työntekijöitä. Lähitulevaisuudessa työvoima vähenee ikääntyvän väestönsosan kasvaessa. Erityisesti hoivapalveluiden aloilla työvoiman tarve kasvaa. On ennakoitu, että sosiaali- ja terveydenhuollon aloilla työntekijöiden määrä lisääntyy noin 79 000 henkilöllä vuosien 2010 ja 2025 välillä. Kansantalouden kehityksen kannalta sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työllisyys on merkityksellinen. (Valtion taloudellinen tutkimuskeskus VATT 2010, 127-130.) Tähän viitaten on ensiarvoisen tärkeää pitää kiinni ja huolehtia alalle kouluttautuneista nuorista työntekijöistä ja tukea heidän työhyvinvointiaan.

4 NUORET TYÖELÄMÄSSÄ

4.1 Nuori Y-sukupolvi työelämässä

Ilmarisen ja Miettisen (2005, 38-42) mukaan ihminen on samanaikaisesti eri-ikäinen: kronologinen, biologinen, psykologinen ja sosiaalinen ikä kuvaavat iän eri ilmenemismuotoja yhteiskunnassamme. Kronologinen ikä eli kalenteri-ikä on yleisesti hyväksytty iän kuvaaja yksinkertaisuutensa vuoksi. Vanhenemisprosessia se kuvaa varsin huonosti, koska se ei huomioi yksilöllisiä eroavaisuuksia. Biologinen ikä liitetään toimintakyvyssä tapahtuviin muutoksiin iän mukana. Toimintakykyä kuvaavalla iällä on merkitystä työelämässä, esimerkiksi fyysistä toimintakykyä tarvitaan fyysistä kuormitusta sisältävissä työtehtävissä. Psykologisen eli koetun iän ja kronologisen iän ero yleensä kasvaa iän myötä. Sosiaalisella iällä kuvataan yksilön erilaisia rooleja elämänkulun aikana, esimerkiksi lapsuus, nuoruus ja aikuisuus. Osa aikuistuvista nuorista ei piittaa työelämään siirtymisestä aikuisuuden merkinä, heille omien valintojen tekeminen on olennaisempaa. Sosiaalisen iän ajatellaankin kuvaavan persoonallista ikää, eli sitä, missä määrin ihminen kokee saavuttaneensa omat henkilökohtaiset tavoitteensa.

Kultalahti (2011, 19-21) määritteli sukupolvia eri lähteisiin perustuen. Smolan ja Suttonin (2002) mukaan sukupolvi on ryhmä ihmisiä, jotka ovat syntyneet jonkin tietyn ajanjakson välillä. Tämän päivän työntekijät edustavat pääasiassa kolmea eri sukupolvea; suuret ikäluokat, sukupolvi X ja sukupolvi Y. Parry ja Urwin (2011) toteavat, että syntymävuosi määrittää sukupolven, johon ihminen kuuluu. Tämä sukupolvi jakaa keskenään yhteisen historiallisen näkökulman, esimerkiksi musiikin, muodin ja merkittäviä tapahtumia maailmassa. Smola ja Sutton (2002) määrittävät suuriksi ikäluokiksi vuosina 1946-1964 syntyneet ihmiset. X-sukupolvi on syntynyt vuosien 1964-1977 välillä ja Y-sukupolvi sitten 1978-1995. Arsenault (2004) määrittelee sukupolvet hieman eri syntymävuosin ja nimittää sukupolvi Y:ksi vuosina 1981-2000 syntyneet ihmiset.

Tässä kehittämishankkeessa rajattiin, että kohderyhmän nuoret työntekijät ovat vuosina 1985 - 1996 välillä syntyneitä työntekijöitä. Rajaus on tehty siksi, että kehittämishankkeen valmistumisen aikaan vuonna 1985 syntyneet täyttävät 30

vuotta ja vuonna 1996 syntyneet ovat nuorimpia työntekijöitä kohdeorganisaatioissa.

4.2 Nuorten työntekijöiden työelämätaidot ja johtaminen

Työelämään on tulossa uusi sukupolvi, jolle työelämän perusasiat saattavat olla vieraita. Esimiehet ovat kertoneet lukuisia esimerkkejä siitä, kuinka nuorten työntekijöiden on vaikeaa ymmärtää työelämän pelisääntöjä. Y-sukupolven työntekijöiltä puuttuu tietoa myös lakisääteisistä oikeuksista ja velvollisuuksista, kuten verokortin ja tilinumeron ilmoittaminen palkanmaksun toteutumiseksi. Erään markkinointitoimiston esimies on kertonut, että vei ensimmäiseksi uuden työntekijänsä kauppaan ja osti hänelle yhdessä siistit työvaatteet. Työpaikan saanut nuori saattaa tulkita työaikoja oman kalenterinsa mukaan, esimerkiksi ettei tule huomenna töihin, kun saa tänään ilmaisen kyydin festareille. Joku on tuonut työhaastatteluun mukanaan poikaystävänsä tai työntekijän kaverit voivat tulla työpaikalle hengailemaan ystävänsä kanssa. (Vesterinen 2010, 182).

Työnantajat arvioivat, että nuorten kasvanut avuttomuus johtuu 1990-luvun lammasta, Y-sukupolven lapsuuteen kuului vanhempien työttömyyttä ja työelämän perusasioista ei syntynyt käsitystä. Tämä havainto jakaakin Y-sukupolvea kahteen erilaiseen joukkoon, joista osa suoriutuu työelämässä hienosti ja osa haparoi aikuisuuden ja työelämän oudossa maailmassa. (Vesterinen 2010, 183).

Esimiestaidoista on puhuttu jo kauan. Sen rinnalle on käsitteinä nostettu 2000-luvulla työyhteisötaidot ja alaitaidot. Kun esimiestaitojen rinnalle nostetaan alaitaidot, saadaan näkyväksi se, miten jokainen voi itse vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa ja työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. (Aarnikoivu 2013, 109.)

Alaitaidolla tarkoitetaan työntekijän käyttäytymistä, joka ei kuulu työn ammatillisiin vaatimuksiin, mutta vaikuttaa työyhteisön positiiviseen toimintaan. Hyviin alaitaitoihin kuuluvat muun muassa työtovereiden auttaminen, erilaisiin työtehtäviin vapaaehtoisesti osallistuminen, tarpeettomien ristiriitatilanteiden välttäminen ja oman mielipiteen rakentava esiintuominen. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 7).

Minimivaatimus alaistaidoille tulee lainsäädännöstä, jossa työntekijän roolista mainitaan muun muassa, että työntekijän on oltava huolellinen, noudatettava työntekijän ohjeita ja määräyksiä, huolehdittava osaltaan työturvallisuudesta sekä huolehdittava luottamuksellisten tietojen salassapidosta (Työsopimuslaki 55/2001, 3. luku 1-5 §.) Alaistaidoiksi määritellään myös velvollisuus huolehtia työpaikan viihtyisyydestä ja resurssien järkevästä käytöstä. Yhteistyö työkavereiden ja esimiehen kanssa sekä aktiivinen osallistuminen työpaikan kehittämistyöhön laskeetaan myös alaistaitoihin kuuluviksi. (Rehnback & Keskinen 2005, 7.) Aarnikoivu (2013, 113) lisää hyviin alaistaitoihin kuuluvaksi oman esimiehensä auttamisen onnistumaan ja kehittymään antamalla palautetta, sekä onnistumisista että korjausta vaativista asioista. Alaistaitoinen työntekijä paitsi haluaa itse onnistua omassa työtehtävässään, hän auttaa myös muita onnistumaan. Lisäksi hän tiedottaa sen, että hän omalla toiminnallaan vaikuttaa siihen, millaiseksi esimies-alais-suhde muodostuu.

On tutkittu, että johtajuutta kehitettäessä tulisi kiinnittää huomiota myös esimies-alaisuuksiin eikä pelkästään esimiestoimintaan, kuten perinteisesti johtamiskoulutuksessa on totuttu aihetta käsittelemään. Esimiesten johtamisvalmiuksien kehittäminen on tärkeä kiintopiste, kun pyrkimyksenä on edistää työhyvinvointia. (Viitala, Mäkelä & Hölsö 2010, 198).

Y-sukupolvelle tyypillistä on jatkuva kyseenalaistaminen, toteaa Vesterinen (2010, 181.) Vesterinen jatkaa, että esimieheltä odotetaan henkilökohtaista johtamista, esimiehen pitää laittaa enemmän itsensä peliin, olla läsnä. Esimiehen tulee olla kiinnostunut työntekijän työstä ja arjesta sekä huomioitava jokaisen mielipide. Y-sukupolvi vaatii, että johtamisen pitää olla jatkuvaa ja esimiehen tulee olla valppaana, sillä Y-sukupolvi ei ota asioita itsestäänselvyyksinä. Y-sukupolvi on tottunut saamaan palautetta jo päiväkodissa ja työelämään siirtyessään he vaativat palautetta myös esimieheltä. Esimiehen tulee olla hyvää kuuntelija ja tukija, mutta erittäin tärkeää on myös kollegoilta saatu palaute ja oppiminen, joka on joskus jopa tärkeämpää kuin esimieheltä saatu.

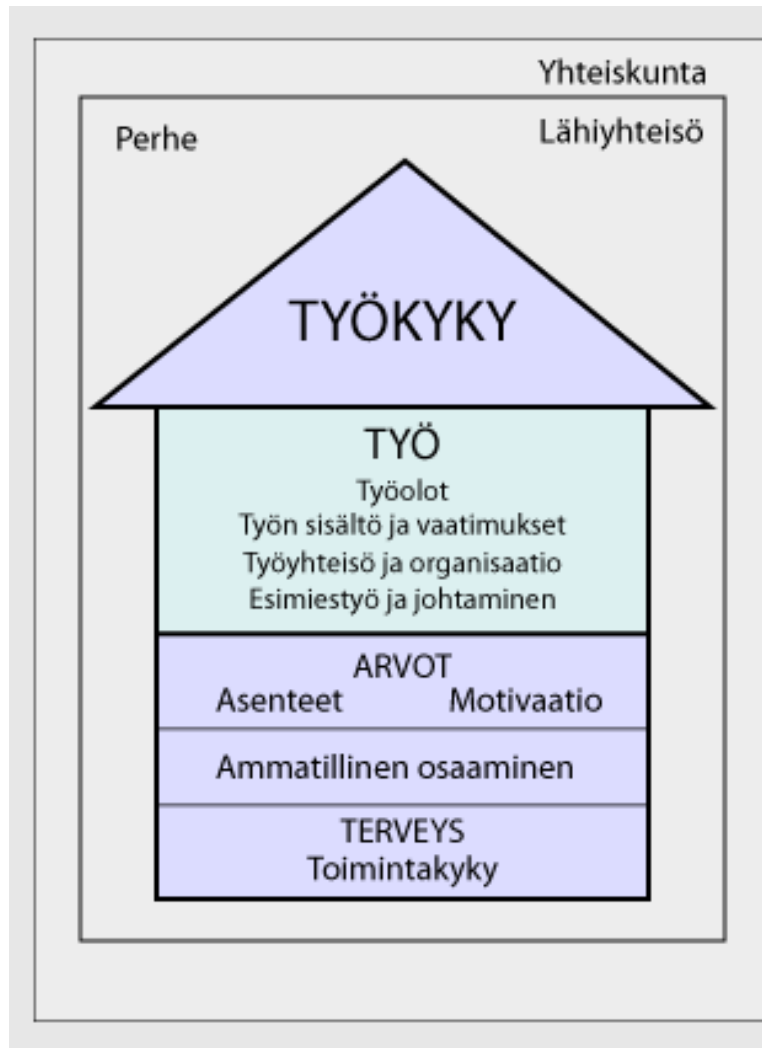
Nuoriin työntekijöihin liitetään sekä positiivisia että negatiivisia mielikuvia. Tällä hetkellä työyhteisöissä ja julkisuudessa näyttää olevan vallalla nuorten työntekijöiden kielteisten ominaisuuksien korostaminen. Työyhteisöissä tulisi kiinnittää

huomiota myös nuorten työntekijöiden vahvuuksiin ja myönteisiin ominaisuuksiin. Nuoren työntekijän stereotyyppioita on tutkittu jonkin verran. Airila (2007, 23-24) on listannut kuvauksia nuorista työntekijöistä eri tutkimuslähteistä. Myönteiset kuvaukset nuorista työntekijöistä liittyvät usein työkykyyn, innokkuuteen, rohkeuteen ja he tuovat uusia ajatuksia sekä toimintatapoja työyhteisöön. Kielteisissä kuvauksissa nuoret työntekijät kärsivät ikääntyneitä enemmän stressistä ja heillä on enemmän lyhyitä poissaoloja kuin ikääntyneemmällä työntekijöillä. Nuoret mielletään myös sitoutumattomiksi ja ailahtelevaisiksi työntekijöiksi. Erityisesti nuoret naiset pitävät työelämää haasteellisena.

4.3 Työkyky ja työhyvinvointi

Työkykyä voidaan tarkastella kolmella erilaisella käsitystyyppillä. Ensimmäisen eli lääketieteellisen käsitystyyppin mukaan työkyky on yksilöllinen, terveydentilaan liittyvä, työstä riippumaton ominaisuus. Sen mukaan terve yksilö on täysin työkykyinen ja vastaavasti sairaus aina heikentää työkykyä. Toisen käsitystyyppin eli työkyvyn tasapainomallin mukaan työkyky riippuu yksilöllisen toimintakyvyn riittävydestä työn asettamiin vaatimuksiin nähden. Näin ollen työkyvyn tasapainomalli laajentaa lääketieteellistä käsitystä. Sairauksien perusteella määritetyn terveydentilan sijaan tarkastellaan toimintakykyä ja yksilöllisiä edellytyksiä suhteessa työn vaatimustasoon. Kolmantena käsitystyyppinä on integroitu käsitystyyppi. Sen mukaan työkyky on työtoiminnan muodostaman systeemin ominaisuus, jossa yksilöllisten ominaisuuksien ja työn vaatimusten sijaan tarkastellaan myös systeemin kykyä ja edellytyksiä vastata sille asetettuihin haasteisiin. Integroidun näkökulman tärkein laajennus on työkyvyn tarkastelu yhteisöllisenä ja työtoiminnan muodostaman järjestelmän ominaisuutena. Tässä painottuvat yhteisölliset toimintatavat, työkuulttuuri ja työssä käytettävä välineistö. (Mäkitalo 2010, 162-163.)

Työkykyä voidaan kuvata talon muodossa (Kuvio 3). Työkykytalossa on neljä kerrosta, joista kolme alimmaista kuvaavat yksilön henkilökohtaisia voimavaroja ja neljäs kerros itse työtä ja työoloja sekä johtamista. (Ilmarinen 2006, 23-24.) Jääskeläinen (2013, 17) selventää, että alimmaisiiin kerrokseen pystyy työntekijä itse vaikuttamaan, mutta työhön vaikuttaminen kuuluu esimiehen vastuulle.



Kuvio 3. Työkykytalo. (Ilmarinen 2006, 23-24.)

Jääskeläinen on tutkinut laajasti työhyvinvointia vuonna 2013. Työhyvinvoinnin ja työkyvyn käsitteet eivät ole yksiselitteisiä. Työkyvyn käsitettä käytetään Suomessa yleisesti, esimerkiksi työterveyshuoltolainsäädännössä puhutaan työkyvyn ylläpitämisestä ja hallinnasta. (Jääskeläinen 2013, 18.) Mäkitalo (2010, 164) näkee työkyvyn käsitteen alkuperäistä näkökulmaa laajempaan. Alkujaan työkyky

liitettiin fyysisen toimintakyvyn merkityksen korostamiseen. Laajemmassa käsitöksessä työkykyyn vaikuttavat myös työntekijän yksilölliset ominaisuudet, psyykinen terveys ja työolot fyysisen toimintakyvyn lisäksi. Joten työhyvinvoinnin käsitettä on alettu käyttää työkyky-käsitteen rinnalla.

Suomessa on kehitetty työkykyä ylläpitävän toiminnan malli. TYKY-toiminnan tulisi kattaa työympäristöön, työyhteisöön ja yksilöön kohdistuvia toimenpiteitä. Tutkimustulokset ovat osoittaneet, että tällaisella laaja-alaisella toiminnalla, jota kutsutaan myös työhyvinvoinnin edistämiseksi (TYHY), voidaan parantaa kaikenikäisten työntekijöiden terveyttä, työkykyä ja osaamista. (Rauramo 2004, 13.) Tämä valtakunnallinen työterveyshuollon toteuttama tyky-ohjelma on ollut varsin liikuntapainotteinen. On ajateltu, että fyysisen kunnon ylläpitäminen olisi keskeistä työkyvyn parantamisessa. Kuitenkin Saltychev (2012) on tutkinut, että ASLAK-kuntoutuksen vaikutukset työkykyyn eivät ole parantuneet, vaikka fyysinen kunto parantaa mahdollisuuksia työn tekemiseen ja vähentää sairauspoissaolojen määrää. (Jääskeläinen 2013, 18.)

Työhyvinvointi syntyy monista eri tekijöistä. Sen lähtökohtana on, että ihminen voi hyvin henkisesti, fyysisesti sekä sosiaalisesti. Monet ilmiöt ovat ihmisten elämässä luonteeltaan kasautuvia. Toisille kasautuu hyvinvointia ja toisille taas pahoinvointia. Kasautuva malli tarjoaa monia mahdollisuuksia hyvän olon kehittämisen kannalta. Kun saadaan aikaan edes pieniä positiivisia muutoksia, ne alkavat muodostaa myönteistä kehitystä myös muilla elämän osa-alueilla. (Juuti & Vuorela 2004, 64-65.) Kult

4.4 Voimaantuminen

Empowerment eli voimaantuminen on Heikkilän ja Heikkilän (2005, 13) mukaan yhteisöpsykologiassa ja työterveyshuollossa käytetty termi, jolla tarkoitetaan itsevoimaantumista (self-empowering). Voimaantumisen edellytyksenä on havahtuminen, jolla Robinson ja Siitonen (2001) tarkoittavat pysähtymistä ja asioiden perinpohjaista uudelleen arviointia, joka voi olla kuin unesta heräämistä. Se voi johdattaa arvojen tarkasteluun ja minäkäsityksen uudelleen arvioimiseen. (Mattila 2008, 12-16.) Jones ja Meleis (1993) ovat ehdottaneet voimaantumista yhdeksi terveysmalliksi. Tässä mallissa voimaantuminen tuo terveyttä ja auttaa määrittelemään,

etsimään ja löytämään edellytykset ja voimavarat sekä toimintatavat, joilla voi toimia tehokkaasti yksilön eteen tulevissa asioissa. (Mattila 2008, 32.)

Homan-Heleniuksen ja Ahon (2010, 12) mielestä hoitohenkilökunnan työssä voimaantumisen muodostavat kolme tekijää. Näistä ensimmäinen on työssä voimaantumisen edellytykset. Näitä ovat organisatoriset, henkilökohtaiset ja työilmapiiriin liittyvät tekijät. Toiseksi työssä voimaantumista lisää voimaantumisen johtaminen. Siihen vaikuttaa osallistava johtamistapa, monipuoliset ja mielekkäät työtehtävät sekä esimiehen oma voimaantuminen. Kolmantena työssä voimaantumista edistävänä tekijänä mainitaan työssä voimaantumisen seuraukset. Näitä ovat työhön sitoutuminen, työssä jaksaminen ja parantuneet organisaatiotulokset.

Heikkilän ja Heikkilän (2005, 28) mukaan työyhteisön voimaantuminen tai yhteisvoima (power with) on toisiin kohdistuvan vallan (power over) vastakohta. Yhteisvoiman merkitys työyhteisön voimaantumisessa on suuri. Voimaantuneen työyhteisön työntekijät kasvavat itsenäisiksi ja riippumattomiksi ja heidän keskinäinen riippuvuutensa toisiinsa kasvaa. Voimaantumista ei pidä käsittää tuotteena, joka valmiina annetaan yksilölle tai työyhteisölle, vaan jokaisen on itse työstettävä oma voimaantumisprosessinsa. Psykologisen voimaantumisen määrittelyssä keskiössä ovat ihmisten sisäiset ja ihmisten väliset prosessit. Rogersin (1977) mukaan ihmisen sisäisten ja ihmisten välisten valtasuhteiden tarkastelu ja ihmisen omien sisäisten prosessien analyysien tarkastelu on tärkeää. Sosiaalipoliittiset voimaantumisteoriat käsittelevät johdettavien ja johtajien, asiakkaiden tai asiantuntijoiden välisiä valtasuhteita. Voimaantuminen tarkoittaa tässä teoriassa valtasuhteiden kehittymistä demokratiaksi, jossa kumpikin osapuoli kasvattaa valtaa suhteessa itseensä hyväksymällä muiden kasvun ja tukemalla sitä. Sosiaalinen ja psykologinen teoria voimaantumisesta ovat yhdessä tarpeellinen pohja työyhteisön voimaantumiselle tämän päivän työelämässä.

Kuokkasen (2003, 59) mukaan hoitajien voimaannuttamisesta on paljon hyötyä sosiaali- ja terveydenhuollon alalla. Kuokkanen on tutkinut hoitajien voimaantumisen merkitystä työsuoritukseen ja luonut mallin siitä, miten voimaantuminen parhaimmillaan ilmentyy hoitajan työssä. Voimaantuminen tuo paitsi hyvinvointia yksilölle itselleen, myös parempaa hoidon laatua asiakkaille tai potilaille.

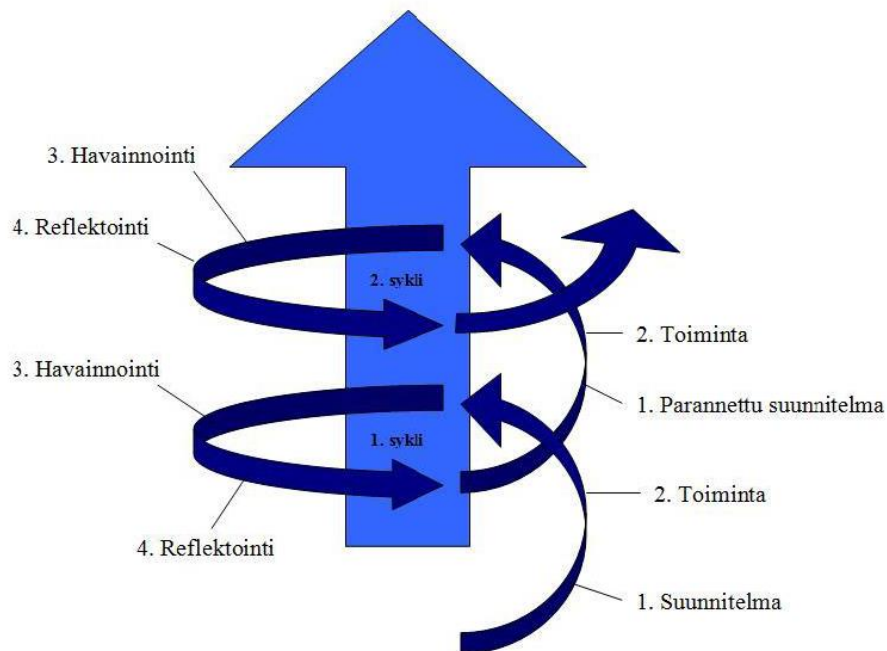
Rodwellin (1996, 310) mukaan muiden voimaantumista voi parantaa tarjoamalla heille voimaantumista lisääviä taitoja, resursseja sekä mahdollisuuksia. Näin voidaan synnyttää motivaatiota ja halua osallistua. Nämä kaikki ovat tärkeitä tekijöitä voimaantumisprosessin synnylle. Kukaan toinen ei voi synnyttää halua muutokseen, vaan voimaantuminen vaatii yksilön oman panoksen ja pyrkimyksen omaan henkiseen kasvuun. Sen syntymiseen voidaan vaikuttaa tarjoamalla toiselle voimaantumiseen tarvittavia resursseja. Voimaantumisprosessi ei käynnisty ilman osapuolten keskinäistä luottamusta ja kunnioitusta, koulutusta ja tukea sekä osallistumista ja sitoutumista.

5 KEHITTÄMISHANKKEEN TUTKIMUKSELLINEN LÄHESTYMISTAPA JA ETENEMINEN

5.1 Toimintatutkimus

Kehittämishankkeen tutkimuksellisenä lähestymistapana käytettiin toimintatutkimusta ja toiminnan kehittämistä toimintatutkimuksellisenä spiraalina (Kuvio 4). Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa pyritään tuottamaan tietoa, jonka lähtökohtana ovat olemassa olevat rakenteet ja tieto. Kysymyksessä on uudenlaisen tutkimustiedon soveltaminen, ja tutkimus on vain avustavassa roolissa. Näin ollen konkreettista muutosta tavoitellaan perusteltuun tiedontuottamiseen pohjautuen. (Toikko & Rantanen 2009, 21-22.)

Toimintatutkimus on usein ajallisesti rajattu tutkimus- ja kehittämisprojekti, jossa suunnitellaan ja kokeillaan uusia toimintatapoja. Toimintatutkimukseen kuuluu syklisyys. Yhteen suunnitelmaan perustuvaa kokeilua seuraa kokemusten pohjalta parannettu suunnitelma. Toimintaa hiotaan useiden peräkkäisten suunnittelu- ja kokeilusyklien avulla. Näin muodostuu kokeilujen ja tutkimuksen vuorovaikutuksena etenevä spiraali. (Heikkinen 2006, 16-19.)



Kuvio 4. Toimintatutkimuksen spiraali (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2006, 81 mukaillen).

Myös Heikkinen ja Jyrkämä (1999, 36) kuvaavat toimintatutkimusta siten, että sen keskeinen piirre on pyrkiä reflektiiviseen ajatteluun ja edelleen toiminnan kehittämiseen. Toimintatutkimusta hahmotellaan usein kehänä, jossa toiminta, havainnointi, reflektointi ja uudelleensuunnittelu seuraavat toisiaan.

Toimintatutkimuksen spiraalimallia on arvosteltu kaavamaisuudesta ja todettu sen hillitsevän toimintatutkimuksen tekijää, koska toiminnan etenemisessä ei aina voida tarkkaan erotella suunnittelun, toiminnan ja arvioinnin vaiheita. Tätä on pyritty kumoamaan ajattelemalla, että reflektiivisenä spiraalina etenevä toimintatutkimus pyrkiikin antamaan vain periaatteellisen kuvan toiminnan etenemisestä. Todellisuudessa prosessi etenee usein siten, että eri vaiheet ovat toistensa lomassa. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 37-38.)

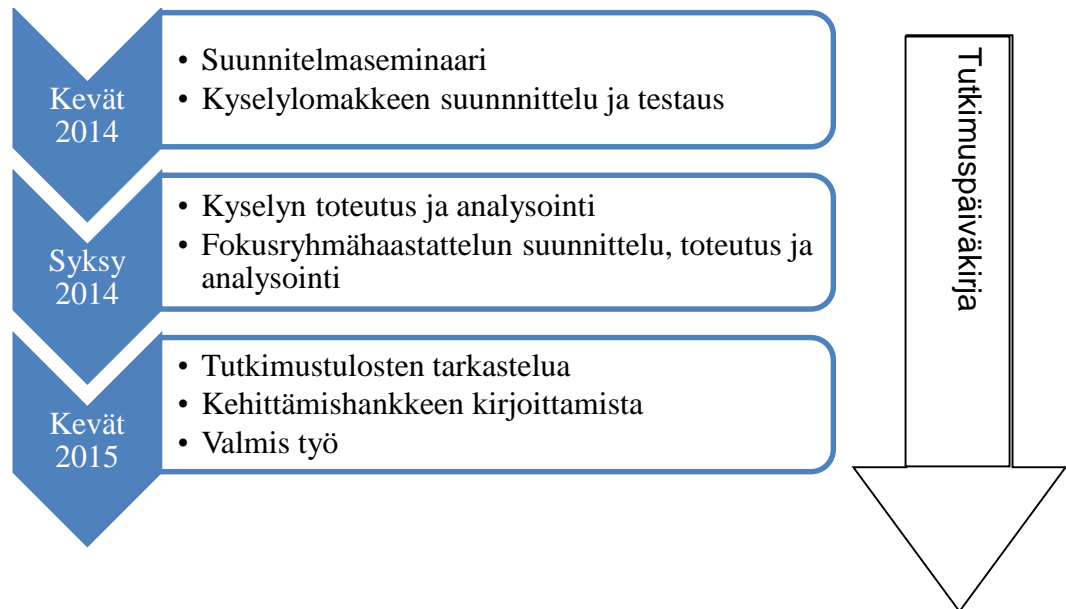
Toimintatutkimuksessa pyritään hyödyntämään kehittämiskokemuksista ja eri aineistonkeruuvaiheista saatava palaute olemassa olevan toiminnan muuttamiseksi ja uusien toimintatapojen toteuttamiseksi. Tätä myötä korostuu myös kehittämishankkeen tehtävän, teorianmuodostuksen, aineistonkeruun ja aineistanalyysin joustava muotoutuminen kehittämishankkeen edetessä. (Kiviniemi 1999, 63.)

Tämän kehittämishankkeen tutkimukselliseksi lähestymistavaksi valikoitui toimintatutkimus sen spiraalimaisuuden vuoksi. Kehittämishankkeen toteuttamisessa haluttiin saada kuuluviin sekä nuorten työntekijöiden että esimiesten näkemykset kehittämiskohteista. Spiraalin avulla mahdollistettiin reflektointi näkemysten välillä. Toimintatutkimuksen käyttäminen on myös perusteltua silloin, kun on tarkoitus luoda uusia toimintatapoja.

5.2 Kehittämishankkeen eteneminen

Kehittämishankkeen aihe varmistui ja kohdeorganisaation hyväksynnän saimme syyslukukauden 2013 aikana. Huhtikuussa 2014 pidimme suunnitelmaseminaarin. Syksyn 2014 aikana teimme sähköisen kyselyn Peruspalvelukeskus Aavan koti- ja asumispalveluiden lähiesimiehille. Tämän kyselyn tulosten pohjalta suoritimme fokusryhmähaastattelun valikoidulle ryhmälle nuoria työntekijöitä ja lähiesimiehiä lokakuussa 2014. Aineiston analyysia ja tulosten kirjoittamista tehtiin lokakuusta

2014 jatkuen seuraavan vuoden tammikuulle. Kirjallista tuotosta työstettiin koko prosessin ajan. Kehittämishanke eteni erittäin hyvin ja suunnitellusti aikataulussa koko prosessin ajan (Kuvio 5.)



Kuvio 5. Kehittämishankkeen eteneminen.

Kehittämishankkeen tekijöiden omaa työskentelyprosessia tuki tutkimuspäiväkirjan kirjoittaminen. Tarkoitus oli kuvata ja itseanalysoida omia tutkijavalmiuksia, kehitymis- ja oppimisprosesseja sekä ajattelua. Tutkimuksen, seminaaritapaamisten ja ohjauksen kirjaaminen ja niiden herättämien ajatusten kuvaaminen on ollut tärkeä osa tutkimuspäiväkirjaa. Onnistuneessa tutkimuspäiväkirjassa osoitetaan omaa luovuutta, ajattelun tasoa ja kommentoidaan opittuja asioita, yhdistellään uutta tietoa vanhaan sekä pohditaan omaa oppimisprosessia. (Korpiola, 2006.) Tutkimuspäiväkirjaa pidettiin Google Drive- palvelussa, jossa molemmat kehittämissankkeen tekijät ovat voineet omalta osaltaan kirjoittaa ylös ajatuksia ja tapahtuneita asioita koko prosessin ajan.

Kehittämishankeprosessin edistymistä seurattiin tekijöiden toimesta. Työhyvinvointipäällikön kanssa pidetyt palaverit ja ohjaus veivät prosessia eteenpäin organisaation toivomaan suuntaan. Kehittämishanketta esiteltiin suunnitelmaseminaari-

rin jälkeen Phsotey:n työhyvinvointiryhmälle kesäkuussa 2014. Kehittämishankkeen tuloksia käytiin esittelemässä myös valtakunnallisessa sosiaali- ja terveysalan rekrytointitapahtumassa marraskuussa 2014. Ohjaavan opettajan palaute toimi myös seurantana koko prosessin ajan, samoin kuin ryhmäohjaus.

6 KEHITTÄMISHANKKEEN TUTKIMUKSELLINEN OSUUS

6.1 Kysely esimiehille

Kyselylomakkeella on pitkät perinteet, aineistonkeruumenetelmänä sitä on pidetty 1930-luvulta lähtien (Valli 2007, 102). Kysely on aineiston keräämisen tapa, jossa kysymysten muoto on vakioitu. Vakiointi tarkoittaa sitä, että kaikilta kyselyyn vastaavilta kysytään samat asiat, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. Kysely sopii hyvin aineistonkeruumenetelmäksi silloin, kun vastaajat ovat hajallaan ja heitä on paljon. (Vilkkä 2007, 28).

Yksi kyselyn tärkeimmistä asioista on kyselyn ajoitus. Ajoitus kannattaa suunnitella hyvin, ettei sen takia vastausprosentti jää alhaiseksi. Esimerkiksi kesälomakaudella tai muuna sesonkina ei kyselyjä kannata tehdä. Kyselyn ongelmana on pidetty vastauslomakkeiden hidasta palautumista tutkijalle. Nykyisin kyselyjä tehdään paljon sähköisessä muodossa, joten se on nopeuttanut kyselyn toteuttamista. Se on myös kustannustehokkaampaa, kun mahdolliset uusintakyselyt ja muistutukset voi automaattisesti lähettää tutkimuksen vastaajille tietyn ajan kuluttua kyselyn alkamisesta. (Vilkkä 2007, 28.) Sähköisen kyselyn etuna on se, että sähköinen vastaus voidaan kääntää suoraan tiedostoiksi, jolloin aineiston syöttäminen jää pois. Tämä poistaa esimerkiksi lyöntivirheet aineistoa syötettäessä. (Valli 2007, 111.)

Kyselylomakkeen laatiminen vaatii paljon suunnittelutyötä. Määrällisessä tutkimuksessa on aina tiedettävä tarkasti, mitä halutaan tutkia. Määrällisen tutkimuksen mittaus edellyttää käsitteiden määrittelyä ennen tutkimusaineiston keruuta. Käsitteet on määriteltävä sellaisiksi, että ne ovat mitattavia. Jokaisen vastaajan on myös ymmärrettävä käsitteet ja kysymykset samalla tavalla, jossa tutkimustuloksesta muodostuu luotettava ja että se on yleistettävissä. (Vilkkä 2007, 36-37).

Kyselyssä mittaamisen tarkoituksena on löytää eroja eri havaintoyksiköiden välille. Asenneasteikon avulla voidaan mitata vastaajan kokemukseen perustuvaa mielipidettä. Asenneasteikkoja ovat muun muassa Likertin asteikko ja Osgoodin asteikko. (Vilkkä 2007, 45). Kehittämishankkeen kyselylomake (liite 1) laadittiin

käyttäen erityyppisiä kysymyksiä. Suurimmassa osaa kysymyksistä oli valmiit vastausvaihtoehdot, joista vastaajat valitsivat sopivimman. Yhdessä kysymyksessä oli väittämiä, lisäksi yhdessä kysymyksessä käytettiin mitta-asteikkona Likertin asteikkoa. Kyselyssä oli myös avoimia kysymyksiä. Avoimilla kysymyksillä voidaan saada vastaajilta mielipide selville perusteellisesti ja myös hyviä ideoita. Avoimet kysymykset voidaan analysoida teemoittelun avulla. (Valli 2007, 124.)

Otannan koko riippuu perusjoukon koosta ja tutkittavasta asiasta (Valli 2007, 112.) Perusjoukoksi kutsutaan sitä kohdejoukkoa, josta tutkimuksessa halutaan tehdä päätelmiä. Kokonaistutkimus tarkoittaa sitä, että kaikki perusjoukkoon kuuluvat otetaan mukaan otokseen. (Vilkkä 2007, 51). Kehittämishankkeeseen tuli melko pieni perusjoukko. Tämän vuoksi kyselyssä käytettiin kokonaisotantaa, jota Heikkilä (2004, 43) suosittelee perusjoukon ollessa pieni.

Vallin (2007, 102-103) mukaan kysymysten muotoilu aiheuttaa eniten virheitä tutkimustuloksiin. Kysymysten tulisi olla hyvin yksiselitteisiä eikä se ne saa olla johdattelevia. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat on oltava selvillä ennen kysymysten rakentamista, sillä silloin tiedetään mitä aineistonkeruulla pyritään löytämään. Vilkkä (2007, 63, 65, 78) vahvistaa, että kyselyn onnistumiseksi on kyselylomakkeen laatimiseen kiinnitettävä erityistä huomiota, jo senkin vuoksi, että sillä saadaan kerättyä sitä tietoa, mitä on haluttu. Saatekirje on myös laadittava huolellisesti. Saatteessa on annettava riittävästi tietoa tutkimuksesta/kehittämishankkeesta, koska se vaikuttaa henkilön vastaamiseen kyselyyn. Myös saateen ja kyselylomakkeen visuaaliseen ilmeeseen on syytä kiinnittää huomiota, koska se luo ensimmäisen vaikutelman tutkimuksesta. Kyselylomake on myös testattava ennen vastaajille lähettämistä. Testaamisella varmistetaan kyselyn toimivuus ja ymmärrettävyys. Testaajina voi olla asiantuntijat, perusjoukkoon kuuluvat tai vastaavat henkilöt. Testaamalla arvioidaan muun muassa vastausohjeiden selkeyttä, kysymysten yksiselitteisyyttä ja kysymysten kykyä mitata juuri sitä asiaa, jota on tarkoitus mitata. Tärkeä osa testaamista on myös lomakkeen pituuden arviointi sekä vastaamiseen käytetyn ajan kohtuullisuus. Tämän kehittämishankkeen kyselylomaketta testasivat työterveyshuollon ja esimiestyön asiantuntijat.

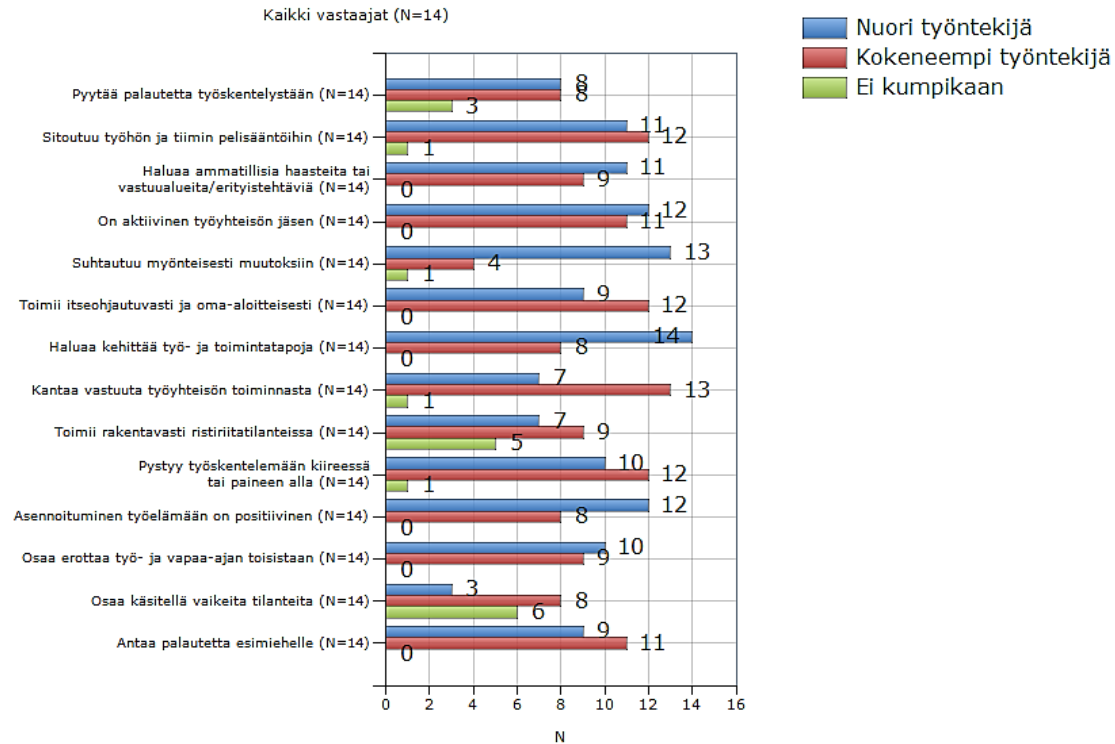
Kohdeorganisaation toive oli saada esimiesten mielipiteitä nuorten työntekijöiden johtamisesta ja sen kehittämiskohteista. Sähköiseen kyselyyn päädyttiin sen

vuoksi, että esimiehet työskentelevät maantieteellisesti melko laajalla alueella ja sähköisen kyselyn avulla voitiin kaikki esimiehet tavoittaa helposti. Sähköinen kysely kohdennettiin Peruspalvelukeskus Aava-liikelaitoksen koti- ja asumispalveluiden tulosryhmän lähiesimiehille. Kaikkiaan lähiesimiehiä kohderyhmässä oli 26. Kysymykset perustuvat kehittämishankkeen viitekehykseen ja tekijöiden omaan työkokemukseen. Kyselyn tarkoituksena oli nostaa nuorten työntekijöiden johtamisessa 2-4 tärkeintä kehittämisteemaa esimiesten näkökulmasta. Näistä teemoista muodostettiin haastattelurunko toimintatutkimuksen seuraavan vaiheen toteuttamiseksi. Kysely toteutettiin syyskuussa 2014. Kyselyyn vastasi 14 esimiestä, vastausprosentiksi muodostui näin ollen 52.

Kyselyyn vastanneista esimiehistä kaikilla on sekä johtamisen koulutusta että kokemusta esimiestyöstä. Alaisten lukumäärä vaihteli neljästä työntekijästä 64:än, keskimäärin esimiehillä on 27 alaista. Nuoria työntekijöitä on vielä suhteellisen vähän näissä työyksiköissä. Joillakin esimiehillä alle 30-vuotiaita työntekijöitä ei ole lainkaan, joillakin on enimmillään 10 alle 30-vuotiasta alaista.

Vähemmistö vastaajista on kohdannut haasteellisia esimiestilanteita alle 30-vuotiaiden työntekijöiden kohdalla. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi töistä myöhästely, työpaikan pelisääntöjen noudattamatta jättäminen ja matala poissaolokynnys. Lisäksi työmotivaation, perustehtävän ymmärtämiseen, epäasialliseen kielenkäyttöön, käyttäytymiseen työssä asiakkaita tai työkavereita kohtaan sekä sosiaalisen median käyttöön työaikana on kiinnitetty huomiota.

Pyydettyäessä vertailemaan nuorten ja kokeneempien työntekijöiden alaistaitoja esimiehet saivat vastata useampia vaihtoehtoja (Kuvio 6.) Selkeimpiä eroja löytyi nuorten ja kokeneempien työntekijöiden välillä muutamissa väittämässä. Nuoret työntekijät suhtautuvat myönteisemmin muutoksiin ja haluavat kehittää työ- ja toimintatapoja enemmän kuin kokeneet työntekijät. Kokeneemmat työntekijät puolestaan toimivat itseohjautuvammin ja oma-aloitteisemmin sekä kantavat vastuuta työyhteisön toiminnasta enemmän kuin nuoret kollegansa. Lisäksi kokeneemmat työntekijät käsittelevät vaikeita asioita paremmin kuin nuoret työntekijät.

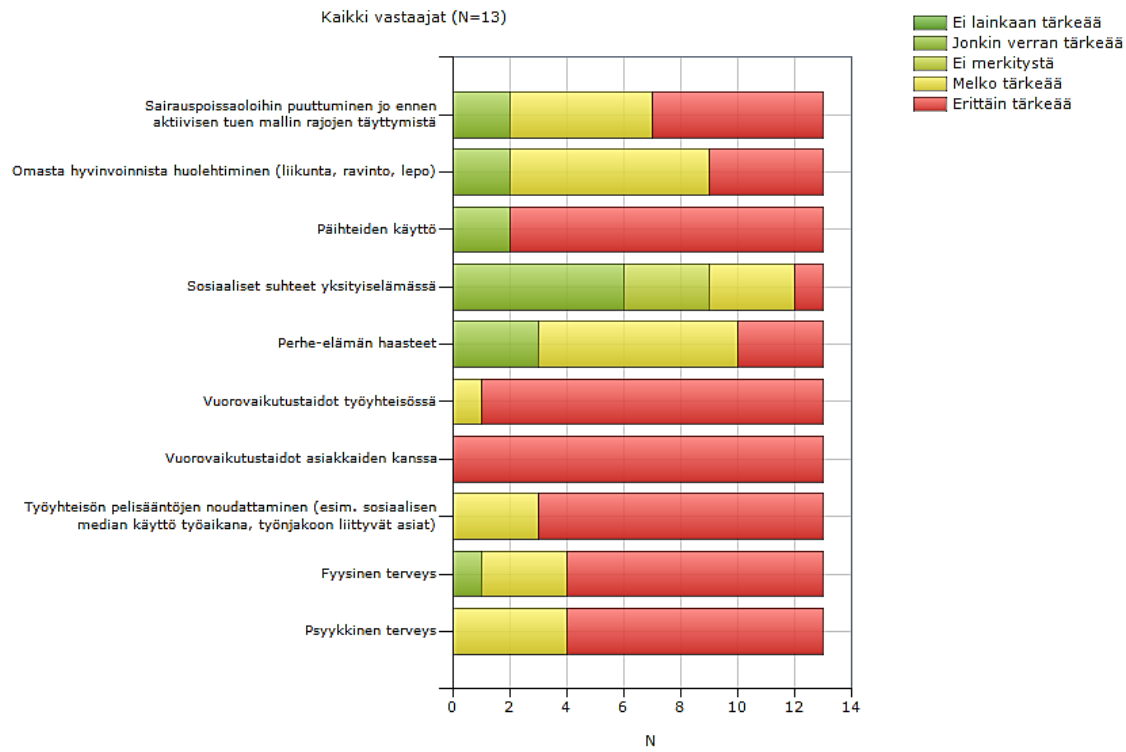


Kuvio 6. Alaistaitojen vertailua nuorten ja kokeneempien työntekijöiden välillä.

Avoimissa vastauksissa esimiehet kertoivat, että nuoret aloittavat uudessa työpäivässä varovaisemmin. He rohkaistuvat myöhemmin esittämään omia mielipiteitään, kun ovat päässeet sisälle työhön ja työyhteisöön. Useimmiten nuoret seuraavat kokeneempien työntekijöiden toimintaa. Useampi esimies tosin kertoo, että tämä on paljon myös persoonakysymys. Nuoret kasvavat noviisista asiantuntijaksi. Nuoret työntekijät hakevat turvaa ryhmistä ja huonosti motivoituneilla kokeneemmilla kollegoilla voi olla huono vaikutus nuoreen työntekijään.

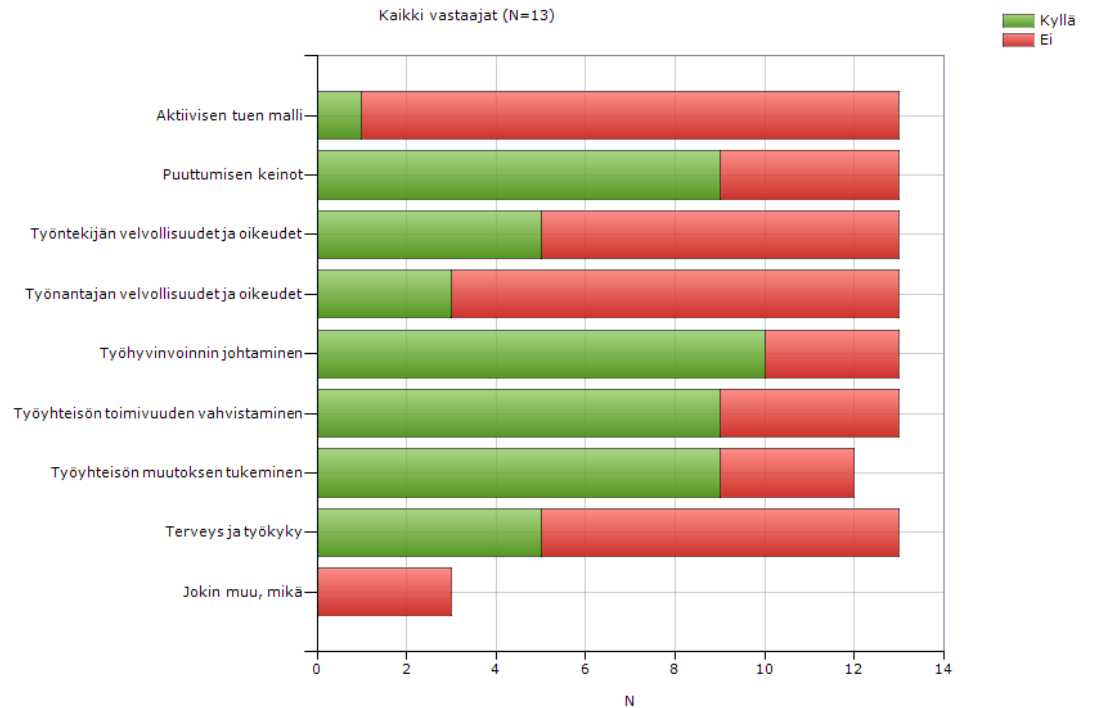
Esimiehiltä kysyttiin mielipidettä nuoren työntekijän elämänhallinta- ja työelämäntaitoihin puuttumisesta, mikäli havaitsee niissä puutteita ja missä esimiehet itse kokevat, että raja menee esimiehenä toimimisessa (Kuvio 7.) Kaikki välittömästi työhön liittyvät asiat, etenkin vuorovaikutustaidot sekä työyhteisön että etenkin asiakkaiden kanssa koettiin erittäin tai melko tärkeiksi puuttua. Fyysinen ja psyykinen terveys sekä päihteiden käyttö nähtiin myös melko tai erittäin tärkeiksi puuttumisen syiksi. Enemmän yksityiselämään liittyvät asiat, kuten omasta

hyvinvoinnista huolehtiminen, sosiaaliset suhteet yksityiselämässä ja perhe-elämän haasteet, jakoivat esimiesten mielipiteitä.



Kuvio 7. Nuoren työntekijän elämänhallinta- tai työelämätaitoihin puuttumisen merkitys johtamisessa.

Esimiehet kaipaavat lisää tietoa puuttumisen keinoista, työhyvinvoinnin johtamisesta, työyhteisöjen vahvistamisesta ja työyhteisön muutoksen tukemisesta. (Kuvio 8.) Avoimissa vastauksissa pohdittiin, että kuinka voi puuttua tai vaikuttaa työssä suoriutumisen alenemiseen sellaisissa tapauksissa, joissa syynä on työntekijän ominaisuus, esim. merkittävä ylipaino. Tarve esimiesten työnohjaukseen mainittiin myös. Omaan työhönsä esimiehet toivovat lisää tukea etenkin organisaatiolta ja esimiesverkostolta, mutta myös omalta esimieheltä ja alaisiltaan.



Kuvio 8. Esimiehen tiedontarve nuoren työntekijän johtamisessa.

Esimiehille esitettiin avoin kysymys, jossa pyydettiin kertomaan mikä on motivoiva nuoren työntekijän johtamisessa. Useissa vastauksissa nuorten työntekijöiden innokkuus ja innostuneisuus, valmius kokeilla uusia asioita ja kehittää omaa työtään sai esimiehiltä kiitosta. Esimiehet näkivät, että eri-ikäiset työyhteisön jäsenet ovat rikkaus. Jossakin vastauksessa mainittiin, että työntekijän ikää enemmän johtamiseen vaikuttaa työntekijöiden muut yksilölliset erot.

6.2 Fokusryhmähaastattelu työntekijöille ja esimiehille

Kohdennettu teemahaastattelu eroaa muista tutkimushaastattelun lajeista ja fokusryhmähaastattelu on yksi teemahaastattelun muoto. Hirsjärvi ja Hurme (2008, 47-48) toteavat, että teemahaastattelussa aiheen käsittely kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Teemahaastattelun etuina voidaan pitää sitä, ettei se sido haastattelua kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen lähestymistapaan, se ei määrittele haastattelukertojen määrää tai sitä, kuinka syvälle aiheen käsittelyssä mennään. Yksityiskohtaisten kysymysten sijasta teemahaastattelussa keskustelu etenee tiettyjen teemojen varassa. Teemahaastattelu korostaa sitä, että ihmisten tulkinnat

asioista ja heidän niille antamat merkitykset ovat keskeisiä.

Syrjälä ja Numminen (2008, 104-105) puoltavat ryhmähaastattelun käyttöä kun tutkimuksen tavoitteena on tehdä toimintatutkimusta tai kun tavoitellaan ymmärtämistä ja oivaltamista sekä ihmisten välisen vuorovaikutuksen tunnistamista. Ryhmähaastattelu on erityisen merkityksellinen kun halutaan tutkia miten henkilöt muodostavat yhteisen kannan ajankohtaiseen kysymykseen tai pienoiskulttuurien merkityksien selvittämiseksi. Fokusryhmiä hyödynnetään silloin, kun on tarkoituksena kehittää uusia ideoita, paljastaa asenteita ja tarpeita sekä kehittää uusia palveluita. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 61-62.)

Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 66) mukaan teemahaastattelua käytettäessä suunnitteluvaiheen tärkein tehtävä on haastatteluteemojen päättäminen. Haastattelurunkoa laadittaessa ei pohdita yksityiskohtaisia kysymyksiä vaan teema-alueuutteloa. Ne ovat niitä alueita, joihin haastattelukysymykset kohdentuvat. Haastattelutilanteessa luettelo toimii haastattelijan muistilistana ja ohjaa keskustelua. Haastattelutilanteessa teema-alueet tarkennetaan kysymyksillä.

Ryhmän koko on valittu tarkasti, usein he ovat asiantuntijoita tai henkilöitä, joiden mielipiteillä on vaikutusta ilmiöön, jota tarkastellaan. Tavallisimmin ryhmässä on kuudesta kahdeksaan jäsentä. Ryhmällä on määritelty tavoite, joka on kerrottu myös ryhmälle. Ryhmän puheenjohtajana toimii kokenut haastattelija joka kertoo ryhmäistunnon tarkoituksen ja helpottaa ideoiden vaihtoa ryhmässä sekä antaa tilaa keskustelulle. Puheenjohtaja myös ehkäisee, ettei kukaan yksittäinen haastateltava pääse dominoimaan ryhmässä, vaan että kaikkien mielipiteitä tuodaan esiin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 62-63.)

Esimiesten kyselystä nostetuista kehittämiskohteista haluttiin saada syvällisempää tietoa ja nuorten työntekijöiden näkökulma niihin. Fokusryhmähaastattelu tarjosi mahdollisuuden keskustella vapaamuotoisesti näistä kehittämiskohteista. Fokusryhmähaastattelu toteutettiin kohdeorganisaation neljälle alle 30-vuotiaalle työntekijälle ja kahdelle esimiehelle. Työntekijät olivat lähihoitajia. Haastattelijana ja puheenjohtajana toimivat kehittämishankkeen tekijät. Haastattelun teemat (liite 2) nousivat edeltävästi toteutetusta kyselystä esimiehille. Teemahaastattelun avulla on tarkoitus kartoittaa millaista tukea nuoret työntekijät tarvitsisivat pärjätäkseen

työelämässä entistä paremmin sekä miten esimiehiä voidaan tukea nuoren työntekijän johtamisessa.

Fokusryhmähaastattelun aineisto analysoitiin teemoittelua käyttäen. Teemoittelua suositellaan käytettäväksi analysointitapana, kun tavoitellaan käytännöllisen ongelman ratkaisemista (Eskola & Suoranta 1999, 175). Teemoittelulla tarkoitetaan analyysivaiheessa aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Usein ne pohjautuvat teemahaastattelun teemoihin. Tavallisesti syntyy myös muita teemoja, jotka ovat monesti lähtöteemoja mielenkiintoisempia. Analyysistä esiin nostetut teemat pohjautuvat tutkijan tulkintoihin haastateltavien sanomisista. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 173.)

Aineiston luokittelu luo kehyksen, jossa aineistoa voidaan tulkita tai yksinkertaistaa ja tiivistää. Luokkien muodostamisen kriteerit ovat yhteydessä tutkimustehtävään, aineiston laatuun ja tutkijan teoreettiseen tietämykseen. Teemahaastattelun teemat ovat jo karkeita alustavia luokkia. Aineiston luokittelun jälkeen seuraa aineiston uudelleenjärjestely laaditun luokittelun mukaisesti. Aineiston luokittelu ei ole lopullinen tavoite, vaan välivaihe analyysin rakentamisessa. Aineiston yhdistelyssä pyritään löytämään luokkien esiintymisen välille säännönmukaisuuksia tai samankaltaisuuksia. Usein löydetään myös säännönmukaista vaihtelua tai muista poikkeavia tapauksia (Hirsjärvi & Hurme 2008, 147-149.)

Moilanen ja Räihä (2007, 55) tiivistävät, että teemoittelu on yksi aineiston pelkistämisen tavoista, sen avulla etsitään tekstin olennaisimmat asiat ja pyritään tavoittamaan tekstin merkityksenantojen ydin. Tekstin teemoittelun jälkeen pyritään tämentämään merkityssisältö. Moilanen ja Räihä (2007, 56-57) ehdottavat, että käsitekarttaa voi käyttää apuna teemoittelussa. Seuraavassa vaiheessa käsitekartat liitetään toisiinsa, kukin teema on merkityssisällöltään itsenäinen ja osittain suhteessa muihin teemoihin ja näin voidaan syventää tulkintaa. Teemoja ja merkityssisältöjä on tarkasteltava kriittisesti, sillä vaarana on se, että tulkitsija tuo tekstiin sellaisia teemoja joita siellä ei ole. Dialogista on apua, on hyvä jos tulkitsijalla on kumppani, joka esittää epäilyjä tulkintojen johtopäätöksistä.

Haastattelu pidettiin Palvelukeskus Linnunlaulun kokoustiloissa 1.10.2014 klo 10-12. Haastatteluun osallistui neljä nuorta työntekijää ja kaksi lähiesimiestä. Haastatteluun osallistujat olivat saaneet etukäteen sähköpostilla materiaalia viitekehyyksen sisällöstä ja haastattelutilanteesta yleensä. Haastattelutilanne pyrittiin pitämään mahdollisimman epävirallisena ja keskustelunomaisena. Tilaisuuden alussa oli tarjoulua, jonka lomassa käytiin läpi tilaisuuden kulkua ja tarkoitusta. Toinen kehittämishankkeen tekijöistä toimi haastattelijana ja toinen tarkkailijana. Toinen kehittämishankkeen tekijöistä työskentelee samassa organisaatiossa haastatteluun osallistuvien työntekijöiden kanssa, joten työnjako sovittiin niin, että haastattelijana toimi työyhteisölle vieras kehittämishankkeen tekijä. Näin tulisi vähemmän eettisiä ongelmia.

Tunnelma haastattelussa oli aluksi kovinkin jännittynyt. Koska haastatteluun osallistuvat työntekijät olivat nuoria, arveltiin jännityksen johtuvan osaltaan kokemattomuudesta tällaisiin tilanteisiin osallistumisesta. Jännitys laukesi kuitenkin nopeasti ja työntekijät uskalsivat vastaila rohkeammin kysymyksiin. Pohdittiin myös, että haastattelun aihe-alue oli nuorille työntekijöille niin vieras, että aluksi keskustelun alkaminen oli varautunutta. Haastattelijana toiminut kehittämishankkeen tekijä kuitenkin sai ryhmän aktivoitumaan tarkentavilla kommentteilla ja kysymyksillä. Tilaisuuden jälkeen osallistujilta pyydettiin palautetta sähköisellä kyselyllä haastattelusta.

”Ehkä alkuun olisi voinut olla kohdistetumpia kysymyksiä jokaiselle, niin olisi ehkä päässyt keskustelevampi muoto käyntiin paremmin.”

”Ryhmähaastattelu tuntui aluksi kauhealta ajatukselta. Mutta tilanne olikin luonteva ja oli helppo keskustella. Välillä jopa unohti nauhoituksen “

Haastattelijana toimineen kehittämishankkeen tekijän mielestä oli haastavaa saada haastateltavat keskustelemaan juuri siitä aiheesta, joka oli kehittämishankkeen tekijöiden mielestä tärkeää. Kehittämishankkeen tekijöillä oli aiempaan tutkimustietoon ja työkokemukseen perustuen muotoutunut käsitys nuorten työntekijöiden

työhyvinvoinnista ja työelämätaidoista. Haastattelu ei tukenut tätä ennakkokäsitystä. Tuntui, etteivät vastaukset ja keskustelun sisältö tyydyttäneetkään sitä tiedon tarvetta joka kehittämishankkeen tekijöillä oli. Onneksi kehittämishankkeen tekijöitä oli kaksi ja keskustelemalla sekä refleктоimalla asiaa siihen sai vähän etäisyyttä. Nopeasti pettymys väistyi ja aineistosta alkoi nousta tärkeitä asioita.

Toinen kehittämishankkeen tekijöistä litteroi haastattelun nauhoitetun puheen tekstiksi niin kuin se esiintyi nauhoituksessa. Näin haastatteluaineisto tuli hänelle tutuksi. Seuraavana toinen kehittämishankkeen tekijöistä teemoitteli litteroidun aineiston väreillä ja jaotteli aineistoin teemojen mukaan. Samoin hän tuli tutuksi aineiston kanssa. Sen jälkeen kehittämishankkeen tekijät yhdessä lukivat teemoiteltuja tekstejä ja loivat merkityksiä niistä viitekehykseen. Tässä käytettiin hyväksi kehittämishankkeen tekijöiden aikaisempaa asiantuntemusta työhyvinvoinnista, alaitaidoista ja työkyvyn tukemisesta.

Lisäksi kehittämishankkeessamme käytettiin aineiston teemoittelun apuna käsitekarttoja. Litteroidusta haastattelumateriaalista koottiin teemoittain kuhunkin aihealueeseen liittyvät keskustelun osat. Joissakin teemoissa on lisäksi selkeitä alakohdita, esimerkiksi työelämän pelisäännöt sisältävät muun muassa esimiestaidot, alaitaidot ja motivaation.

Aineisto purettiin neljään itsenäiseen teemaan, jotka olivat myös fokusryhmähaastattelun haastattelurunko. Jokaisesta teemasta on koostettu käsitekartta. Näiden käsitekarttojen avulla luokiteltiin haastattelumateriaalista kaikkein olennaisimmat seikat kehittämishankkeen tavoitteen ja tarkoituksen kannalta. Teemat ovat työelämän pelisäännöt, työkyky ja työn arki, millaista tukea työntekijät tai esimiehet kaipaavat ja keneltä sekä millaisia kehittämisideoita ja -tarpeita haastatteluun osallistuneilla on.

7 YHTEENVETO KYSELYN JA FOKUSRYHMÄHAASTATTELUN TULOKSISTA

7.1 Työelämän pelisäännöt

Haastatteluun osallistuneiden nuorten työyhteisössä on vielä suhteellisen vähän nuoria työntekijöitä. Nuoria jännitti aloittaa työt, koska olivat selkeästi nuorempia kuin muut työntekijät. Tunne koettiin olevan molemminpuolinen, myös kokeneemmat työntekijät miettivät millainen nuori työyhteisöön on tulossa. Nuoria askarrutti, osaavatko he työskennellä yhtä hyvin kuin muut, suoriutuvatko työtehtävistään tai voivatko tehdä työtä eri tavalla kuin muut. Osa kokeneemmista työntekijöistä osoitti asenteellaan, ettei kaivannut neuvoja nuoremmilta työntekijöiltä. Toiset puolestaan kannustivat nuoria rohkeasti kertomaan omia ajatuksiaan työhön liittyen.

Nuorten mielestä alaistaidot tarkoittavat omaa aktiivisuutta, asennoitumista työntekoon, työyhteisöön ja työpaikkaan. Alaistaidoilla ei niinkään tarkoiteta yksittäisiä taitoja, vaan enemmänkin taitoja työskennellä ja olla työntekijänä. Nuoret jatkavat, että työpaikalla on oppinut käyttäytymissääntöjä ja kokevat kasvaneensa ja muuttuneensa ihmisinä sekä työntekijöinä työkokemuksen karttuessa. Työkaverit ovat avainasemassa alaistaitojen opettamisessa. Oma tiimiä seuraamalla näkee miten muut toimivat ja miten ehkä kannattaisi itse toimia. Tietynlainen työmoraali tulee kotikasvatuksesta, mutta kasvaminen tapahtuu työyhteisössä ja asennoituminen työhön tulee työkavereilta. Myös esimiesten kyselyssä nousi esiin kokeneempien työntekijöiden negatiivisen asenteen tarttuminen nuorempien työntekijöiden asenteisiin.

Nuorilla työntekijöillä oli tunne, että uusina työntekijöinä heille annettiin paljon erilaisia vastuita, joista ei kehdannut kieltäytyä. Toisaalta nuoret työntekijät olivat mielissään luottamuksesta, mutta joissain tapauksissa vastuualueita osoitettiin jopa liikaa työaikaan nähden. Työkokemuksen myötä nuoret rohkaistuivat kieltäy-

tymään uusista vastuualueista, kun oppivat miten paljon aikaa vastuualueiden hoitamiseen kuluu. Nuoret toivovat, että vastuualueet jakautuvat tasaisesti eri työntekijöiden kesken.

Arkisten työtehtävien kohdalla nuoret työntekijät kokivat ”juoksuttamista” kokeilemisten työntekijöiden taholta.

*”Vastaa sä tohon hälyyn (hoitajakutsu), kun sulla on nuoremmat ja-
lat.”*

*”Kirjaa sä tää tonne koneelle, kun sä osaat paremmin noi tietoko-
nehommat.”*

7.2 Työkyky ja työn arki

Haastattelussa keskustelun kääntyessä työkykyyn, nuoria työntekijöitä oli vaikeampi saada mukaan. Kehittämishankeen tekijöiden mielestä tämä voi johtua siitä, etteivät nuoret ole ajatelleet työkykyä erityisemmin. Haastatteluun osallistuneet esimiehet sen sijaan toivat esiin monenlaisia näkökulmia liittyen työkykyyn.

Työyhteisössä on käytössä aktiivisen välittämisen malli, jossa esimies käy aktiivisen tuen keskusteluita työntekijöiden kanssa, joilla täyttyy kalenterivuoden aikana viisi poissaoloa tai yli 30 päivän sairausloma. Esimiehet kokivat, että fyysisen syyn vuoksi aktiivisen tuen keskustelu on helpompi toteuttaa kuin psyykkisen syyn tai esimerkiksi elämäntilanteen liittyvien ongelmien takia. Lisäksi esimiehiä haastaa se, miten oppia tuntemaan työntekijät riittävän hyvin, koska erilaiset persoonat kaipaavat työyhteisössä erilaista tukea esimieheltä. Esimiehet ovat huolissaan miten saavat kaikki työntekijät huomioitua riittävän hyvin ja toimimaan tiiminä yhdessä. Esimiehet kokevat olevansa melko yksin ja kaipaavat tukea esimiesverkostolta, jonka kanssa olisi mahdollista käsitellä haasteellisia tilanteita.

Nuorten suhtautuminen varhaisen tuen malliin vaihteli. Malli oli nuorille työntekijöille käsitteenä tuttu, mutta käytännön kokemukset olivat vähäisiä.

”Aktiivisen tuen keskustelu tuntui ensin kyttäämiseltä. Mutta keskustelun aikana esimies sai asian tuntumaan välittämiseltä. Yhdessä mietittiin mistä sairauspoissaolot johtuu ja mitä asialle tehdään. Tällöinen keskustelu on muutenkin hyvä. Voi olla nuoria jotka haluaisivat jostain asiasta puhua, mutta eivät kehtaa mennä esimiehelle puhumaan. Jää mieluummin pois töistä. Aktiivisen tuen keskustelussa on helpompi avautua kun joku muu keskustelun aloittaa.”

Haastattelussa nuoret kertoivat, ettei heillä ollut etukäteen käsitystä työn fyysisistä vaatimuksista ennen tuloaan työelämään. Nuoret toivat esiin toiveen, että jo lähihoitajakoulutuksessa käsiteltäisiin työkykyyn liittyviä asioita. Nuorten mielestä työkyvystä huolehtiminen on omalla vastuulla, mutta työnantajan tuki toimisi lisämotivaationa. Työnantajalla on paljon erilaista työkykyä tukevaa ryhmätoimintaa, mutta ne ovat paljon keskittyneitä keskussairaalaan. Ympäristökunnista ei helposti tule lähdettyä mukaan kustannus- ja ajankäyttöön liittyvistä syistä, lisäksi koettiin, ettei toiminnoista ole riittävästi tietoa. Työnantajan paikallista tukea kaivataan lisää. Työkyvyn lisäämisestä eräs haastateltava kertoi omakohtaisen kokemuksen siitä, että fyysinen työkyky parani vapaa-ajan liikuntaa lisäämällä. Kaikki haastateltavat kokivat, että vuorotyön vuoksi terveellisten elämäntapojen ylläpitäminen on haasteellista ja vaatii suunnittelua.

Nuoret pohtivat työuran kestoa ja eläkeiän nostamista ja tiedostavat, että omasta työkyvystä täytyy pitää huolta ja etsiä siihen keinoja, jotta pystyvät tämän uran tekemään. Esimiehet puolestaan totesivat, että työkyvyn ollessa uhattuna, nuoret uskaltavat ottaa suurempia askeleita esimerkiksi uudelleen kouluttautua toiseen ammattiin. Nuorten mielestä työajan joustot, esimerkiksi tietynlaisten työvuorojen tekeminen määräaikaaisesti, tukisivat työkykyä. He eivät kuitenkaan olisi valmiita työskentelemään useammassa yksikössä sopivia työvuoroja saadakseen. Oman työtiimin tuki ja turva koetaan tärkeäksi.

Nuoret arvostavat esimiehen tukea. Koetaan tärkeäksi, että joku on kiinnostunut miten työntekijä oikeasti jaksaa. Nuoret ihmettelevät työterveyshuollon vähäistä osuutta työkyvyn ylläpitämisessä. Nuorille oli työhönsijoitustarkastukset tehty

useampia vuosia sitten, mutta kaikki haastateltavat tekevät yötyötä eikä heitä ole kutsuttu lakisääteisiin määräaikaistarkastuksiin.

Nuoret kokevat, että työmotivaatiota lisää työntekijän huomioiminen työyhteisössä. Lisäksi nuoret työntekijät arvostavat molemminpuolista joustamista työssä. Nuorten mielestä työkyvyn tukitoimien tulisi olla oikea-aikaista, jotta niitä päästään käsittelemään mahdollisimman nopeasti. Tämä haastaa esimiehiä tuntemaan alaisiaan riittävän hyvin, jotta he osaisivat ennakoida mahdollisia työkyvyn uhkia työntekijöissään.

Myös työyhteisön sisällä ennakoivien merkkien tunnistaminen on tärkeää. Nuoret toivovat, että työkyvyn ollessa alentunut, sairausloma ei olisi ainoa vaihtoehto, vaan esimerkiksi kevennetty työ tai lyhennetty työaika mahdollistaisivat työssä olemisen.

7.3 Millaista tukea ja keneltä kaivataan

Esimiehet toivoivat tukea toisiltaan. Nykyisellään esimiesten välinen järjestetty yhteistyö tapahtuu harvakseltaan ja ohjelmarunko on ennalta määritelty. Esimiehet kaipaavat foorumia, jossa voisivat matalalla kynnyksellä saada vertaistukea, koska useissa työyhteisöissä painitaan samankaltaisten asioiden kanssa. Esimerkkinä mainittiin ikäjohtaminen; mitä tarkoittaa kun työyhteisössä on eri-ikäisiä työntekijöitä. Esimiehet uskovat, että vertaistukea lisäämällä hyvien käytänteiden jakaminen yhdenvertaistaa työkyvyn johtamista ja helpottaa omaa työtaakkaa.

Työterveyshuollon ja esimiesten välistä yhteistyötä tulisi tehostaa. Esimiehet toivovat selkeämpiä kannanottoja työkykytilanteissa ja sairauspoissaoloseurantaan perustuvia yhteydenottoja työterveyshuollolta. Silloin kun työkyvyn uhka ei johdu terveydellisistä seikoista, työterveyshuolto ei ota kantaa, vaan tukea pyydetään työhyvinvointiyksiköltä. Esimiehillä on kuitenkin kokemus, että tukea saa liian myöhään. Sitä ennen pitää kerätä aineistoa pidemmältä ajalta lisäävun saamiseksi. Lisäävun saaminen koetaan näin vaikeaksi ja se ei ole enää oikea-aikaista.

Nuoret työntekijät haluavat parempaa ja monipuolisempaa perehdytystä. Nykyisellään perehdytys keskittyy hoitotyön käytäntöihin ja asiakastyöhön. Nuoret kaipaavat tietoa konkreettisista työsuhteeseen liittyvistä asioista esimerkiksi työehtosopimuksesta ja sen tulkitsemisesta, minne otetaan yhteyttä jos palkka ei tulekaan ja miten luetaan palkkalaskelmaa. Lisäksi vuorotyön ja oman elämän yhteensovittaminen haastavat nuorta työntekijää. Perehdytystä voisi myös jaksottaa, etteivät kaikki uudet asiat tule kerralla. Nuoret toivoivat oman ikäisten työntekijöiden vertaistukea ja idea erityisesti nuoria huomioivasta perehdyttämisestä otettiin ilolla vastaan. Esimiesten näkemyksen mukaan nuori työntekijä tarvitsee rinnalla elämistä ja sparrausta. Myös Nikkilä (2008, 6) toteaa, ettei työelämätietous ole kouluissa oppiaineena, joten työelämään liittyvät asiat voivat jäädä vieraisiksi nuorille.

7.4 Kehitysideoita, -toiveita ja -tarpeita

Esimiehet toivovat koulutusta nuorten työntekijöiden johtamiseen työsuojelun näkökulmasta. Kohdeorganisaatiossa työhyvinvointiyksikkö tekee tiivistä yhteistyötä työsuojelun kanssa. Työsuojeluvaltuutetut käyvät aktiivisesti työyhteisöissä valmentamassa myös työhyvinvointiin liittyvissä asioissa. Tämän kaltaista toimintaa esimiehet toivovat vielä lisättävän.

Työhyvinvointiyksikkö palvelee koko Phsotey:ä ja toimialueita on useita. Monet toimintamallit koetaan vain erikoissairaanhoidon yksikköä palveleviksi ja niiden toimivuus esimerkiksi peruspalveluiden yksiköissä on vaihtelevaa. Näitä malleja tulisi kehittää enemmän toimialueittain.

Tulevaisuudessa esimiehet toivovat monipuolisempia palkitsemisen keinoja. Tähän asti keinot ovat olleet rajoitettuja, lähinnä sanallista kiitosta. Esimiehet haluavat huomioida yksilön hyvän työsuorituksen palkkauksella tai henkilökohtaisella lisällä.

Mentorointi olisi toimiva malli uuden työntekijän perehdyttämisessä. Mentori olisi lähellä arjessa ja pitäisi uuden, nuoren työntekijän puolia. Nuori pystyisi heti

refleктоimaan näkemäänsä ja oppimaansa uutta tietoa mentorin kanssa. Keskustelut mentorin kanssa auttaisivat nuorta työntekijää sitoutumaan uuteen työyhteisöön.

Osa haastatteluun osallistuneista nuorista on saanut perehdytyksen jo opiskeluaikana työharjoittelussa. Aloittaessaan samassa yksikössä työsuhteessa, ei erillistä perehdytystä enää järjestetty.

”Menin suoraan iltavuoroon, ei siinä hirveesti mitään perehdytystä ollut.”

Käytännön hoitotyöhön on perehdytetty, mutta muut työelämän taidot ovat kertyneet hiljalleen. Nuoret itse toivoivat perehdytyksen sisältävän seuraavia asioita:

- veroilmoituksen täyttö ja ammattiosastomaksut
- mitä työehtosopimus vaatii
- miten loma kertyy, mikä on lomakausi
- mitä tarkoittaa palkattoman pitäminen
- asukkaan raha-asioiden hoitaminen
- asukkaan Kelan etuudet
- lähihoitajan toimenkuva, mitä minulta odotetaan
- mitä työnantaja tarjoaa, mitä mahdollistaa
- oman vastuun korostaminen työelämässä

Phsotey:n Intrassa on työhyvinvointi-sivusto, jossa on monipuolisesti toimintamalleja ja ohjeita työyhteisöjen käytettäväksi. Niitä voidaan hyödyntää esimerkiksi työhyvinvoinnin lisäämisessä ja ongelmatilanteissa. Fokusryhmähaastattelussa nousi ajatus, että sivuston antia tulisi hyödyntää enemmän, käydä tiimipalaverissa erilaisia teemoja yhdessä läpi. Näin malleja opittaisiin käyttämään tehokkaammin ja se koetaan tärkeäksi tiimin toiminnan ja kehittymisen kannalta.

Näiden tulosten ja tietoperustan pohjalta on koottu työkaluja nuoren työntekijän tukemiseksi ja johtamiseksi. Työkalujen kokoamisessa on hyödynnetty myös kehittämishankkeen tekijöiden ammattiosaamista. Työkaluja syntyi tarpeeseen

useita. Aineistoon ja tietoperustaan peilaten tärkeimpiä kehittämishankkeen tekijöiden mielestä ovat koeaikakehityskeskustelu, perehdytyksen suuntaaminen nuorille työntekijöille, mentorointi sekä työterveysyhteistyön lisääminen.

8 NUOREN TYÖNTEKIJÄN TUKEMISEN JA JOHTAMISEN KEINOT

8.1 Koeaikakehityskeskustelu

Sekä tietoperustassa että myös kehittämishankkeen aineistossa tuli esille se, että nuori työntekijä on tottunut saamaan palautetta ja myös odottaa sitä. Nuoret työntekijät suhtautuvat positiivisemmin muutoksiin ja haluavat kehittää työ- ja toimintatapoja enemmän kuin kokeneemmat työntekijät. Nuorten työntekijöiden on joskus vaikeaa ymmärtää työelämän pelisääntöjä, alaistaidot eivät välttämättä ole vielä ehtineet syntyään. Sosiaalisen median käyttö herättää paljon kysymyksiä työyhteisöissä. (Vesterinen 2010, 182.)

Kyselyssä tuli esiin, että esimiehiä huolettaa, miten he voisivat oppia tuntemaan työntekijät riittävän hyvin. Erilaiset persoonat kaipaavat esimieheltä erilaista tukea ja johtamista. Työkyvyn tukitoimien on hyvän vaikuttavuuden vuoksi oltava oikea-aikaista, joten tämäkin haastaa esimiehiä tuntemaan alaisensa riittävän hyvin. Esimiehet toivovat myös itse palautetta omasta työskentelystään. Vesteriseen (2010, 181) viitaten esimiesten huoli on aiheellinen, sillä Y-sukupolvi odottaa esimieheltä henkilökohtaista johtamista.

Samankaltaisten haasteiden eteen on jouduttu myös muissa organisaatioissa. Esimerkiksi Osuuskauppa Hämeenmaa, jossa on hyvin paljon nuoria työntekijöitä, on toteuttanut vuosina 2013-2015 HyviS-hanketta yhdessä innovaatioyritys Susinno Oy:n kanssa. Osarahoittajana hankkeelle toimi Tekes. Hankkeen yhtenä tavoitteena on ollut etsiä uusia ratkaisuja työelämän käännekohtiin, joiksi hankkeessa on määritelty työkyky, motivaatio, kriisi ja muutos. Yhtenä tällaisena HyviS-innovaatiota on kehitetty alkukeke, eli työsuhteen alussa pidettävä kehityskeskustelu. (HyviS-hanke 2015a.)

Sekä kehittämishankkeen aineiston perusteella sekä HyviS-hankkeessa esiin tulleiden hyvien kokemusten siivittämänä ehdotetaan käyttöönotettavaksi koeaikakehityskeskustelua erityisesti nuorille työntekijöille. Koeaikana käytävän kehitys-

keskustelun aikana esimies ja työntekijä pääsevät rauhallisessa ympäristössä paremmin tutustumaan toisiinsa kahden kesken. Tämä on myös arvokas tilaisuus kummallekin antaa ja saada palautetta tähänastisesta työsuhteesta. Jos nuoren työntekijän työelämään siirtyminen on ollut haasteellinen, antaa koeaikana käyty kehityskeskustelu hänelle mahdollisuuden kehittää suoriutumistaan saadun palautteen avulla. Esimiehen on myös hyvä pyytää palautetta uudelta työntekijältä esimerkiksi perehdytyksestä, millaisen ensivaikutelman uusi työntekijä on saanut työyhteisön toimivuudesta tai työyhteisön toimintatavoista.

8.2 Perehdytyksen suuntaaminen nuorille työntekijöille

Fokusryhmähaastattelussa tuli ilmi, että nuoret työntekijät haluavat monipuolisempaa ja parempaa perehdytystä. Käytännön arkiaskareita ohjataan melko hyvin, mutta nuorilla työntekijöillä ei ole tietoa lakisääteisistä oikeuksistaan ja velvollisuuksistaan. He kaipaavat tietoa hyvin konkreettisia työsuhteeseen liittyvistä asioista, kuten työehtosopimuksen tulkitseminen, kuinka toimia ellei palkka tulekaan tai on laskettu väärin, miten loma kertyy tai mikä on lomakausi ja mitä tarkoittaa palkattoman vapaan pitäminen. Tärkeänä pidetään jo aivan lähihoitajan toimenkuvan läpikäymistä ja mitä työntekijältä odotetaan. Nuoret ovat myös kiinnostuneita etuuksista, mitä työnantaja hänelle tarjoaa. Lisäksi lähihoitajat palvelutaloissa hoitavat asukkaiden etuus- ja raha-asioita, näistä ei nuorella työntekijällä ole kokemuksiensa mukaan riittävästi tietoa tai taitoa. Perehdytyksessä tulee korostaa työntekijän omaa vastuuta työelämässä. Perehdytykseen on yleensä varattu liian vähän aikaa. Jos työntekijä on aiemmin ollut opintoihin liittyen työharjoittelussa samassa työyhteisössä, ei perehdytystä yleensä ole ollenkaan, vaikkakin nuori ei ole työskennellyt aiemmin työsuhteessa.

Lahden (2007, 55) mukaan työntekijät, joille on järjestetty kunnollista perehdytystä sitoutuvat paremmin organisaatioon. Tutkimuksessa sairaanhoitajien työhön perehdyttämistä kävi ilmi, ettei perehdytyksen aikana esitelty organisaatiota, strategiaa, työsuojeluasioita eikä työsuhteeseen liittyviä lakeja. Perehdytyksen puutteellisena kokevat sairaanhoitajat eivät sitoutuneet organisaatioon yhtä hyvin kuin perehdytykseen tyytyväisemmät sairaanhoitajat.

Nimetyn perehdyttäjän käyttäminen työyksikössä on perusteltua. Perehdyttäjäksi ei sovi kuka tahansa. Hänellä tulee olla taitoa ja tietoa perehdyttää uutta työntekijää ja tarvitseekin sitä varten koulutusta. Perehdyttaja vaikuttaa uuden työntekijän motivaatioon ja opettaa uuden työn sekä työyksikön toimintatapoja. Kokenut perehdyttaja siirtää eteenpäin hiljaista tietoa. (Lahti 2007, 58.)

Kussakin työyksikössä on jo olemassa kaikille yhteinen perehdytysuunnitelma. Nuoret ovat tottuneet hyödyntämään sähköisiä viestimiä, joten nuorille kohdennettua lisäperehdytystä voisi olla koottuna työnantajan Intranetiin. Verkkoperehdytyksen aihealueiksi ehdotetaan tietoa työntekijän velvollisuuksista ja oikeuksista, työhyvinvoinnista, ergonomiasta, oman fyysisen työkyvyn ylläpitämisestä (erityisesti lepo, ravinto, liikunta) sekä vuorotyön merkityksestä työntekijälle.

Intranetin työhyvinvointisivustolle on koottu paljon erilaista tietoa työhyvinvoinnista. Arjessa niihin tutustumiselle ei ole aikaa, mutta sieltä voisi nostaa teemoja säännöllisesti esimerkiksi osastopalaveriä käsiteltäviksi tai pitää erilaisia työhyvinvointiin liittyviä teemakuukausia. Näin hyödylliset sivustot tulisivat kaikkien tietoon ja yhdessä tekeminen taas jo sinällään edistää työhyvinvointia.

Työterveyslaitos on myös laatinut kyselyn, Nuoren työntekijän ABC, joka auttaa nuorta työntekijää havainnoimaan oman työyhteisönsä työhyvinvointiin liittyviä seikkoja, myös oman toimintansa kautta (Työterveyslaitos 2015). Kysely on käytökelpoinen ja helppo tapa kiinnittää nuoren työntekijän huomiota omaan työhyvinvointiinsa. Kysely voisi toimia myös valmistautumisen apuna koeaikakehityskeskustelua varten.

8.3 Esimiesverkostoyhteistyö, esimiesten tukeminen

Esimiehet kaipaavat kyselyn mukaan lisää tietoa puuttumisen keinoista, työyhteisöjen vahvistamisesta, työhyvinvoinnin johtamisesta, työyhteisön muutoksen tukemisesta ja eri-ikäisten johtamisesta. Tarvetta on myös esimiesten työnohjaukseen. Esimiehet toivovat lisää tukea esimiestyöhön toisiltaan (hyvien käytäntöjen jakamista, neuvoja), organisaatiolta, omalta esimieheltä ja alaisiltaan. Esimiehet ovat itse nimenneet yhdeksi voimavarojen säätelykeinoksi keskustelut kollegojen

kanssa (Rehnbäck & Keskinen 2005, 14). Työhyvinvointiyksikön hyödyntäminen on koettu hieman kankeaksi ja neuvoja on yleensä saanut esimiesten mielestä liian myöhäisessä vaiheessa.

Puheeksiottaminen koetaan joskus hyvin vaikeaksi. Haasteelliseksi se koetaan varsinkin silloin, kun työntekijän suoriutuminen työssä on madaltunut jonkin henkilökohtaisen ominaisuuden vuoksi, esimerkiksi vaikea ylipaino. Toisaalta fyysisen sairauden takia on helpompi pitää keskustelu, mutta puheeksiottaminen koetaan hankalaksi psyykkisten syiden vuoksi. Puheeksiottovalmiuksien parantamiseksi ehdotetaan työpsykologin hyödyntämistä esimiesten valmentamisessa. Esimiehiä voidaan valmentaa aktiivisen tuen mallin käyttöön ja työterveyshuollossa toimivat työpsykologit ovat erinomaisia puheeksioton valmentajia. Valmennukset ovat yleensä hyvin käytännönläheisiä ja puheeksiottotilanteita harjoitellaan aidosti. Kollegojen kanssa harjoittelemine on turvallista, kun vastassa on toinen samanvertainen ja toisaalta tukena on psykologi, joka pystyy ohjaamaan myös sanattomassa viestinnässä. Puheeksiottamisen kynnyks madaltuu harjoittelemalla ja näin ollen työkyvyn tukitoimet parhaassa tapauksessa aikaistuvat työyhteisöissä. Tällaista esimiesvalmennusta voisi sisältyä esimiespäivien ohjelmaan, jolloin työpsykologi tavoittaa kustannustehokkaasti suuren määrän esimiehiä ja puheeksiottamista voidaan harjoitella pienryhmissä.

Esimiehille suunnatut esimiespäivät pidetään kahdesti vuodessa. Näiden päivien agenda on enemmän organisaatioon liittyviä asioita, joten se ei ole sopiva foorumi saada tai hakea vertaistukea toisilta esimiehiltä arjen pulmatilanteisiin. Esimiespäivien rinnalle ehdotetaan esimerkiksi neljännesvuosittain vapaamuotoisempien ryhmätapaamisien järjestämistä, joissa esimiehet voisivat kokoontua vaihtamaan ajatuksiaan esimiestyöstä. Nämä tapaamiset voivat olla vapaaehtoisia, mutta lämpimästi suositeltavia. Niissä voidaan käydä läpi case-esimerkkejä haasteellisista esimiestilanteista ja yhdessä miettiä erilaisia lähestymistapoja.

Edellä mainitussa HyviS-hankkeessa kehitettiin puhelinpalvelu, jossa annetaan puhelimitse tukea ja apua niin esimiesten kuin työntekijöiden hankaliin kysymyksiin, kun tulee solmukohta työkyvyn suhteen eikä löydy ratkaisua kuinka mennä eteenpäin (HyviS-hanke 2015b.) Phsotey:n työhyvinvointiyksikölle suositellaan

vastaavanlaisen puhelin- tai sähköpostipalvelun lanseeraamista omille työntekijöilleen. Vaikka nykyisinkin työhyvinvointiyksikköön saa ottaa yhteyttä, ja toivotaankin otettavan, niin tämän mahdollisuuden markkinoimiseen työntekijöille ja esimiehille kannattaa panostaa. Mitä näkyvämmäksi työhyvinvointiyksikkö tekee toimintaansa ja mitä enemmän työyhteisöissä aletaan työhyvinvoinnista puhumaan, sitä vaikuttavampaa työhyvinvointityöstä tulee.

8.4 Työajan joustot, työnkierto eri yksiköiden välillä

Toiviaisen (2013, 89-90) mukaan työn ja perheen yhteensovittamisella on positiivisia vaikutuksia. Positiiviset vaikutukset yltyvät sekä yksittäisen työntekijän lisäksi työyhteisölle ja koko organisaatiolle. Työntekijät ovat tyytyväisempiä ja motivoituneempia ja sitä kautta sitoutuvat paremmin työhönsä. Työaikaan liittyvien joustojen koetaan olevan paras tapa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa.

Työajan joustot, esimerkiksi tiettyjen työvuorojen tekeminen määräaikaisesti, tukisivat työkykyä. Määräajaksi lyhennetty työaika tai kevennetty työ voivat aikaisempaa pitkältä sairauslomalta palaamista tai estää kokonaan sairauslomalle päätyksen. Joskus muun muassa perhesyistä johtuen työntekijälle olisi mahdollista tehdä jonkin aikaa vain jotakin nimenomaista työvuoroa. Omassa työyksikössä poikkeavien työnkuvien tai työaikojen järjestäminen ei useinkaan ole mahdollista toimivan työvuorosuunnittelun ja työn sujuvuuden puitteissa.

Oman työajan jakaminen eri työyksiköissä voisi toimia tähän ratkaisuna. Käytännössä työntekijälle tehtäisiin työvuorot esimerkiksi kahteen tai useampaan työyksikköön ja hän voisi joko tehdä pelkästään tiettyä työvuoroa tai kiertää tekemässä tiettyä työtehtävää. Haasteena tällaiselle toimintamallille on numeroidut vakanssit. Toimet on määritelty nimetyille kustannuspaikalle ja tietty toimi sisältää työtunteja määrätyn määrän. Mikäli tähän vakanssiperusteiseen työntekijän palkkaamiseen saataisiin muutos aikaan, tukisi se monin erilaisin keinoin työntekijöiden työkykyä ja työhyvinvointia.

8.5 Työhyvinvointiparityöskentelyn tehostaminen ja aktivoiminen

Osa työntekijöistä on käynyt Työhyvinvointikorttikoulutuksen ja aikeena on ollut, että tällainen työhyvinvointivastaava toimisi työyhteisöissä esimiehen työhyvinvointiparina. Työhyvinvointiparityöskentely on kuitenkin vasta muotoutumassa, eikä sitä ole kehitetty tai jalkautettu kaikissa Aavan yksiköissä. Työhyvinvointikorttikoulutus sisältää paljon laadukkaita ja merkityksellisiä teemoja. Koulutus on yhden päivän mittainen ja se voi sisältää kaksi tuntia organisaation omia aiheita. Yhtenä käsiteltävänä aiheena voisi olla ikäystävällisen työkuultuurin luominen.

Työhyvinvointikorttikoulutuksiin ja työhyvinvointiparityöskentelyyn on jo panostettu jonkin verran ja tätä olisi hyvä jatkaa vielä tulevaisuudessakin. Työhyvinvointiparit voivat pitää yllä työhyvinvointiin liittyviä teemoja työyhteisöissä ja toimia osaltaan muiden työntekijöiden perehdyttäjinä. Tiukkoina taloudellisina aikoina olisi sääli, jos jo aloitettua projektia ei vietäisi loppuun vaan se hautautuisi uusien hankkeiden alle.

Ihanteellinen tilanne olisi, jos kaikilla työntekijöillä olisi mahdollisuus osallistua Työhyvinvointikorttikoulutukseen. Työhyvinvointia edistetään parhaiten työpajalla yhteisvoimin. Hyvinvoiva henkilöstö on motivoitunutta, sitoutuu työhönsä ja toimii tehokkaasti. Työhyvinvointi auttaa organisaatiota menestymään, edistää työurien kestoa ja vähentää sairaus- ja eläkekuluja. (Työturvallisuuskeskus 2015.)

8.6 Palkitseminen

Työmotivaatiota lisääisi työntekijän huomioiminen työyhteisössä. Nykyisin palkitsemisen keinot ovat vähäisiä ja usein kohdentuvat koko työyhteisöön. Esimiehet kaipaavat lisää yksittäisen työntekijän palkitsemisen keinoja. Palkitsemisen ei tarvitsisi olla suurta, esimerkiksi elokuvalippu tai lounas olisivat jo edistysaskel.

Palkitsemisen avulla luodaan myös roolimalleja hyvästä suoriutumisesta. Tällöin palkitusta roolimallista tulee työyhteisössä tavoiteltava toimintatapa, joka auttaa organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. (Brown & Treviño 2006, 607.)

8.7 Työterveysyhteistyön tehostaminen

Haastattelussa nuoret työntekijät hämmästelivät työterveyshuollon vähäistä osuutta työkyvyn ylläpitämisessä. Nuorilla työntekijöillä ei etukäteen ollut käsitystä työn fyysisistä kuormitustekijöistä. Ergonomiaa ei lähihoitajaopinnoissa ole mitenkään erityisesti käsitelty, vaan ohjaus on tullut työharjoitteluissa. Lähihoitajaopintoihin ei sisälly muutenkaan opetusta työkykyyn tai työelämätaitoihin liittyen.

Sekä nuorten työntekijöiden että esimiesten mielestä vuorotyö asettaa haasteita kenen tahansa työntekijän elämänhallintaan. Vuorotyön sovittaminen elämänrytmiin on nuorille vieläkin haasteellisempaa, koska sitä vasta opetellaan. Vuorotyön vuoksi terveellisten elämäntapojen omaksuminen ja ylläpitäminen on vaativaa ja vaatii suunnittelua. Apukeinona tähän voidaan ottaa käyttöön Työterveyslaitoksen laatima tietokortti työn ja perhe-elämän yhteensovittamisesta (Työterveyslaitos 2014b).

Työntekijän terveydentilan uhatessa työkykyä esimiehet kokevat työterveysyhteistyön usein vieraaksi ja alkavan liian myöhään. 1.6.2012 uudistettiin sairausvakuutuslakia ja työterveyshuoltolakia siten, että otettiin käyttöön niin kutsuttu 30-60-90-sääntö. Uudistuksen mukaan työnantajan pitää ilmoittaa työterveyshuoltoon kun työntekijän sairausloma on kestänyt 30 päivää. Sairauspäivärahaa on haettava 60 päivän kuluessa ja työterveyshuollon arvioitava työntekijän jäljellä oleva työkyky ja työnantajan on selvitettävä yhdessä työntekijän ja työterveyshuollon kanssa työntekijän mahdollisuudet jatkaa työssä, kun sairausloma on kestänyt 90 päivää. (Työterveyshuoltolaki 1383/2001, 12 §, muutossäädös 20.1.2012/20; sairausvakuutuslaki 1224/2004, 5a §, muutossäädös 20.1.2012/19.)

Työterveyden toimintasuunnitelmassa määritellään muun muassa terveystarkastusten sisältö ja kohderyhmä. Näihin vaikuttaa pääasiassa työpaikan luonne ja ja sen terveyteen ja työkykyyn vaikuttavat altisteet ja kuormitustekijät. Nuorten työntekijöiden työhöntulotarkastusta kannattaa kehittää siten, että sen sisältö palvelee enemmän nimenomaan nuorta työntekijää. Työterveyshuollon asiantuntijuutta kannattaa hyödyntää työkykyä tukevien elämäntapojen valmentamisessa

(uni, ravinto, liikunta, vuorotyö) sekä terveellisten työtapojen ohjaamisessa. Työterveyshuolto voi omalta osaltaan olla vahvistamassa Työkykytalon perustuksia ohjaamalla nuorelle työntekijälle miten hän itse pystyy huolehtimaan omasta työkyvystään ja terveydestään. Näiden ohjaaminen työntekijöille työuran alkuvaiheessa ennaltaehkäisee työstä tai elämänhallinnan puutteesta johtuvia ongelmia.

Työterveysyhteistyötä lisää säännöllisesti pidettävät keskustelut yhdessä esimiehen ja työterveyshoitajan ja/tai työterveyslääkärin kanssa. Aluksi keskusteluja kannattaa pitää vähintään puolivuositain ja jatkossa mikäli työyhteisö on pieni eikä työkykyä uhkaavia tekijöitä ole havaittavissa, voi keskustelun pitää vain vuosittain. Keskustelu on suunniteltu tapaaminen, johon osallistujat valmistautuvat etukäteen. Työterveyshuolto valmistautuu tarkastamalla yksikön sairauspoissaolot edeltävältä jaksolta, samoin kaikki kuntoutustuella olevien työntekijöiden tilanteen ja onko kaikilla hoito-, kuntoutus- ja työhönpaluu-uunnitelmat ajan tasalla?

Esimies valmistautuu myös omalta osaltaan puolivuotistapaamiseen. Hän pohtii onko hänen alaisillaan kaikki hyvin. Etenkin lyhyet ja toistuvat poissaolot kielivät työkyvyn tai työhyvinvoinnin ongelmista, mutta ne harvoin päätyvät työterveyshuollon raportointijärjestelmiin. Lyhyiden sairauspoissaolojen aiheuttamat työn sujumuuden ongelmat ja suuret kustannukset ovat merkittäviä työnantajalle ja muulle työyhteisölle. Työterveyshuolto ei useinkaan saa tietoa näistä toistuvista, lyhyistä sairauspoissaoloista, ellei esimies anna sitä tietoa työterveyshuollolle. Keskustelun avulla voidaan tukea myös esimiehen omaa työssä jaksamista.

Kun esimies ja työterveyshuolto tulevat toimintatapoineen tutummiksi keskenään, on yhteydenotto puolin ja toisin helpompaa keskusteluhetkien välilläkin. Työhyvinvointiyksikön lisäksi myös työterveyshuollolta voi kysyä neuvoja ja ohjeita työkykyyn liittyvissä ongelmissa.

8.8 Mentorointi esimiehille ja nuorille työntekijöille

Esimiehille suunnatussa kyselyssä ja fokusryhmähaastattelussa selvisi, että esimiesten näkemyksen mukaan nuori kaipaa rinnalla kulkijaa, sparraajaa, astuessaan

työelämään. Nuoret itse totesivat, että omaa tiimiä seuraamalla oppii työskentelytapoja. Nuoret kokivat erilaisia tapoja ottaa heidät vastaan työyhteisöissä. Osa kokeneista työntekijöistä olivat heti valmiita hyväksymään uuden työntekijän joukkoonsa, mutta osalla se kesti kauemmin. Nuori työntekijä hakee turvaa ryhmistä ja huonosti motivoituneilla kokeneemmilla työkavereilla saattaa olla negatiivinen vaikutus nuoreen työntekijään.

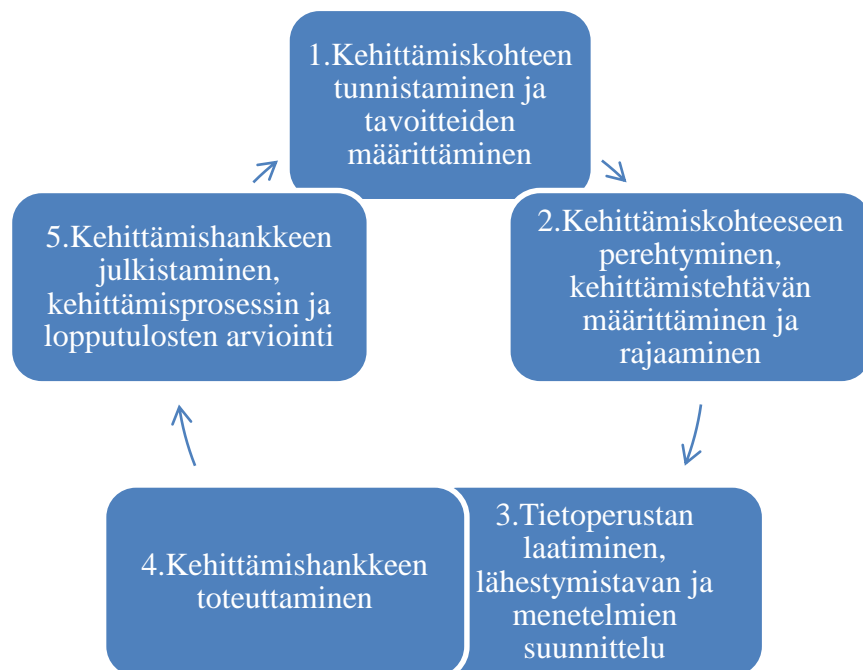
Nuoret olivat kiinnittäneet huomiota vastuualueiden tasaiseen jakautumiseen. Uudelle työntekijälle siirrettiin usein runsaasti erilaisia vastuualueita, eikä niistä työsuhteen alkuvaiheessa kehdannut kieltäytyä. Nuorelle työntekijälle ei myöskään ollut ehtinyt muodostua käsitystä siitä, kuinka paljon aikaa perustehtävien tekemiseen kuluu ja kuinka paljon aikaa kunkin vastuualueen huolehtimiseen. Toinen huolenaihe on nuorien työntekijöiden kokema “juoksuttaminen”. Kokeneemmilta työntekijöiltä tulee herkästi pyyntö vastata hoitajakutsuun tai huolehtia sähköisestä kirjaamisesta, vaikka kyseiset työtehtävät kuuluvat tasapuolisesti kaikille työyhteisön jäsenille.

Uuden työntekijän perehdyttämisen apuvälineenä tulevaisuudessa voisi käyttää mentorointimallia. Mentoroinnilla on tutkimusten mukaan ollut merkittävä yhteys työuralla etenemiseen, työhön suhtautumiseen ja asenteisiin työssä. Etenkin nuoret työntekijät ovat hyötynet mentoroinnista. Heidän kohdallaan mentorointi on parantanut sosiaalisia suhteita ja työsuorituksia sekä vähentänyt erilaisia hankaluuksia työpaikalla. Mentoroinnin avulla nuori työntekijä sosiaalistuu paremmin työpaikkaansa, samalla myös sitoutuminen organisaatioon lisääntyy. Mentoroinnilla on voitu vahvistaa nuoren ja kokemattoman työntekijän itsetuntemusta ja osaamista käytännön hoitotyössä, myös motivaatio on lisääntynyt. Lisäksi mentorointi on parantanut työntekijöiden yhteistyökykyä ja edistänyt toisia tukevan työyhteisön muodostumista ja luottamusta työntekijöiden ja esimiesten välillä. (Nikki, Koivunen & Suominen 2010, 25.) Mentorointimallia voidaan hyödyntää myös esimiesten keskuudessa, jolloin saman tason esimies voi toimia mentorina kollegalleen.

9 KEHITTÄMISHANKKEEN ARVIOINTI JA POHDINTA

9.1 Kehittämishankeprosessin arviointi

Kehittämistyön kuvaaminen prosessina (kuvio 9) ohjaa tekijöitä järjestelmällisyyteen ja huomioimaan tarpeelliset seikat ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä. Käytännössä prosessi ei useinkaan ole jaettavissa selkeisiin, irrallisiin vaiheisiin, eikä suunta välttämättä ole aina etenevä. Tässä kehittämishankkeessa kehittämis-kohteen tunnistaminen ja alustavien tavoitteiden määrittäminen olivat melko helppo vaihe. Molemmat tekijät ovat käytännön työelämässä kokeneet aiheen tarpeellisuuden, myös eri näkökulmista. Aihe on hyvin ajankohtainen, sen ympärillä julkaistaan paljon artikkeleita ja lisäksi aiheesta tehdään tutkimuksia sekä erilaisia selvityksiä. Kehittämishankkeet kohdistuvat usein liiketoiminnan tai työelämän kehittämiseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 22-23.) Tässä kehittämishankkeessa lähtökohtana oli uuden työkuulttuurin kehittäminen sekä uusien menetelmien käyttöönotto kohdeorganisaatiossa.



Kuvio 9. Kehittämishankkeen prosessikuvaus. (Mukaillen Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 24.)

Kehittämishankkeen aiheeseen perehtyminen käytännössä oli molemmilla tekijöillä alkanut työelämässä jo kauan aikaa sitten, sillä molemmilla kehittämishankkeen tekijöillä oli työkokemusta työterveyshuollosta ja esimiestehtävistä. Näissä tehtävissä pääsee aitiopaikalta seuraamaan nuorten työntekijöiden joskus haasteellistakin siirtymistä työelämään. Tämän kehittämishankkeen myötä perehtymistä aiheeseen rikastettiin teoriaan perehtymisellä. Kehittämishankkeen aiheen määrittäminen ja sen rajaaminen elivät vielä kehittämishankkeen loppumetreille saakka, kun opinnäytteen työelämäohjaajalta saatiin arvokkaita ideoita koko kehittämishankkeen tavoitteen täsmentämiseksi. Kehittämishankkeen rajaaminen oli huomattavasti vaikeampaa, koska aihe on mielenkiintoinen ja siihen liittyy merkittävä määrä erilaisia näkökulmia.

Tietoperustan laatiminen, lähestymistavan ja menetelmien valinta tapahtui muiden opintokokonaisuuksien johdantelemana. Kun kehittämishankkeen alkuperäinen tavoite oli määritelty, oli oikea valinta toteuttaa kehittämishanke toimintatutkimuksena sen toimintaa kehittävän luonteen vuoksi. Aineistonkeruumenetelmiä valittaessa työelämäohjaaja esitti toiveen, että esimiesten näkökulma tulee esiin tässä kehittämishankkeessa. Toimintatutkimukseen kuuluu osallistaminen, joten oli tarpeen ottaa mukaan nuorten työntekijöiden mielipiteitä ja ajatuksia. Aineiston analysointi teemoittelun ja käsitekarttojen avulla oli antoisaa ja aluksi vaatimattomalta tuntuneesta aineistosta saatiin riittävästi tietoa ja havaintoja. Alun perin kehittämishankkeen tavoitteena oli työelämävalmennusmallin luominen nuorille työntekijöille. Vaikka kehittämishankkeen tavoite muuttuikin työn loppuvaiheessa, pystyttiin tietoperustaa ja kerättyä aineistoa hyödyntämään uudessakin tilanteessa. Kehittämishankkeen toteuttaminen parin kanssa oli molempien mielestä hyvin antoisa työskentelytapa. Ajatuksia ja ideoita pystyttiin jatkuvasti jakamaan, sopimaan työnjaosta ja myös ottamaan huomioon toistemme aikataulullisia haasteita ja mahdollisuuksia.

Kehittämishankkeen tavoitteiden saavuttamisessa onnistuttiin hyvin. Kehittämishankkeessa esitettiin helposti käyttöön otettavia keinoja nuorten työntekijöiden tukemiseen ja johtamiseen työyhteisöissä. Ehdotettujen menetelmien avulla nuoria työntekijöitä pystytään juurruttamaan entistä paremmin työelämään. Menetelmät

tarjoavat esimiehille mahdollisuuden oppia tuntemaan työntekijänsä entistä paremmin sekä hakemaan tukea kollegoilta ja organisaatiolta. Menetelmien avulla voidaan vahvistaa työyhteisön jäsenten työhyvinvointia.

9.2 Kehittämishankkeen eettisyys, luotettavuus ja käyttökelpoisuus

Kehittämishankkeen tekemisessä on noudatettu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeita hyvästä tieteellisestä käytännöstä. Kehittämishankkeessa noudatettiin rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta aineiston ja tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tulosten arvioinnissa. Aineiston hankinnassa ja analysoinnissa sekä tutkimusmenetelmänä käytettiin tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia menetelmiä ja loppuraportti kirjoitettiin tiedeviestinnän mukaisesti. Lähdemerkinnät ja -viitteet merkittiin asianmukaisilla tavoilla. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2015.)

Tieteen tekemisen ja yritysmaailman eettiset säännöt korostuvat työelämälähtöisessä kehittämistyössä. Nämä eettiset säännöt eivät kuitenkaan poikkea muista yhteiskunnan tai ihmisten välisen vuorovaikutuksen säännöistä. Työelämän kehittämishankkeita koskevat samat normit kuin tieteellistä tutkimusta, avoimuus ja luotettavuus ovat avainasemassa (Ojasalo ym. 2014, 48-49.)

Kohdeorganisaation kanssa tehtiin sopimus kehittämishankkeen tekemisestä syksyllä 2013. Tutkimuslupamenettelyn myötä kohdeorganisaatio saa oikeudet muokata kehittämishankkeen tuloksia omiin käyttötarkoituksiinsa sopiviksi. Kehittämishankkeessa ei ollut tarvetta käyttää kenenkään yksittäisen työntekijän tai muuten salassa pidettäviä tietoja. Tämän kehittämishankkeen tutkimuksellisissa osioissa sekä kyselyyn että fokusryhmähaastatteluun osallistuville toimitettiin saate, jossa kerrottiin tarkasti kehittämishankkeen tavoite ja tarkoitus ja mikä on heidän osuutensa siinä. Kyselyyn vastaajille korostettiin vastausten nimettömyyttä, yksittäinen vastaaja ei ole tunnistettavissa. Kyselyyn vastaaminen oli täysin vapaaehtoista. Fokusryhmähaastatteluun sen sijaan osallistujat kutsuttiin, mutta heillä oli mahdollisuus myös kieltäytyä haastattelusta. Haastattelukutsussa oli kerrottu haastattelun tavoite ja tarkoitus sekä käsiteltävät teemat etukäteen. Kutsussa mainittiin

myös, että haastattelu nauhoitetaan ja miten aineistoa sen jälkeen käsitellään. Litteroidussa haastattelumateriaalissa ei ole haastateltavien henkilötietoja. Litteroitu aineisto ja siitä laaditut käsittekartat säilytetään niin, etteivät ne voi joutua ulkopuolisten saataville.

Eskolan ja Suorannan (2000, 210-211, 213) mielestä tutkimusprosessin luotettavuus syntyy siitä, että vastaako tutkijan analysointivaiheessa tuottama tulkinta tutkittavan käsityksiä. Vilkka (2005, 158-159) kuitenkin täsmentää, että kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä käytettäessä tutkimuksen toteuttamista ja luotettavuutta ei voi pitää irrallisina tapahtumina. Pohjimmiltaan tutkijan itsensä rehellisyys on luotettavuuden kriteeri, koska arvioinnin kohteena on tutkijan tekemät valinnan ja ratkaisut. Luotettavuuden arviointia tulee näin ollen tehdä jatkuvasti suhteessa viitekehukseen, analysointimenetelmiin, luokitteluun, tulkintaan ja johtopäätöksiin. Toikko ja Rantanen (2009, 121-122) täsmentävät, että luotettavuus kehittämistoiminnassa tarkoittaa paitsi käyttökelpoisuutta, syntyneen tiedon täytyy olla myös hyödyllistä. Ei pelkästään riitä, että tieto on totuudenmukaista.

Tuomi ja Sarajärvi (2002, 133) ottavat esiin puolueettomuusnäkökulman. Se korostuu silloin, kun tutkija tai tutkimusryhmän jäsen on itse osa tutkimaansa yhteisöä. Luotettavuutta pohdittaessa voidaan tarkastella esimerkiksi tutkijan roolin merkitystä tutkittavan yhteisön jäsenenä, sukupuolta, ikää, arvoja ja uskomuksia. Tutkimus tulee kuitenkin tehdä arvovapaaksi kirjoittamalla kaikki asiat läpinäkyviksi.

Yhtenä luotettavuuden kriteerinä mainitaan usein tutkimuksen toistettavuus (Eskola & Suoranta 2000, 217.) Useinkaan tutkimusta ei kuitenkaan voida toistaa koskaan sellaisenaan johtuen laadullisen tutkimusmenetelmän ainutkertaisuudesta. Samasta aineistosta eri tutkijat saattavat päätyä erilaisiin tuloksiin ja johtopäätöksiin. Tähän vaikuttavat muun muassa tutkijan teoreettinen perehtyneisyys aiheeseen ja esiyymmärrys tutkittavasta aiheesta. (Vilkka 2005, 159.)

Tässä kehittämishankkeessa tutkimusmenetelmän, aineistonkeruu- ja aineistonanalysointimenetelmien valinta perustui kehittämishankkeen alkuperäiseen ta-

voitteeseen. Kun tavoite oli määritelty, perehdyimme eri tutkimusmenetelmien sopivuuteen tällaisessa kehittämishankkeessa. Tutkimuksellisenä lähestymistapana toimintatutkimus oli luotettavin ja käyttökelpoisin tässä kehittämishankkeessa, koska toimintatutkimuksen syklien avulla saatiin ensin kartoitettua esimiesten näkökulmia aiheesta. Niiden perusteella rakennettiin fokusryhmähaastattelun haastattelurunko ja siinä yhteydessä saatiin nuorten työntekijöiden ääni kuuluviin. Valittujen tutkimuksellisten menetelmien avulla toimintatutkimuksen spiraalimaisuus toteutui ja kehittämishankkeen tavoite täyttyi.

Kehittämishankkeen tekijöillä oli ennakkokäsityksiä fokusryhmähaastattelun teemoista, johtuen työkokemuksesta ja tietoperustasta. Kun haastateltavien ajatukset poikkesivat ennakkokäsityksistä, oli kiinnitettävä huomiota siihen, ettei haastateltaja kysymyksillään ja tarkennuksillaan johdattele haastateltavia.

Toinen kehittämishankkeen tekijöistä litteroi haastatteluaineiston ja toinen teemoitteli sen, mutta sen jälkeen molemmat analysoivat aineistoa yhdessä käsittekarttojen avulla. Näin havaintoja päästiin välittömästi keskustelleen avaamaan ja pareittain tehty tulosten käsittely syvensi aineistosta saatua informaatiota. Tietoperustassa löytyneiden nuorten työntekijöiden haasteiden ja kerätyn aineiston välillä ei löytynyt yhtymäkohtia niin paljon kuin odotettiin. Tähän saattoi vaikuttaa nuorten työntekijöiden pieni osuus kohdeorganisaatiossa. Tämän vuoksi olisi saattanut olla hyödyllisempää laajentaa tutkimuksellisen osion otosta. Myös luotettavuus olisi näin parantunut.

Kehittämishanke on toteutettu kohdeorganisaation työelämäohjaajan toiveiden mukaisesti. Työkalut ovat helposti käyttöön otettavia ja käytännönläheisiä. Ennen kaikkea työkalut on kehitetty työyhteisöistä nousseeseen tarpeeseen.

9.3 Kehittämishankkeen tulosten arviointi ja jatkokehittämishankkeet

Kehittämishankkeen tuloksena esitetyt keinot antavat nuorille työntekijöille eväät työn imun synnyttämiseen ja voimaannuttaa nuoret oman työhyvinvoinnin asiantuntijuuteen. Tietoperustan (Jääskeläinen 2013, 18; Ojala & Ahonen 2003, 148-

149) mukaan työn imu ja voimaantuminen lisäävät nuorten työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista sekä vähentää työuupumusta ja alalta poistumista. Jotta tulevaisuudessa pystytään turvaamaan laadukkaat hoivapalvelut, tulee nuorten työntekijöiden työhyvinvointiin kiinnittää erityistä huomiota.

Nuoren työntekijän tukemisen ja johtamisen keinot ovat suoraan johdettu sekä kohdeorganisaation esimiesten että nuorten työntekijöiden tarpeista. Samankaltaisia tarpeita löytyi myös tietoperustasta, esimerkiksi nuorten työntekijöiden työelämätaitoihin liittyen (Vesterinen 2010, 182-183). Esitetyt tulokset ovat hyvin arkisia ja käytännönläheisiä, joten niiden käyttöön ottaminen ei vaadi esimerkiksi muutoksia budjettiin tai lisäkoulutuksia työyhteisöille. Mikäli tämän kehittämishankkeen ehdottamia menetelmiä otetaan käyttöön, on sillä vahva merkitys mahdolliseen työyhteisöjen positiiviseen kehittymiseen.

Vesterisen (2010, 183) mukaan, jota myös kehittämishankkeen aineisto tuki, ilmeni esimiesten neuvottomuus nuorten työntekijöiden johtamisessa ja toisaalta puutteet nuorten työntekijöiden työelämätaitojen hallinnassa. Fokusryhmähaastattelussa nuoret työntekijät toivat esiin kiinnostuksensa alaistaitojen osaamiseen. Työelämätaitoja ei kuitenkaan opeteta oppilaitoksissa eivätkä ne myöskään yleensä sisälly perehdytykseen. Tämän vuoksi työnantajan tulee kiinnittää huomiota nuoren työntekijän työelämätaitojen kehittymiseen.

Nuoren työntekijän tukemisen ja johtamisen keinojen vaikuttavuutta pystytään arvioimaan vasta tulevaisuudessa. Niitä voidaan arvioida esimerkiksi työhyvinvointikyselyn tulosten kehittymisellä, sairauspoissaolojen toivottavalla vähentymisellä sekä työntekijöiden vaihtuvuuden seurannan avulla.

Nuorten työntekijöiden tukemisen ja johtamisen keinoja voidaan laajentaa tai ottaa käyttöön kohdeorganisaation sisällä. Niitä voidaan hyödyntää myös muissa organisaatioissa. Kehittämishankkeen tekijänoikeudet jäävät kohdeorganisaation yhteistyösopimuksessa sovitulla tavalla.

Kohdeorganisaatioissa ollaan kehittämässä sähköisen perehdytyksen muotoja.

Nuorten työntekijöiden tukemisen ja johtamisen menetelmiä voi sisällyttää osaksi

verkkoperehdytystä. Jatkokehittämishankkeena voisi olla mielekästä kehittää perehdyttämisen työvälineitä.

Jatkokehittämishankkeena voisi myös seurata ja arvioida tässä kehittämishankkeessa esitettyjen nuoren työntekijän tukemisen ja johtamisen menetelmien vaikuttavuutta. Tulevaisuudessa olisi hedelmällistä toteuttaa tämän kaltainen kehittämishanke myös ruuhkavuosia eläville ja ikääntyville työntekijöille.

Kehittämishankkeen tulosten mukaan työterveyshuoltotoiminnan paremmalla kohdentamisella voitaisiin vaikuttaa nuorten työntekijöiden terveyden edistämiseen. Jatkokehittämishankkeena olisi kannattavaa kehittää työterveyshuoltoon nuorille työntekijöille kohdistettu terveystarkastusmalli.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.

Airila, A. 2007. Eri-ikäisiin työntekijöihin liitetyt mielikuvat ja stereotypiat. Teoksessa Airila, A., Kauppinen, K. & Eskola, K. (toim.) Ikäystävällisyys ja iän merkitys työssä – tutkimus hoito-, opetus- ja pelastusalalla. [Viitattu 14.2.2015.] Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyuelama/tasa-arvo_ja_monimuotoinen_tyuelama/ikaystavallisyys_tyoyhteisoissa/Documents/Ik%C3%A4yst%C3%A4v%C3%A4llisyys%20ja%20i%C3%A4n%20merkitys%20ty%C3%B6ss%C3%A4.pdf, 20-60.

Avey, J.B., Wernsing, T.S. & Luthans, F. 2008. Can Positive Employees Help Positive Organizational Change and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science* 44,1. 48-70.

Brown, M. E. & Treviño, L. K. 2006. Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly* 17 (2006) 595-616.

Elinkeinoelämän keskusliitto EK. 2015. Työaikakatsaus. Työajat ja poissaolot EK:n jäsenyrityksissä vuonna 2013. Helsinki: Elinkeinoelämän keskusliitto EK.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2010. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimus metodeihin I. Jyväskylä: PS-Kustannus, 26-44.

Gould, R. & Polvinen, A. 2006. Työkyky eri ammateissa, toimialoilla ja työnantajasektoreilla. Teoksessa Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. (toim.) Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000- tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Eläketurvakeskus, 82-97.

Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus, 5. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Helsinki: WSOY.

Heikkinen, H.L.T. 2006. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Helsinki: Kansanvalistusseura, 16-38.

Heikkinen, H.L.T. & Jyrkämä, J. 1999. Mitä on toimintatutkimus. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena kustannus.

Heikkinen, H.L.T., Kontinen, T. & Häkkinen, P. 2006. Toiminnan tutkimisen suuntauksat. Teoksessa Heikkinen H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Helsinki: Kansanvalistusseura, 39-76.

Heikkinen, H. L. T. & Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2006. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen, H. L. T. & Rovio, E. Syrjälä, L. & (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat Helsinki: Kansanvalistusseura, 78-82.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Homan-Helenius, P. & Aho, S. 2010. Hoitohenkilökunnan työssä voimaantumiseen yhteydessä olevat tekijät: kirjallisuuskatsaus. Tutkiva hoitotyö 1/2010, 12-19.

HyviS-hanke. 2015a. HyviS-hanke. Hyvän työelämän palvelut. [viitattu 9.3.2015]. Saatavissa: <http://www.hyvis-hanke.fi/hyvis-hanke/>.

HyviS-hanke. 2015b. HyviS-hanke. Hyvän työelämän palvelut. [viitattu 9.3.2015]. Saatavissa: <http://www.hyvis-hanke.fi/ennakointi/>.

Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa. Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Jyväskylä: Gummerus.

Ilmarinen, J. & Miettinen, V. (toim.) 2005. Ikätoveri toista sukupolvea. Helsinki: Työterveyslaitos.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2004. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Jääskeläinen, A. 2013. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä. Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluita tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. Lapin yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.

Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 93.

Kansaneläkelaitos. 2014. Kelan sairausvakuutusilasto 2013. [Viitattu 17.3.2014.] Saatavissa: http://www.kela.fi/vuositilastot_kelan-sairausvakuutusilasto

Kiviniemi, K. 1999. Toimintatutkimus yhteisöllisenä projektina. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena kustannus.

Korpiola, M. 2006. Näin laadit oppimispäiväkirjan. Mikä on tutkimuspäiväkirja? [Viitattu 28.12.2013.] Saatavissa: www.helsinki.fi/oikeustiede/oppiaineet/oikeushistoria/aine/tutkimuspäiväkirjaohje.pdf.

Kultalahti, S. 2011. Generation Y's Glance at the Connection Between Leadership and Well-being. Vaasa. University of Vaasa. Faculty of business studies. Master's Thesis in Management.

Kuokkanen, L. 2003. Nurse empowerment. Model of individual and environmental factors. Turku. University of Turku. Department of nursing science. Doctoral Thesis.

Lahti, T. 2007. Sairaanhoidajien työhön perehdyttäminen. Tampere. Tampereen yliopisto. Pro gradu.

- Laine, M. 2005. Hoitajana huomennakin. Hoitajien työpaikkaan ja ammattiin sitoutuminen. Turku. Turun yliopisto. Väitöskirja.
- Laine, M. 2010. Terveystenhoito ja sosiaalipalvelut. Teoksessa Kauppinen, T., Hanhela, R., Kandolin, I., Karjalainen, A., Kasvio, A., Perkiö-Mäkelä, M., Priha, E., Toikkanen, J. & Viluksela, M. (toim.) Työ ja terveys Suomessa 2009. Helsinki: Työterveyslaitos, 228-233.
- Manka, M-L. 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro.
- Mattila, H. 2008. Voimaantumisen ydin: sosiaali- ja terveysalalla toimivien ihmisten mahdollisuuksia voimaantua työssään. Kuopio: Kuopion yliopisto. Väitöskirja.
- Moilanen, P. & Rähä, P. 2007. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimus metodeihin II. Jyväskylä: PS-Kustannus, 46-69.
- Mäkitalo, J. 2010. Työkyvyn ulottuvuudet. Teoksessa Martimo, K-P., Antti-Poika, M. & Uitti, J. (toim.) Työstä terveyttä. Helsinki: Duodecim, 162-169.
- Nikki, L., Koivunen, M. & Suominen, T. 2010. Uuden työntekijän mentorointi – katsaus empiriseen tutkimukseen. Tutkiva hoitotyö 3/2010, 20-29.
- Nikkilä, M. 2008. Avaimet työelämään. Oulu: Veltor.
- Odum. 2009. Selvitys suomalaisen työntekijän hyvinvoinnista: Nuoret uhkaavat syrjäytyä työelämästä. [Viitattu 2.3.2015]. Saatavissa: <http://www.odum.fi/wp-content/uploads/2012/04/tiedote-20-10-2009.pdf>.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.

Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä. 2014a. Yhtymä. [viitattu 10.3.2015]. Saatavissa: <http://www.phsotey.fi/sivut/?vy=9987&ryhma=253>.

Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä. 2014b. Peruspalvelukeskus Aava. [viitattu 10.3.2015]. Saatavissa: <http://www.phsotey.fi/sivut/?vy=8010&ryhma=343>

Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä. 2014c. Henkilöstökertomus 2013. [viitattu 7.3.2015]. Saatavissa: <http://www.phsotey.fi/sivut/?vy=9983&ryhma=319>

Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä. 2014d. Työhyvinvointisivusto. [viitattu 26.3.2015]. Saatavissa Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän Intranetissa: [http://infokanava.ad.phks.fi/yhteisetosiot/sivu.php?id=31748&paa_otsikko=Työhyvinvointi&vy=10028&cvy=10028&ryhma=839&ryhma_nimi=Varhainen tuki](http://infokanava.ad.phks.fi/yhteisetosiot/sivu.php?id=31748&paa_otsikko=Työhyvinvointi&vy=10028&cvy=10028&ryhma=839&ryhma_nimi=Varhainen_tuki).

Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä. 2014e. Aktiivisen tuen malli. [viitattu 26.3.2015]. Saatavissa Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän Intranetissa: [http://infokanava.ad.phks.fi/yhteisetosiot/sivu.php?id=32736&paa_otsikko=Työhyvinvointi&vy=10028&cvy=10028&ryhma=839&ryhma_nimi=Aktiivisen tuen raportointi](http://infokanava.ad.phks.fi/yhteisetosiot/sivu.php?id=32736&paa_otsikko=Työhyvinvointi&vy=10028&cvy=10028&ryhma=839&ryhma_nimi=Aktiivisen_tuen_raportointi).

Raitasalo, R. & Maaniemi, K. 2011. Nuorten mielenterveyden häiriöiden aiheuttamat sairauspoissaolot ja työkyvyttömyys vuosina 2004-2009. Nettityöpapereita 23/2011. Kelan tutkimusosasto. [viitattu 7.2.2015]. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/25936/Nettityopapereita23.pdf?sequence=4%20>.

Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita.

Rehnback, K. & Keskinen, S. 2005. Työhyvinvointia alaitaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.

Rodwell, C.M. 1996. An Analysis of the concept of empowerment. Journal of Advanced Nursing 23: 99 305–313.

Saarinen, M. 2012. Työhyvinvointi kunta-alalla: nuorten alle 35-vuotiaiden kokemana. Turku: Turun yliopisto. Pro gradu.

Sairausvakuutuslaki 1224/2004. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20041224>.

Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. 2004. Job demands, job resources and their relationship with burn out and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior* 25, 293-315.

Seitsamo, J., Tuomi, K. & Ilmarinen, J. 2006. Nuorten työkyky. Teoksessa Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. (toim.) *Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000- tutkimuksen tuloksia*. Helsinki: Eläketurvakeskus, 241-254.

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2007. Kehity alaisena – onnistuneet alaistaidot käytännössä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2010. *Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020. Sosiaali- ja terveyspolitiikan strategia*.

Syrjälä, L. & Numminen, M. 1988. *Tapaustutkimus kasvatustieteessä*. Oulu: Oulun yliopisto.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon*. Tampere. Tampereen yliopistopaino Oy.

Toiviainen, H. 2013. *Perheystävällisyyttä puheissa – entä käytännössä? Työn ja perheen yhteensovittaminen organisaation näkökulmasta*. Jyväskylä. Jyväskylän yliopisto. Pro gradu.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK. 2015. *Hyvä tieteellinen käytäntö*. [Viitattu 2.3.2015]. Saatavissa: <http://www.tenk.fi/htk-ohje/hyva-tieteellinen-kaytanta>.

Työsopimuslaki 55/2001. Saatavissa <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2001/20010055>.

Työterveyshuoltolaki 1383/2001. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6kyvyn%20selvit%2A#L4P15>

Työterveyslaitos. 2015. Nuoren työntekijän ABC, tiedätkö oikeutesi - tunnetko vastuusi? Työterveyslaitoksen tietokortti 30. [viitattu 9.3.2015]. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/tietokortit/Documents/tietokortti_30.pdf.

Työterveyslaitos. 2014a. Työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti. [viitattu 7.3.2015]. Saatavissa: <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx>.

Työterveyslaitos. 2014b. Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen, Työterveyslaitoksen tietokortti 10. [viitattu 9.3.2015]. Saatavissa: <http://www.ttl.fi/fi/tietokortit/Documents/Tietokortti%2010.pdf>.

Työturvallisuuskeskus. 2015. Työhyvinvointikortti. [viitattu 9.3.2015]. Saatavissa: <http://www.tyohyvinvointikortti.fi/>.

Valli, R. 2007. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimus metodeihin I. Jyväskylä: PS-Kustannus, 102-125.

Valtion taloudellinen tutkimuskeskus VATT. 2010. Tutkimukset 154. Työvoiman tarve Suomen taloudessa vuosina 2010-2025. [viitattu 25.3.2015]. Saatavissa: https://www.vatt.fi/file/vatt_publication_pdf/t154.pdf.

Valtiovarainministeriö. 2011. Toimintaympäristö muuttuu - Keinoja kuntien ja kuntayhtymien tuottavuuden parantamiseksi. [viitattu 13.8.2014]. Saatavissa: http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/03_kunnat/20110606Toimin/tuottavuusopas_low.pdf.

Vesterinen, P-L. 2010. Y-sukupolvi johtamista uudistamassa. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Johtaminen voimavarana – muutoksesta menestykseen. Helsinki: JTO.

Viitala, R., Mäkelä, L. & Hölsö, S. 2010. Lähijohtajuuden, esimies-alaisuhteiden ja työhyvinvoinnin välinen yhteys. Teoksessa Uotila, T-P. (toim.) Ikkunoita osaamisen johtamisen systemiseen kokonaisuuteen. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisu.

Viljanen, O. 2008. Kuntien sosiaali- ja terveystalouden nuorten työntekijöiden työhyvinvointi. Helsingin yliopisto, Valtiotieteen tiedekunta. Pro gradu.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Peruspalvelukeskus Aava-liikelaitos; kysely koti- ja asumispalvelujen esimiehille

Opiskelemme Lahden ammattikorkeakoulussa, sosiaali- ja terveydenhuollon ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Teemme opinnäytetyönämme kehittämishankkeen Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymään, Peruspalvelukeskus Aava-liikelaitokselle.

Kehittämishankkeen tavoitteena on ryhmämuotoisen työelämän valmennusmallin luominen nuorille, alle 30-vuotiaille, työntekijöille. Työelämän valmennusmalli rakennetaan pohjautumaan osaksi olemassa olevia valmennusrunkoja. Sen vuoksi olemme laatineet kyselyn Peruspalvelukeskus Aava-liikelaitoksen koti- ja asumispalvelujen esimiehille, jotta saamme esimiesnäkökulmaa valmennuksen sisällöllisiin tarpeisiin.

Kyselyn jälkeen tuloksia käsitellään focus group-haastattelussa, johon kutsutaan erikseen esimies- ja työntekijäosallistujia. Valmennusmallin tarkoituksena on nuorten työntekijöiden työelämä- ja alaistaitojen lisääminen, sairauspoissaolojen vähentäminen sekä työurien pidentäminen.

Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja nimettöminä, joten yksittäisiä vastaajia ei pystytä tunnistamaan.

Vastaamme mielellämme kysymyksiisi, voit ottaa yhteyttä joko kirsi.roininen2@student.lamk.fi tai maarit.pelli1@student.lamk.fi.

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn!

Ikäsi

- alle 30
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60 tai yli

Kuinka kauan olet työskennellyt esimiehenä?

- alle vuoden
- 1-4 vuotta
- 5-9 vuotta
- 10-19 vuotta
- 20 vuotta tai yli

Onko sinulla esimies- tai johtamisen koulutusta?

- kyllä
- ei

Millaista esimies- tai johtamisen koulutusta sinulla on?

Kuinka monta alaista sinulla on? _____

Kuinka monta alaisistasi on alle 30-vuotiaita? _____

Oletko kokenut haasteellisia esimiestilanteita nuorten (alle 30-vuotiaiden) työntekijöiden kohdalla?

- Kyllä
- En

Kerro esimerkkejä haasteellisista tilanteista nuorten työntekijöiden kohdalla, joita olet kokenut?

Alla on väittämiä liittyen alaistaitoihin. Merkitse väittämien kohdalle pitääkö kyseinen väittämä mielestäsi paikkansa nuoren tai kokeneemman työntekijän kohdalla. Voit valita tarvittaessa myös useamman vaihtoehdon.

| | Nuori työntekijä | Kokeneempi työntekijä | Ei kumpikaan |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Pyytää palautetta työskentelystään | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sitoutuu työhön ja tiimin pelisääntöihin | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Haluaa ammatillisia haasteita tai vastuualueita/erityistehtäviä | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| On aktiivinen työyhteisön jäsen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Suhtautuu myönteisesti muutoksiin | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Toimii itseohjautuvasti ja oma-aloitteisesti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Haluaa kehittää työ- ja toimintatapoja | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kantaa vastuuta työyhteisön toiminnasta | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Toimii rakentavasti ristiriitatilanteissa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Pystyy työskentelemään kiireessä tai paineen alla | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Asennoituminen työelämään on positiivinen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Osaa erottaa työ- ja vapaa-ajan toisistaan | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Osaa käsitellä vaikeita tilanteita | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Antaa palautetta esimiehelle | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Millaisen roolin nuori työntekijä yleensä ottaa työyhteisössä?

Onko työyksikössäsi käytössä perehdytysohjelma?

- Kyllä
 Ei

Miten uuden työntekijän perehdytyksestä yleensä huolehditaan?

Kuinka tärkeäksi koet seuraaviin nuoren työntekijän elämänhallinta- tai työelämätaitoihin puuttumisen, jos havaitset niissä puutteita? Missä koet, että menee raja esimiehenä toimimisessa?

| | Ei lainkaan tärkeää | Jonkin verran tärkeää | Ei merkitystä | Melko tärkeää | Erittäin tärkeää |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Sairauspoissaoloihin puuttuminen jo ennen aktiivisen tuen mallin rajojen täyttymistä | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Omasta hyvinvoinnista huolehtiminen (liikunta, ravinto, lepo) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Päihteiden käyttö | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sosiaaliset suhteet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Perhe-elämän haasteet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Vuorovaikutustaidot työyhteisössä | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Vuorovaikutustaidot asiakkaiden kanssa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Työyhteisön pelisääntöjen noudattaminen (esim. sosiaalisen median käyttö työaikana, työnjakoon liittyvät asiat) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Fyysinen terveys | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Psyykkinen terveys | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Mistä kaipaat enemmän tietoa esimiehenä nuoren työntekijän kohdalla?

| | Kyllä | Ei |
|--|--------------------------|--------------------------|
| Aktiivisen tuen malli | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Puuttumisen keinot | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Työntekijän velvollisuudet ja oikeudet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Työnantajan velvollisuudet ja oikeudet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Työhyvinvoinnin johtaminen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Työyhteisön toimivuuden vahvistaminen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Työyhteisön muutoksen tukeminen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Terveys ja työkyky | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Jokin muu, mikä | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Kaipaatko itse enemmän tukea, kun johdettavana on nuori työntekijä?

- Kyllä
 Ei
 Ehkä

Keneltä toivoisit lisää tukea?

| | Kyllä | Ei | Ehkä |
|--------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Omalta esimieheltä | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Organisaatiolta | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Alaisilta | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Esimiesverkostolta | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Jokin muu, mikä | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Mikä on motivoivaa nuoren työntekijän johtamisessa?

Onko jotakin muuta, mitä haluaisit kertoa liittyen nuoren työntekijän johtamiseen?

Fokusryhmähaastattelun runko

1. Työelämän pelisäännöt
 - esimiestaidot
 - alaistaidot
 - motivaatio
 - vuorovaikutustaidot
 - suhtautuminen asiakkaisiin
 - työpaikan sääntöihin sitoutuminen

2. Työkyky
 - mikä mielestäsi vaikuttaa työkykyyn
 - fyysinen terveys
 - psyykinen terveys
 - sosiaaliset suhteet
 - perhe-elämän haasteet
 - oma hyvinvointi (liikunta, ravinto, lepo)

3. Millainen vaikutus näillä seikoilla on työarkeen?

4. Millainen tuki olisi hyödyllistä, keneltä?

5. Kehitysideoita, -toiveita, -tarpeita?

6. Palautekysely sähköisesti