

Marjo Kylvén, Nina Myllyoja

Työssäjaksamisen tukeminen johtamisen avulla

Kirjallisuuskatsaus

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sairaanhoidaja, AMK

Hoitotyö

Opinnäytetyö

20.11.2015

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Marjo Kylvén, Nina Myllyoja Työssäjaksamisen tukeminen johtamisen avulla 22 sivua + 2 liitettä 20.11.2015
Tutkinto	Sairaanhoidtaja, AMK
Koulutusohjelma	Hoitotyön koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Hoitotyö
Ohjaaja(t)	FT, TtM, SH Marja Salmela FT, ThM, SH Marjatta Kelo
<p>Virtaa vanhustyöhön -VIVA- Tuottavuutta ja hyvinvointia viisikymppiselle-hankkeen tavoitteena on edistää vanhuspalveluissa työskentelevän ikääntyvän henkilöstön jaksamista. Hanketta koordinoi Metropolian Ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveydenhuollon alalla työskentelevän henkilöstön ikärakenne tulee lähivuosina vanhenemaan. Työntekijöiden ikäkehitys haastaa hyvään ikäjohtamiseen. Laadukkaan ikäjohtamisen avulla kyetään tukemaan henkilöstön työhyvinvointia sekä työssä jaksamista. Opinnäytetyömme on osa VIVA-hanketta.</p> <p>Työmme tarkoituksena on kuvata millaisen johtamisen avulla voidaan tukea ikääntyneen työntekijän työssäjaksamista vanhuspalveluissa. Minkälainen vaikutus hyvällä ikäjohtamisella on työhyvinvointiin. Opinnäytetyö on toteutettu kirjallisuuskatsauksena induktiivisen sisällönanalyysin keinoin. Tutkimuskysymyksemme on: Millainen johtaminen tukee vanhuspalveluissa työskentelevän ikääntyvän työntekijän työssäjaksamista?</p> <p>Kirjallisuuskatsauksemme valikoitui hakujen perusteella yksitoista hoitotyönartikkelia, yhdeksän suomenkielistä ja kaksi englanninkielistä. Analysoimme artikkelit sisällön analyysin avulla. Tämän pohjalta hahmottui kolme yläluokkaa kuvaamaan johtamiseen liittyviä tekijöitä jotka tukevat ikääntyvän työntekijän työssäjaksamista. Yläluokkia olivat: vuorovaikutus-taidot, johtaminen työhyvinvoinnin tukena, osaamisen johtaminen.</p> <p>Työssämme tuli esiin kuinka ikääntyvän työntekijän vahvuus on hänen työkokemuksensa. Tutkimusartikkeleista tuli esiin ikääntyvän työntekijän arvostavan mahdollisuutta hyödyntää työssään omaa kokemustaan sekä mahdollisuutta vaikuttaa oman työnsä sisältöön. Myös erilaiset työaikajouset koettiin tärkeinä. Yhteisöllisyys, työyhteisön kollegiaalisuus sekä työ-yhteisön yhteiset tavoitteet tukevat ikääntyvän työntekijän työssäjaksamista.</p>	
Avainsanat	Ikäjohtaminen, työtyytyväisyys, työssäjaksaminen, työhyvinvointi

Author(s) Title	Marjo Kylvén, Nina Myllyoja Supporting employee wellbeing through good leadership
Number of Pages Date	22 pages + 2 appendices 20 November 2015
Degree	Bachelor of Health Care
Degree Programme	Nursing and Health Care
Specialisation option	Nursing
Instructor(s)	Marja Salmela, PhD, MNSc, RN Marjatta Kelo, PhD, MNSc, RN
<p>The aim in the “Power to working with the elderly -VIVA- productivity & wellbeing to people in their fifties” – project is to promote the wellbeing of the aging personnel who work in elderly care. The project is coordinated by Metropolia University of Applied Sciences. The age structure in the social and healthcare industry is changing and the average age of personnel is going up in coming years. This change is challenging leaders to successfully lead people of different ages and an aging workforce. Through successful leadership, you can increase the wellbeing of workers and make sure that people are up to the challenges they face in their work. Our study is part of the Viva-project.</p> <p>The aim of our study is to describe the type of leadership needed to promote the wellbeing of the aging workforce who work in the elderly care industry. What is the impact of good leadership amongst an aging workforce in job satisfaction and wellbeing of the workers? The method behind the study is a literature review and inductive analysis of the content. Our research question is: What kind of leadership promotes the wellbeing of aging workers working in elderly care?</p> <p>We selected eleven articles for our study, nine of which were in Finnish, two that were in English. We analyzed the articles through content analysis. This resulted in three upper level themes that are key factors in leading an aging workforce: communication skills, leadership as a means of promoting employee wellbeing, and managing the skill development of employees.</p> <p>Our research showed that the strength of the aging employee is clearly their experience. The articles showed that it is important for the aging employee to be able to put their experience into practice and to have an influence in the content of their work. A good community spirit in the workplace, support from colleagues and common goals are all important factors in the wellbeing of aging workers.</p>	
Keywords	age management, work satisfaction, coping at work, wellbeing at work

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Työn tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset	2
3	Johtaminen	2
3.1	Johtaminen hoitotyössä	4
3.2	Ikääntyneen johtaminen	5
3.3	Työhyvinvointia tukeva toiminta	7
4	Työssäjaksaminen	8
4.1	Ikääntyneen jaksaminen hoitotyössä	10
4.2	Johtamisen merkitys työssäjaksamisessa	11
4.3	Työntekijä itse osana omaa työssäjaksamistaan	11
5	Opinnäytetyön toteuttaminen	12
5.1	Kirjallisuuskatsaus	12
5.2	Sisällönanalyysi	13
6	Opinnäytetyön tulokset	14
7	Pohdinta	18
7.1	Johtopäätökset	19
7.2	Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys	20
	Lähteet	22
	Liitteet	
	Liite 1. Opinnäytetyön aineistonhakutaulukko	
	Liite 2. Opinnäytetyön analyysitaulukko	

1 Johdanto

Vanhuspalveluissa työskentelevien ihmisten määrä on suuri. Vanhusväestön kasvaessa tulee myös henkilöstömäärä lisääntymään. On laskettu, että vuoteen 2020 mennessä noin viidesosa tästä henkilöstö määrästä täyttää 65 vuotta. Työntekijöiden iäkehitys haastaa hyvään ikäjohtamiseen, jonka avulla kyetään tukemaan henkilöstön työhyvin-vointia nyt ja tulevaisuudessa. (Salmela 2015.)

Virtaa vanhustyöhön – VIVA – Tuottavuutta ja hyvinvointia viisikymppiselle-hankkeen tavoitteena on edistää vanhuspalveluissa työskentelevän ikääntyvän henkilöstön jaksamista. Hanke keskittyy mm. henkilöstön osaamisen turvaamiseen ja palveluiden kehittämiseen vuonna 2013 annetun Vanhuspalvelulain mukaisesti. Hankkeen tavoitteena on myös kehittää vanhustyön asiantuntija- ja työelämäverkostoja. Kehittämällä verkosto- ja työelämä palveluja kyetään lisäämään sekä työn tuottavuutta että henkilöstön osaamista. Tällä tavoin kyetään edistämään asiakaslähtöistä toimintaa vanhuspalveluissa. (Salmela 2015.)

Työmme tarkoituksena on kirjallisuuskatsauksen avulla kuvata millainen johtaminen tukee vanhuspalvelussa työskentelevän ikääntyvän työntekijän työhyvinvointia ja työssäjaksamista. Tavoitteena on kerätä tietoa kuinka tukea ikääntyvää työntekijää jaksamaan haastavassa vanhustyössä johtamisen avulla. Kirjallisuuskatsauksen tuloksia voidaan hyödyntää osana VIVA-hanketta. Kirjallisuuskatsaukseen valikoitui yksitoista artikkelia, yhdeksän suomenkielistä ja kaksi englanninkielistä. Opinnäytetyö on toteutettu kirjallisuuskatsauksena induktiivisen sisällönanalyysin keinoin.

Johtajuudella on merkittävä vaikutus hoitohenkilökunnan työasenteisiin, työhyvinvointiin ja sitoutumiseen organisaatioon sekä työpaikassa pysymiseen. Johtajuus vaikuttaa myös työkykyyn, työtyytyväisyyteen ja hyvään terveyteen, joka on yhteydessä vähäisiin ahdistukseen, psyykkisiin rasituserisiin työuupumukseen ja emotionaaliseen väsymykseen. Hyvällä johtajuudella voidaan näin vähentää sairauspoissaoloja ja työkyvyttömyyseläkkeelle jäämisen tarvetta. (Hoitotyön vuosikirja 2014: 145–146.)

2 Työn tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Työmme tarkoituksena on kirjallisuuskatsauksen avulla kuvata millainen johtaminen tukee vanhuspalvelussa työskentelevän ikääntyvän työntekijän työssäjaksamista. Tavoitteena on kerätä tietoa kuinka tukea ikääntyvää työntekijää jaksamaan haastavassa vanhustyössä johtamisen avulla. Kirjallisuuskatsauksen tuloksia voidaan hyödyntää osana VIVA-hanketta.

Tutkimuskysymys:

1. Millainen johtaminen tukee vanhuspalveluissa työskentelevän ikääntyvän työntekijän työssäjaksamista?

3 Johtaminen

Muutokset työelämässä tuovat haasteita työelämän ja johtamisen toiminnan välisiin tiivistyneisiin suhteisiin, mikä on vaikeuttanut johtamista. Muutoksista huolimatta johtamisen tehtävät ovat säilyneet ennallaan. Johtamisen tavoitteena on työntekijöiden tukeminen niin, että he kykenevät toimimaan tuloksellisesti sekä vastaamaan muutokseen. Johtajan tehtävä on johtaa ihmisiä, hänen on mahdollistettava koulutuksien, kehittämisen, oikeanlaisen rakenteen, yhteisten arvojen ja päämäärien avulla tavoitteisiin pääsyä. (Simström 2009: 38.)

Johtajalla on keskeinen rooli yrityksen kehityksen ohjaajana ja suunnannäyttäjänä. Esimiestyön arvostus on lisääntynyt, koska yrityksissä tapahtuu jatkuvaa painetta muutokseen ja oppimiseen. Johtajat toimivat suunnannäyttäjinä ja omien ryhmien tukihenkilöinä. Samanaikaisesti he auttavat ylintä johtoa tavoittamaan yrityksen päämääriä ja toteuttamaan heidän suunnitelmiaan, samanaikaisesti heidän pitää kyetä tukemaan työntekijöitä näiden omissa työtehtävissään. (Viitala 2004: 68.)

Perinteisesti johtaminen on luokiteltu kahteen osa-alueeseen. Ihmisten johtaminen (leadership) on vastakohta asioiden johtamisen (management) kanssa. Ihmisiä johtavia pidetään intuitiivisinä ja muutosten luojina sekä suunnannäyttäjinä. He arvostavat sopeutuvuutta, innovatiivista ajattelua ja joustavuutta. Asioiden johtamista ajatellaan budjetointina, suunnitelmallisena valvontana sekä toiminnan käynnissä pitämisenä sekä organisointina. Heille on tärkeää järjestys, tehokkuus ja vakaus. (Simström 2009: 39.)

Johtaminen voidaan jakaa myös työntekijöiden ja esimiehen vuorovaikutuksen laadun ja määrän mukaan kolmeen luokkaan. Autokraattinen johtaminen, joka perustuu valvontaan, määräyksiin ja joustamattomaan järjestelmään. Lähtökohtana on, että johtaja tietää ja tekee päätökset sekä vaatii työntekijöitä toteuttamaan suunnitelmansa huomioimatta heidän mielipiteitään. Autokraattisen johtamisen ongelmana on, että työntekijöillä ei ole motivaatiota työhön ja he turhautuvat sekä saattavat jopa pelätä esimiestään. (Hokkanen – Strömberg 2003: 105–106.)

Demokraattisessa johtamisessa työntekijät voivat osallistua heitä koskeviin päätöksiin. Työilmapiiri perustuu luottamukseen ja yhteistyöhön, mikä edistää hyvää motivaatiota ja joustavampaa organisaatiota. Ongelmana tässä johtamisen tyyliässä on, että työntekijät eivät osallistu valmistelemaan ja tekemään päätöksen pohjustusta, vaan äänestävät jo valmistelluista ehdotuksista. Demokraattisen johtamisen huonoja puolia on, että se voi olla hidasta. Äänestäminen vaihtoehtoista voi heikentää työilmapiiriä, koska päätös ei ole aina mieleinen. (Hokkanen ym. 2003: 105–106.)

Tiimijohtaminen perustuu osallistuttavaan ryhmätyöhön valmistellessa päätöksiä, joissa tavoitteet ovat yhdessä hyväksytyt ja selkeät. Päätöksiä ja tuloksia arvioidaan usein ja yhdessä, joista yleensä seurauksena on luottamus ja yhteisymmärrys. Tämän yhteistoiminnan tuloksena on parempi elämän laatu ja hyvinvointi. (Hokkanen ym. 2003: 105–106.)

Organisaatioiden johtaminen on haasteellisempaa kuin aiemmin. Organisaatioissa tapahtuu paljon muutoksia ja organisaatioiden on pysyttävä muutosten mukana. Haasteita tulevaisuuden organisaatioiden menestykseen tuovat henkilöstön hyvinvointi, jatkuva oppiminen ja uudistuminen. Hyvä vuorovaikutus auttaa onnistumaan tulevaisuuden haasteista menestykseen. Jatkuvan kehittämisen tärkein väline on henkilöjohtaminen. Työyhteisön terveyden ja organisaation tuloksellisuuden näkökulmasta haasteita esimiestyölle ovat esimerkiksi muutosten läpivienti, vuorovaikutustavat, henkilöstön työmotivaatio, voimavarojen ja jaksamisen tukeminen. Yksi tärkeimmistä tekijöistä työntekijän työstä suoriutumiseksi ja hyvinvoinnille on hyvä suhde esimieheen. Esimiesten stressi on lisääntynyt huomattavasti, siksi myös esimiesten on huolehdittava työssäjaksamisestaan. (Työterveyslaitos 2015.)

3.1 Johtaminen hoitotyössä

Terveydenhuolto on käynyt vuosien varrella läpi hyvin erilaisia johtamistapoja. Monet johtamistyyleistä ovat peräisin yritysmaailmasta. 1990-luvulla terveydenhuoltoon rantautui tulosjohtamismalli. Vielä nykyäänkin tulosajattelu vaikuttaa vahvasti terveydenhuollossa. Tulosjohtamisessa painopisteen voidaan sanoa olevan itse tuloksissa. Terveydenhuollossa voidaan puhua toiminnallisista tuloksista. Näitä ovat esimerkiksi vaikuttavuus, vaikuttavuus asiakkaan elämään sekä palvelun laatu. (Surakka – Kiikkala – Lahti – Laitinen – Rantala 2008: 31–32, 40.)

Tulosjohtamisessa painottuu usein tuloksellisuus sekä taloudellisuus. Laadullisia ulottuvuuksia saatetaan mitata epäjohdonmukaisesti. Tulosjohtamisen haasteita terveydenhuollossa onkin ollut hierarkkisisuuden lisääntyminen. Hoitotyötä tekevä henkilöstö ei välttämättä kokenut tulosjohtamisella olevan suurtakaan vaikutusta heidän työhönsä muuten kuin 1990-luvun taantuman aikana. Tällöin hoitotyössäkin korostui jatkuvan säästämisen tarve. (Surakka ym. 2008: 32–34.)

Hoitotyössä tuloksellisuudella tarkoitetaan taloudellisten puitteiden sisällä toteutettua laadukasta hoitoa, joka lähtee potilaan tarpeista. Myös hoitohenkilökunnan tulee olla tyytyväisiä antamaansa hoitoon. Tuloksellisuutta tukevia piirteitä hoitotyössä ovat mm. henkilöstön jatkuva ammatillinen kehittyminen, asiantuntijuusalueiden tunnistaminen, ammatillisen tiedon välittyminen joustavasti sekä tunnistaa hoitajien muuttunut rooli aiempaa itsenäisemmäksi. Toimintamallina yksilövastuinen hoitotyö toteuttaa myös tulosajattelua. Siinä hoitaja toimii vastuualuekuvauksen perusteella päättäen itsenäisesti keinot, joiden avulla hän kykenee toteuttamaan laadukasta hoitotyötä. Tulosjohtamisen aikana itseohjautuvuus työssä sekä henkilöstön kehityskeskustelut ovat olleet suuria uudistuksia. (Surakka ym. 2008: 34.)

Tulosjohtaminen ja hoitotyönjohtaminen voivat olla ristiriidassa jos organisaatiossa ajatellaan yrityslähtöisesti taloutta painottaen. Tällöin ei välttämättä anneta arvoa hoitotyössä tärkeille koetuille arvoille kuten yksilölliselle hoidolle, huolenpidolle sekä työlle sitoutumiselle. Esimiehen on tärkeää säilyttää oma eettinen näkemyksensä, jotta hän ei vain sokeasti toteuttaisi organisaation toimintaperiaatteita. Näin hän kykenee paremmin sovittamaan yhteen organisaation sekä hoitajien arvomaailman. Näin hän kykenee toimimaan sekä potilaslähtöisesti että tuloksellisesti. (Surakka ym. 2008. 34–35.)

Laatujohtamisesta ja laadunhallinnasta alettiin puhua terveydenhuollossa 1990-luvun loppupuolella. Laatujohtamisen ajatuksena oli kiinnittää huomiota itse prosessiin. Hoitotyön laadunvarmistuksessa johtajuus nähdään laajasti. Jokainen hoitotyötä tekevä johtaa itse omaa työtään ja osallistuu työtänsä koskevaa päätöksentekoon. Hoitotyön laadunvarmistus nojaa hoitotyöntekijöiden ammatillisuuteen sekä heidän vastuullisuuteen. He ovat vastuussa hoitotyön laadunvarmistuksesta omassa työssä. Hoitotyön tekijät ovat myös sitoutuneet kehittämään omaa ammattitaitoaan. Hoitotyön johtajan tehtävänä on luoda edellytykset toiminnalle. Johtaja vastaa myös toiminnan laadusta sekä mahdollistaa henkilöstönsä ammatillista kasvua. (Surakka ym. 2008: 36–37.)

Terveydenhuollon laadun arvioinnissa käytetään erilaisia mittareita, palautteita sekä tilastoja. Hoidonarvioinnissa käytettävistä mittareista riippumatta hoitotyön johtajan tulee varmistaa, että potilaan ja asiakkaan odotuksiin vastataan. Lähiesimiehen tehtävänä on potilashoidon laadusta vastaaminen, hoitotyön laadunvarmistus ja laadun ylläpitäminen sekä laadun jatkuva parantaminen. Kyetäkseen tähän, hän tarvitsee tuekseen työhönsä sitoutuneen ja osaavan henkilökunnan sekä oman esimiehen, joka ymmärtää hoitotyön sisältöä. (Surakka ym. 2008: 38.)

2000-luvulla ollaan julkishallinnon puolelle tuomassa oppivan organisaation kulttuuria osaksi byrokraattista organisaatio kulttuuria. Puhutaan myös tiimiorganisaatiosta. Tiimiorganisaatiossa hierarkkisia rakenteita ei ole vaan toiminta on itseohjautuvaa ja päätöksentekoa hajautetaan. Vastuu on siellä missä työ tehdään. Tiimit suunnittelevat ja budjetoivat oman toimintansa. Tiimissä työskentely on vastuullista ja työskentelyyn sitoudutaan. (Surakka ym. 2008: 40–41.) Terveydenhuollon johtamisessa korostuu nykyään strategisen ymmärtämisen lisäksi sosiaaliset taidot sekä prosessi- ja sopimusjohtaminen. Johtaminen on nykyään hyvin vuorovaikutuksellista. Johtamisessa yhteistyö- ja ryhmätaidot ja motivointikyky ovat tarvittavia taitoja sekä johtajan on myös osattava ratkaista ongelmia. Hänen on osattava innostaa työyhteisöä kohti toivottuja tavoitteita. Johtamisen tulee olla johdonmukaisesti toteutettua ja edistää organisaation jatkuvuutta. (Lehtopuu – Syväjärvi – Perttula 2012: 306.)

3.2 Ikääntyneen johtaminen

Ikä käsitettä voidaan määritellä useasta näkökulmasta. Yleisin tapa ihmisen iän määrittelylle on kalenteri-ikä, mikä on elinajan mitta. Ikääntymisen yksilölliset erot ja kokemuksellinen tunne omasta iästä eivät huomioidu kalenteri-ikässä. Biologisen iän näkökulmana on elimistön toimintakyky ja solutasolla tapahtuvat muutokset. Biologisella iällä on vaikutus fyysiseen ja psyykkiseen toimintakykyyn sekä aistitoimintoihin, keskushermostoon ja kehon rakenteeseen. Vanhenemiseen vaikuttavat elintavat, elinympäristö sekä perimä. Psykologisesta iästä puhuttaessa tarkoitetaan sitä miten ihminen kokee itse oman ikänsä riippumatta kalenteri-ikästä. Subjekttiivinen- ja persoonallinen ikä ovat rinnakkaiskäsitteitä psykologiselle iälle. Persoonalliseen ikään vaikuttavat kulttuurilliset ja henkilökohtaiset tekijät. Subjekttiivinen ikä voidaan käsittää ihmisen identiteettinä. Näin ollen se kuvaa minuuden pysyvyyttä. Sosiaalinen ikä liittyy eri yhteiskunnissa ja kulttuureissa elävien ikänormeihin ja roolioletuksiin, jotka määrittelevät mitä edellytetään ihmiseltä eri-ikäisinä. Sosiaalinen ikä on tilannesidonnainen ja vaihtelee määrittelijän mukaan. (Lundell ym. 2011: 28–32.) Oma ja toisten ihmisten ajattelumallit ja asenteet vaikuttavat kokemukseen miten kulloinenkin ikä koetaan. Ikävuodet eivät siis kerro minkä ikäiseksi ihminen itse kokee itsensä eivätkä sitä miten pätevä tai kyvykäs hän on työntekijänä. (Kiviranta 2010: 16.)

Eri-ikäisten johtamista kutsutaan ikäjohtamiseksi. Tarkoitus olisi, että kaikki työntekijät iästä huolimatta voivat kokea olevansa arvokkaita organisaatiossaan. Tällainen työpaikan kulttuuri saavutetaan huomioimalla ikäsidonnaiset tekijät ja työntekijän ikä työn suunnittelussa, organisoinnissa ja päivittäisessä johtamisessa. Ikäjohtaminen tarkoittaa työssä huomioonottamista eri-ikäisten elämänvaiheissa ja ikäsyjinnän poistamista työyksiköstä. Ikäjohtamiseen käsitteenä on suhtauduttu varauksellisestikin. On pelätty, että iän ja ikääntymisen alleviivaaminen toimii päinvastoin kuin on ollut tarkoitus. Eri-ikäiset työntekijät asetetaan vastakkain ja ikääntynyt ja kokeneempi henkilöstö tulee nähdä vain ikänsä kautta. Laadukas ikäjohtaminen kykenee hyödyntämään eri-ikäisten työntekijöiden osaamista. Laadukas ikäjohtaminen hyväksyy erilaisuutta ja pystyy murtamaan vääristyneitä ennakkoluuloja. (Simström 2009: 44, 47–48.)

Ikäjohtaminen on kannattavaa aloittaa aikaisin, näin saadaan paremmat vaikutukset uusista toimintatavoista. Työntekijöitä kannustetaan tuomaan esiin vahvuuksia sekä kehittämään ja käyttämään niitä hyväksi. Näin työntekijä luo perustaa uuden oppimiselle ja kehitykselle sekä hyväksytyksi ja arvostuksen tunteille. Tämä tukee

työelämässä selviytymistä, työssä jaksamista ja pidempään työssä jatkamista. Elämässä selviytyminen rakentuu vahvuuksista ja toimintakyvystä, jotka antavat näin hyvät lähtökohdat myös yksilölliseen johtamiseen. Esimies luo ja vahvistaa myönteistä kierrettä työn tekemisessä, kun hän tukee työssä onnistujaa ja selviytyjää. (Kiviranta 2010: 31–32.)

3.3 Työhyvinvointia tukeva toiminta

Työhyvinvointi tarkoittaa, että ihminen on kokonaisuus ja tasapainossa ovat psyykinen, fyysinen, sosiaalinen ja henkinen tila. Psyykkiseen hyvinvointiin kuuluu työntekijän oma arvostus ammattitaitoaan ja työtänsä kohtaan. Hän on myös valmis kehittämään itseään ja työtänsä. Fyysiseen osa-alueeseen kuuluu yksilön terveys, fyysinen kunto sekä jaksaminen työssä ja vapaa-ajalla. Työntekijä tuntee hallitsevansa työnsä eikä se ole silloin liian kuormittavaa. Henkinen hyvinvointi käsittää työntekijän oman elämäntilanteen, perheen ja muut työn ulkopuoliset tekijät. Se pitää sisällään myös työntekijän omat arvot ja ihanteet. Sosiaalinen hyvinvointi käsittää työyhteisön keskinäisen kanssakäymisen, keskinäiset toimintatavat, viestinnän ja johtamisen. Työhyvinvointitoiminta on onnistunutta, kun eri työpaikan tahot ovat omaksuneet kokonaisvaltaisen toimintatavan kuuluvaksi osaksi arkiseen työntekoon. Työhyvinvointi voi vaihdella useita kertoja koko työuran aikana. Se ei ole lopputulos vaan koko työuran kestävä prosessi. (Suutarinen - Vesterinen 2010: 24–25, 32, 113.)

Utraisen ja Kyngäksen (2008: 45) kirjallisuuskatsauksen mukaan työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä olivat hoitajien keskinäinen yhteisöllisyys sekä vertaisuuden kokeminen työyhteisössä. Tutkimuksessa myös todettiin korkeatasoisen potilashoidon sekä yhteyden potilaisiin olevan tekijöitä, jotka tuottivat hoitajille työhyvinvointia. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä olivat myös ammatillisuus, työn ja kodin yhteensovittaminen, mahdollisuus vaikuttaa työaikajärjestelyihin sekä työn resursointiin.

Kehityskeskustelun tärkeimpänä tavoitteena on yhteen sovittaa työntekijän omat tarpeet ja tavoitteet organisaation tavoitteiden kanssa. (Lundell ym. 2011: 308). Kehityskeskustelu käydään luottamuksellisena keskusteluna esimiehen ja alaisen kesken. Keskustelun tulee olla systemaattista vähintään kerran vuodessa tapahtuvaa ja ennalta sovittua. Kehityskeskustelun tarkoituksena on arvioida edellinen kausi sekä suunnitella tulevan kauden tavoitteet nykytilanteen pohjalta. Suunnitelmassa otetaan huomioon työntekijän kehittymistarpeet ja vahvuudet. Tarkoituksena on parantaa

työsuoritusta ja mahdollistaa työntekijän henkilökohtainen kehittyminen. (Aarnikoivu 2010: 63.) Ikääntyneen työntekijän urasuunnitelmista tulee keskustella. Niillä voi olla suuri merkitys työmotivaatiolle ja työssä jatkamiselle. Kehityskeskustelussa voidaan samalla keskustella työntekijän hyvinvointiin ja työkykyyn liittyvistä seikoista sekä mahdollisesti työhön vaikuttavasta elämäntilanteesta. Työntekijä voi yhdessä esimiehen kanssa miettiä keinoja motivaation ylläpitämiseen, voimavarojen tukemiseen sekä muun elämän ja työn yhdistämiseen. (Lundell ym. 2011: 308.)

Esimiehen tehtävänä on tarkkailla työntekijöiden työtehtävistä selviytymistä ja huolehtia ettei heidän terveys tai turvallisuus vaarannu työssä. Yleisempiä tukiprosesseja ovat varhainen puuttuminen, sairauspoissaolojen seuranta ja tuen antaminen työhön paluussa. Työterveyshuollon ja työpaikan aktiivinen ja luottamuksellinen yhteistyö on tärkeää selvitellessä työkykyongelmia ja järjesteltäessä mahdollisia tukitoimia. (Lundell ym. 2011: 310.)

Työpaikoilla on työhyvinvointia ylläpitävää toimintaa (tyhy-toiminta), jonka tarkoitus on huomioida laajasti erilaisia työkykyä ylläpitäviä ja lisääviä asioita. Asiasta voidaan puhua myös työkykyä ylläpitävänä toimintana (tyky-toiminta). Se on yksi osa työpaikan toimintaa ja yhteistyökumppanina on työterveysorganisaatio. Työhyvinvointia voidaan tukea tarjoamalla työntekijöille etuja esimerkiksi liikuntaseteleinä tai haastamalla henkilöstö lisäämään liikuntaa erilaisten kilpailujen tai kampanjoiden avulla. Hyvinvointia voidaan tukea erilaisilla virkistyspäivillä. Työterveyshuolto auttaa kehittämään työpaikan työkykyä ylläpitävää toimintaa. Heillä on paljon tuntumaa työpaikan tilanteeseen ja hyvinvoinnin uhkatekijöihin. (Viitala 2007: 232–234.)

4 Työssäjaksaminen

Työssä jaksamisella tarkoitetaan työkyvyn ylläpitämistä, joka koostuu ammattiosaamisesta, terveydestä, työoloista ja arvoista. Työkyvyn ylläpitämisessä on kyse työntekijän voimavarojen ja työolojen keskinäisestä tasapainosta, jolloin voimavarat riittävät työn tekemiseen. (Ilmarinen 2005: 28.) Terveysalalla itse hoitotyö koetaan usein sisäisesti palkitsevaksi ja hyvää tarkoitusta palvelevaksi. Usein myös hoito-alan työt vaativat toistuvasti oman persoonan käyttämistä ja siksi saattavat tuntua henkisesti raskailta. (Työterveyslaitos 2013.)

Terveysthuollon organisaation on huolehdittava henkilöstöstään ja heidän työssäjaksamisestaan, jotta tuottavaa toimintaa kyetään ylläpitämään. Työssäjaksamiseen ja työmotivaatioon auttavat oman työn hallinnantunne. Yksi keinoista on, että henkilöstö voi vaikuttaa enemmän työhön liittyvissä asioissa heitä kuulemalla ja osallistuttamalla muutoksiin. (Lehtopuu ym. 2012: 304.)

Terveysalan töissä eettiset pohdinnat ovat yleisiä. Useimmat työntekijät kohtaavat asiakas- ja potilastyössään moraalisia tai eettisiä ongelmia. Eniten työntekijää kuormittavat tapahtumat, joissa hän kokee työssängä eettisiä ristiriitoja tai hän huomii tilanteita missä muilla on epäeettisiä työskentelytapoja. Vanhainkoodissa ja palvelutaloissa tämä on yleistä. Eettisesti haastavia tilanteita vanhustyössä on esimerkiksi hoitotoimissa intiimit tilanteet, vaativien asiakkaiden tai asiakkaiden omaisten kanssa toimiminen. Haastavissa tilanteissa voi toistua epätietoisuus tai epävarmuus oikeasta toimintatavasta, mikä lisää työn kuormittavuutta. Eettistä työnkuormittavuutta voidaan vähentää koulutuksella, keskustelemalla ja työnohjauksella. Organisaatiossa sekä työyhteisössä tulisi sopia yhteisistä työtavoista. Moraalisesti ja eettisesti kestävä työ tekee työstä laadukasta ja edistää työntekijän jaksamista. (Työterveyslaitos 2011a.)

Hoitotyö sisältää usein haastavia asiakastilanteita, jotka saattavat kuormittaa työntekijän työssäjaksamista. Ne voivat liittyä aikapaineisiin, asiakkaan käytökseen, huoleen oman osaamisen riittävydestä tai olosuhteisiin liittyvistä seikoista. Työntekijä voi joutua kohtaamaan huonoa käytöstä asiakkaiden tuodessa esille turhautumistaan ja pettymystään. Äärimmäisiä muotoja haastavissa asiakastilanteissa ovat erilaiset väkivalta- ja uhkatilanteet. (Työterveyslaitos 2010.)

Terveysalalla työ on tunnevaltaista, jossa koetaan paljon positiivisia mielihyvän ja ilontunteita, mutta joka sisältää myös negatiivisia tunteita kuten esimerkiksi riittämättömyyden tunnetta. Positiiviset tunteet työssä ovat tärkeä osa työssäjaksamista, johon vaikuttavat tunnetaitojen lisäksi soveltuvuus työhön sekä resurssien riittävyys. (Työterveyslaitos 2011b.) Työhyvinvointi koostuu hoitotyössä työntekijän kokemasta onnistumisen kokemuksista, potilaille tuottamasta hyvästä, tuen saamisesta, yhteisöllisyydestä sekä siviilielämästä työn ulkopuolelta, jotka tukevat työntekijän työssä jaksamista (Hoitotyön vuosikirja 2014: 143).

4.1 Ikääntyneen jaksaminen hoitotyössä

Fyysinen toimintakyky muuttuu eniten iän myötä. Yleinen fyysinen kunto sekä tuki- ja liikuntaelinten tila heikkenee, siksi fyysinen työ voi olla liian kuormittavaa. Ikääntyessä elimistön palautumisaika ja elpymistarve lisääntyy. Sopeutuminen vuorotyöhön ja useampaan peräkkäiseen yövuoroon heikkenee. Ergonomisen työvuorosuunnittelun avulla kyetään paremmin takaamaan työntekijälle riittävä lepo työvuorojen välillä sekä palautuminen niiden jälkeen. Ergonomisessa työvuorosuunnittelussa työvuorojen kiertosuunta on eteenpäin. Työjakso alkaa aamuvuorosta, siirtyy iltavuoroon ja päättyy yövuoroon. Suunnittelussa pyritään myös karsimaan pois yksittäiset vapaapäivät sekä yksittäiset työpäivät. Työpaikan keinoja palautumiselle iän ja työn kuormittavuuden mukaan voivat olla myös sovitut lisätauot ja mikrotauot päivän aikana. Tauoilla työntekijä tekee jotain omalle työlle vastakkaista toimintaa, kuten esimerkiksi venyttelee tai viettää aikaa yhdessä muiden työntekijöiden kanssa. Vuorotöissä riittävä palautumisaika työvuorojen välillä saadaan työvuorojärjestelyillä. Pidemmän aikavälin palautumismahdollisuuksia ovat esimerkiksi erilaiset jousto-, vuorottelu – ja opintovapaat sekä lyhentämällä ikääntyvän työntekijän työaikaa tai keventämällä työvuoroja. (Lundell ym. 2011: 120–127.)

Psyykkistä toimintakykyä ikä muuttaa hyvin yksilöllisesti. Haasteita voi ilmetä tiedonkäsittelyssä, havaintojen tarkkuudessa sekä heikentyneenä nopeus ja reaktioaika. (Ilmarinen 2005: 52–56.) Työmuistin toimintavarmuus heikkenee iän myötä, millä on tärkeä rooli opittaessa uutta. Muistin ikämuutokset ovat hyvin yksilöllisiä. (Lundell ym. 2011: 170.) Ikääntyneelle tuo haasteita jos tutuista rutiineista ja pitkälle automatisoituneista toimintamalleista tulee oppia pois ja omaksua uusia malleja. (Lundell ym. 2011: 197).

Ikääntyneiden työkykyä vahvistaa pitkä työkokemus. He osaavat ennakoida tulevia tilanteita. Työmotivaatiollaan ja viisaudellaan ikääntyvät työntekijät selviävät monimutkaisistakin ongelmatilanteista. (Ilmarinen 2005: 57.) Kokeneet työntekijät osaavat kokonaisvaltaisen asioiden hahmottamisen ja kykenevät erottamaan oleellisen tiedon epäoleellisesta sekä suhteuttamaan aiemman tiedon uuteen tietoon. Kertynyt kokemus on ikääntyneen työntekijän voimavara, suuri osa osaamisesta perustuu hiljaiseen tietämykseen. (Lundell ym. 2011: 177, 189.)

4.2 Johtamisen merkitys työssäjaksamisessa

Johtajuudella on merkittävä vaikutus hoitohenkilökunnan työasenteisiin, työhyvinvointiin, sitoutumiseen organisaatioon sekä työpaikassa pysymiseen. Johtajuus vaikuttaa myös työkykyyn, työtyytyväisyyteen sekä hyvään terveyteen. Tämä on yhteydessä vähäiseen ahdistukseen, psyykkisiin rasitusoireisiin työuupumukseen ja emotionaaliseen väsymykseen. Hyvällä johtajuudella voidaan näin vähentää sairauspoissaoloja sekä työkyvyttömyyseläkkeelle jäämisen tarvetta. (Hoitotyön vuosikirja 2014: 145–146.)

Työntekijöiden ja esimiesten välisellä vuorovaikutuksella on olennainen vaikutus työntekijöiden työssäjaksamiseen ja työtyytyväisyyteen. Vuorovaikutuksen laadulla on vaikutusta siihen miten työntekijä sietää kuormittavista tilanteista tulleen stressin. (Haapakorpi – Haapola 2008: 88.) Avoin vuorovaikutteinen johtamiskäytäntö tarkoittaa esimiehen ja työyhteisön välisiä yhteisiä keskusteluja, jossa kaikki voivat kertoa mielipiteensä ja molempia osapuolia kuunnellaan arvostavasti. Näin voidaan huomioida paremmin eri-ikäisten tarpeet ja odotukset, mikä tukee työntekijöiden työhyvinvointia. (Heikkilä-Tammi — Nuutinen — Bordi — Manka 2015: 156–157.)

Työssä jatkamista tukee arvostava esimiestyö, jolloin työntekijän ammattitaitoa arvostetaan ja työn kuvaa muokataan yksilöllisesti omia voimavaroja ja kertynyttä asiantuntemusta vastaavaksi. Ammatillinen kunnioitus on osa toimivaa johtamissuhdetta, tällöin esimies vie organisaatiossa eteenpäin työntekijän näkemyksiä ja puolustaa niitä tarvittaessa. (Heikkilä-Tammi ym. 2015: 157.)

4.3 Työntekijä itse osana omaa työssäjaksamistaan

Alaistaidot-käsite on viime vuosina nostettu enemmän esiin työyhteisöissä. Käsitteen mukaan työntekijä nähdään työyhteisön aktiivisena vaikuttajana. Työyhteisön toimiminen on aina kahden kauppa, esimiehen sekä hänen alaistensa. Korostamalla työntekijän vastuuta ja velvollisuutta sekä oikeuksia, vahvistetaan hänen rooliaan työyhteisön täysivaltaisena jäsenenä. Työntekijä on aktiivinen toimija. Alaistaidot korostavatkin työntekijän oikeutta toimia ja vaikuttaa työyhteisössään. Alaistaidoissa on kyse asenteesta ja halusta tuottaa työyhteisössä hyvinvointia niin itselleen kuin muillekin. Alaistaidot voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: miten teet työsi hyvin,

kuinka olet vuorovaikutuksessa muiden työyhteisön jäsenten kanssa, miten otat vastuun omasta tekemisestäsi. (Aarnikoivu 2008: 79–81.)

Työntekijän itsensä tunteminen työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää sekä pohdinta millainen perusasenneoituminen hänellä on eri asioihin. Työntekijä joka viihtyy työssään, kokee myös työniloa. Hän omaa myönteisen perusasenteen toisiin ihmisiin, elämään ja työhönsä. Useasti toistuva kielteinen asenneoituminen luo psyykkistä ja fyysistä pahoinvointia. Positiiviset tunteet ja ajatukset lisäävät luovuutta ja avartavat mieltä. Itsensä johtaja on valmis kehittymään oman itsensä tuntemisen pohjalta ja kehittymään ihmisenä. Itsensä johtamisessa korostetaan oman asenteen pohtimisen lisäksi ajankäytön hallintaa ja asioiden priorisoimiskykyä. Oman urakehityksen huolehtimisesta elinikäisellä oppimisella sekä kykyä hyödyntää ja tunnistaa omat vahvuudet. Itsensä johtamisessa myös työntekijä itse ottaa vastuun omasta työhyvinvoinnistaan ja tunnistaa omat rajansa. Näin voidaan välttyä työuupumukselta. Itsensä johtaja johtaa omaa työtään kantamalla siitä vastuun, sisäistää työnsä sekä sitoutuu yhteisiin päätöksiin. Jokaisen työntekijän tulee ottaa vastuu työyhteisön ilmapiiristä ja omasta käyttäytymisestään. Työilmapiiri ei ole yksin johdon ja esimiesten vastuulla. (Hoitotyön vuosikirja 2014: 109–123.)

Työntekijän tulee ylläpitää jaksamistaan kehittämällä ammattitaitoaan ja irrottautumalla työstään vapaa-ajalla. (Työterveyslaitos 2013). Fyysiseen toimintakykyyn voi itse vaikuttaa terveellisillä elintavoilla kuten liikkumalla, syömällä terveellisesti, huolehtimalla riittävästä unesta sekä levosta. (Lundell ym. 2011: 29).

5 Opinnäytetyön toteuttaminen

5.1 Kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on tuoda esiin näkökulmat, joista asiaa on jo aiemmin tutkittu sekä tavat kuinka tutkimusta on tehty. Kirjallisuuskatsauksessa tuodaan myös esiin kuinka nyt tehtävä tutkimus liittyy jo aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin. (Tuomi -Sarajärvi 2009: 123.) Tutkimuskysymys on keskeinen osa kuvailevan kirjallisuuskatsauksen prosessia. Tutkimuskysymyksen tulee olla tarpeeksi rajattu ja täsmällinen, jotta sen tarkastelu onnistuisi. Aineisto kirjallisuuskatsaukseen valikoidaan tutkimuskysymykseen peilaten. Aineiston tulee vastata mahdollisemman

hyvin esitettyyn tutkimuskysymykseen. Aineiston tulee olla myös aiemmin julkaistua. Tutkimuskysymyksen luotettavuuden kannalta on olennaista, että kysymyksen teoreettinen perusta on yksilöity sekä selkeästi esitetty. (Kangasniemi ym. 2012: 294–295, 297.)

Olemme tehneet hakuja sekä Medic- että Cinahl-tietokannoista (Liite 1). Hakuja olemme rajanneet julkaisuvuoden sekä otsikoiden tasolla. Olemme valinneet lähteitä jotka liittyvät johtamiseen, ikäjohtamiseen tai työssäjaksamiseen liittyen sosiaali- ja terveysalaan. Hakutuloksina löysimme myös aiheeseemme sopivia Pro gradu-töitä joiden lähdeluetteloita olemme hyödyntäneet etsiessämme aineistoa. Kirjastosta olemme etsineet manuaalisesti lähdemateriaalia henkilöstöjohtamisen-kategorian alta. Hoitotyö- ja Tutkiva Hoitotyö-lehtien artikkeleita kävimme läpi kirjastossa vuosikerrasta 2000 eteenpäin nykypäivään asti ensin otsikkotasolla ja sen jälkeen kävimme läpi valikoituneiden artikkeleiden tiivistelmät. Hallinnon tutkimus-julkaisuista etsimme artikkeleita otsikkotasolla, jonka jälkeen perehdyimme tarkemmin julkaisuun otsikon ollessa sopiva tutkimuskysymykseen nähden.

5.2 Sisällönanalyysi

Aineistoa voidaan tutkia sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysi sopii tutkimusmenetelmänä erityisesti silloin, kun aineisto on strukturoimatonta kuten esimerkiksi päiväkirjoja, kirjeitä tai kirjoja. Sisällönanalyysin avulla yritetään muodostaa kuva tutkittavasta aiheesta tiivistetysti. (Kyngäs – Vanhanen 1998: 4–5.)

Sisällönanalyysiin voidaan perehtyä joko induktiivisesti eli aineistosta lähtien tai deduktiivisesti eli aikaisemmasta käsitejärjestelmästä lähtien. Lähestyttäessä aineistoa aikaisemmasta käsitejärjestelmästä lähtien tutkija voi käyttää hyväkseen jo olemassa olevia aineistoluokituksia. Tutkimuksen asettamat tutkimuskysymykset vaikuttavat tutkijan analysoimiin aineistojen sisältöihin. (Kyngäs ym. 1998: 5.)

Sekä induktiivisessa että deduktiivisessa lähestymistavassa muodostetaan tutkittavasta aineistosta pelkistämisen ja ryhmittelyn avulla sanoja, sanaryhmiä ja ilmaisuja, jotka yhdistetään samaa tarkoittaviin kategorioihin. Nämä alakategoriat nimetään sisältöä kuvaavalla nimellä. Saatua aineistoa abstrahoidaan eli käsitteellistetään. Kategorioita yhdistetään aina pienemmästä kategoriasta suurempaan niin, että lopulta saadaan yläkategorioita yhdistäviä kategorioita.

Deduktiivisessa lähestymistavassa käytetään aiempaan tietoon pohjautuvaa mallia tai käsitekarttaa, joka perustuu jo olemassa olevaan tietoon. (Kyngäs ym. 1998: 6–7.)

6 Opinnäytetyön tulokset

Kirjallisuuskatsauksemme valikoitui hakujen perusteella yksitoista artikkelia, joiden perusteella tarkastelimme tutkimuskysymystämme: Millainen johtaminen tukee vanhuspalveluissa työskentelevän ikääntyvän työntekijän työssäjaksamista? Artikkeleista keräsimme ensin alkuperäisiä ilmauksia, jotka pelkistimme ja joiden pohjalta loimme alaluokkia. Alaluokista saimme muodostettua yläluokat.

Ensimmäiseksi yläluokaksi muodostuivat vuorovaikutustaidot. Artikkeleista nousi esiin kuinka työntekijälle on tärkeää tulla sekä kuulluksi että nähdyksi omassa työyhteisössään. Artikkeleiden mukaan tätä pystyttiin tukemaan avoimella työyhteisöllä, jossa kaikilla on mahdollisuus tuoda esiin oma mielipiteensä ja jossa vallitseva ilmapiiri on avoin. Esimiehen sekä työntekijän molemminpuolinen arvostava kuunteleminen loi myös hyvät lähtökohdat onnistuneelle vuorovaikutukselle. Avoin ilmapiiri antaa mahdollisuuden sekä esimiehelle että työntekijälle käydä keskusteluja, joissa molemmat voivat tuoda esiin mielipiteitään. Työntekijällä tulee olla mahdollisuus hyödyntää työssään omaa osaamistaan. Työssäjaksamista lisäsi työntekijän mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä sisältöön sekä työmääräänsä. Työyhteisön yhteiset tavoitteet sekä mahdollisuus osallistua päätöksentekoon vaikuttivat positiivisesti työhyvinvointiin. Esimiehen valmius viedä yhteisiä asioita eteenpäin organisaatiossa koettiin tärkeänä.

Taulukko 1. Vuorovaikutustaidot

Alkuperäinen ilmaisu

Pelkistys

Alaluokka

Yläluokka

<p>-Molemminpuolista esimiehen ja työntekijöiden välistä arvostavaa kuuntelua</p> <p>-Vuorovaikutuksen yhteydessä arvostava johtaminen tarkoitti työntekijän kuulluksi ja nähdyksi tulemistä joka ilmeni avoimuutena ja rehellisyytenä, yksilöllisyytenä ja tasapuolisuutena.</p> <p>-Esimiehen ja työyhteisön välisiä keskusteluja joissa on mahdollisuus ilmaista omat mielipiteensä</p> <p>-Työyhteisön jäsenten kuuntelun ja toimintamahdollisuuksien tukemiseen</p>	<p>- Esimiehen arvostava kuuntelu</p> <p>- Alaisen arvosta kuuntelu</p> <p>- Kuulluksi tuleminen</p> <p>- Nähdyksi tuleminen</p> <p>- Avoimuus</p> <p>- Rehellisyys</p> <p>- Yksilöllisyys</p> <p>- Tasapuolisuus</p> <p>- Keskusteleminen</p> <p>- Mielipiteiden ilmaisu</p> <p>- Toimintamahdollisuuksien tukeminen</p>	<p>Kuulluksi tuleminen</p> <p>-Nähdyksi tuleminen</p> <p>-</p> <p>Molemminpuolinen arvostus</p> <p>- Rehellisyys</p> <p>-Arvostus</p>	<p>Vuorovaikutustaidot</p>
<p>-Työyhteisön yhteisöllisyys, työyhteisön toimivuus ja yhteisöllinen ilmapiiri</p> <p>-Tunnustuksen antamista joka ymmärretään arvostuksen välittämisenä henkilöstölle. Ylemmän johdon esimerkki vaikutti tunnustuksen antamisen kulttuuriin organisaatiossa</p> <p>-Arvokkuuden tunnetta korostava johtamistyyli: moraalinen johtaminen, johtajan tasapuolisuus jokaista työntekijää kohtaan. Arvostaa työntekijää omana itsenään huomioiden mm. koulutus, kulttuuritaustan ja iän</p>	<p>-Yhteisöllisyys</p> <p>-Toimivuus</p> <p>-Ilmapiiri</p> <p>-Arvostuksen välittäminen</p> <p>-Tasapuolisuus</p> <p>-Moraalisuus</p>	<p>-Mahdollisuus oman osaamisen hyödyntämiseen</p> <p>-Mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön</p> <p>-Sopiva työmäärä</p>	
<p>-Henkilöstö tuntee toiminnan tavoitteet</p> <p>-Johtajan ja työntekijän yhteistyö</p> <p>-Johdon sitoutuminen työhön ja hyvä asenne henkilöstöä kohtaan</p> <p>-Arvostava johtaminen lisäsi työntekijän työhön sitoutumista</p> <p>-Arvostavan kollegiaalisuutta tukevaa johtamista</p> <p>-Johtamismenetelmät henkilöstön hyväksymiä</p> <p>-Mahdollisuus osallistua hallinnolliseen päätöksen tekoon</p> <p>-Esimies on valmis viemään eteenpäin työntekijöiden näkemyksiä organisaatiossa ja tarvittaessa puolustamaan niitä</p>	<p>-Tavoitteet</p> <p>-Yhteistyö-</p> <p>-Työhön sitoutuminen</p> <p>-Arvostava johtaminen</p> <p>-Kollegiaalisuus</p> <p>-Yhteinen päätöksenteko</p> <p>-Puolestapuhuja</p>	<p>-Yhteistyö</p> <p>-</p> <p>Johtamismenetelmät</p> <p>-</p> <p>Molemminpuolinen kollegiaalisuus</p> <p>-Yhteiset tavoitteet</p> <p>-Mahdollisuus osallistua yhteiseen päätöksen tekoon</p>	

Toiseksi yläluokaksi muodostui: Johtaminen työhyvinvoinnin tukena. Hoitotyö on sekä fyysisesti että psyykkisesti kuormittavaa. Työntekijän työssäjaksamista voidaan tukea esimerkiksi työn organisointiin liittyvillä tekijöillä. Mahdollisuus yhteen sovittaa kodin ja työn vaatimuksia lisää työntekijän työssäjaksamista. Erilaiset työaikajärjestelyt kuten työajan jaksottaminen sekä työaikojen yksilöllisyys, lisäsivät työntekijän työssä viihtymistä sekä tunnetta oman työnsä hallittavuudesta.

Hoitajien työhyvinvointiin vaikutti myös mahdollisuus antaa potilaille korkeatasoista hoitoa. Vaihtelevat työtehtävät sekä työnvaatimus lisäsivät myös osaltaan työn mielekkyyttä. Johdon kyky ymmärtää ikääntyvän työntekijän terveydellisiä kysymyksiä tukivat myös työntekijän jaksamista.

Taulukko 2. Johtaminen työhyvinvoinnin tukena

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka
<p>Työn organisointiin liittyvillä tekijöillä, kuten työn ja kodin yhteensovittamisella, työnjärjestelyillä, työn resursoinnilla ja johtamisella samoin kuin ammatillisuudella on oma roolinsa työhyvinvoinnin määrittäjinä</p> <p>-Työajan ja työvuorojen jaksottaminen, työaikojen yksilöllisyys</p> <p>-Kehityskeskustelussa esiin nousevat: työssäjaksaminen, henkilökohtainen elämäntilanne ja työyhteisöön liittyvät ongelmatilanteet</p>	<p>-Työn organisointi -Työn ja kodin yhteensovittaminen -Työn resursointi -Ammatillisuus -Työaikojen yksilöllisyys -Työssäjaksaminen -Henkilökohtainen elämäntilanne -Työyhteisön ongelmatilanteet</p>	<p>-Työssä jaksaminen</p> <p>-Mahdollisuus vaikuttaa työaika suunnitteluun</p> <p>-Henkilökohtainen elämäntilanne</p>	Johtaminen työhyvinvoinnin tukena
<p>Fyysisen ja psyykkisen kuormittavuuden vähentäminen</p> <p>-Taukojumpan mahdollisuus, räätälöidyt ”voimisteluohjeet” työajalla auttavat työssä jaksamisessa</p> <p>-Työnvaatimus lisäsi myös työn mielekkyyttä</p> <p>-Korkeatasoinen potilashoito ja yhteys potilaisiin tuottavat hoitajille työhyvinvointia</p> <p>-Esimiehet ymmärtävät ja tiedostavat ikääntyvän työntekijän terveydellisiä kysymyksiä</p>	<p>-Fyysinen kuormittavuus -Psyykinen kuormittavuus -Taukojumppa -Työnvaatimus -Työnmielekkyyys -Laadukas potilashoito -Yksilöllinen terveys</p>	<p>Fyysinen ja psyykinen kuormittavuus</p>	

Kolmanneksi yläluokaksi muodostui: Osaamisen johtaminen. Alaluokiksi muodostuivat yksilöllinen ilmapiiri, arvostuksen välittäminen ja johdon esimerkki. Voimavarojen oikea kohdentaminen, selkeästi ilmaistut odotukset työtä kohtaan sekä sopiva työmäärä lisäsivät työssäjaksamista. Työntekijän oman toimenkuvan mielekkyys sekä hänen mahdollisuutensa vaikuttaa oman työnsä kehittämiseen koettiin myös tärkeinä tekijöinä työhyvinvoinnin kannalta. Arvostava esimiestyö ilmeni työntekijän ammattitaidon arvostamisena sekä osaamisen tunnistamisena. Osaamisen johtamisen osa-alueella tuli esiin työhyvinvointia parantavana tekijänä työntekijän mahdollisuus vaikuttaa työvuorojensa suunnitteluun. Lyhempää työaika sekä mahdollisuutta työnkiertoon käytettiin lisäämään työhyvinvointia.

Taulukko 3. Osaamisen johtaminen

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka
----------------------	-----------	-----------	-----------

<p>-Arvostava esimiestyö ilmeni ammattitaidon arvostamisena ja toiveena työnkuvien yksilöllisestä muokkaamisesta. Työtä voitaisiin räätälöidä omia voimavaroja ja kertynyttä asiantuntemusta vastaavaksi</p> <p>-Oman toimenkuvan mielekkyys</p> <p>-Työntekijän osaamisen tunnistaminen</p> <p>-Työhyvinvoinnin parantamiseksi käytettiin työvuorojen suunnittelua. Suunnittelussa huomioitiin työssä jaksaminen ja perhetilanne jolloin työntekijällä oli mahdollisuus tehdä lyhempää työaika ja osallistua työkiertoon</p> <p>-Pitkä työkokemus oli yhteydessä tyytyväisyyteen organisaation toimintapolitiikkaan ja vuorovaikutukseen</p> <p>-Vaikutusmahdollisuuksien antamiseen työntekijöille mitä kautta saa myös mahdollisuuksia oman työnsä kehittämiseen</p> <p>-Voimavarojen oikea kohdistaminen, sopiva työmäärä, selkeästi ilmaistut odotukset työtä kohtaan</p>	<p>-Ammattitaidon arvostaminen</p> <p>-Esimiestyö</p> <p>-Työnkuvien yksilöllisyys</p> <p>-Voimavarojen huomioiminen</p> <p>-Toimenkuvan mielekkyys</p> <p>-Osaamisen tunnistaminen</p> <p>-Työaikojen yksilöllisyys</p> <p>-Työn kehittäminen</p> <p>-Voimavarojen kohdistaminen</p> <p>-Työn suunnitelmallisuus</p>	<p>-Yhteisöllinen ilmapiiri</p> <p>-Arvostuksen välittäminen</p> <p>-Johdon esimerkki</p> <p>-Työn kehittäminen ja suunnitelmallisuus</p>	<p>Osaamisen johtaminen</p>
--	---	---	-----------------------------

7 Pohdinta

Tutkimusaiheemme herätti mielenkiintomme. Se sai pohtimaan mitä kaikkea johtamiseen liittyy ja mitä hyvä johtaminen on. Etsiessämme lähdemateriaalia työtämme varten pidimme mielessämme tutkimuskysymyksemme. Johtamiseen liittyvää kirjallisuutta oli hyvin saatavilla. Rajasimme hakuja ensin ilmestymisvuoden mukaan. Emme myöskään ottaneet työhömmme mukaan pro gradu-töitä, koska Metropolia Ammattikorkeakoulun opinnäytetyön ohjeistuksessa niiden käyttämistä lähdemateriaalina ei suositella.

Tutkimuskysymykseemme oli vaikea löytää tutkimusartikkeleita. Artikkeleita löysimme liittyen hoitajien jaksamiseen tai yleensä johtamiseen. Haasteellisempaa oli löytää tutkimusartikkeleita, jotka olisivat liittyneet suoraan sekä ikääntyvään työntekijään että johtamiseen. Hakujemme perusteella työhömmä valikoitui 11 tutkimusartikkelia, yhdeksän suomenkielistä ja kaksi englanninkielistä. Tutkimuskysymyksemme mukaan etsimme tutkimuksista tekijöitä, joilla esimies voisi tukea ikääntyvän työntekijän työssäjaksamista vanhuspalveluissa.

Työssämme emme ole pyrkineet tekemään yleistyksiä. Tarkoituksenamme on ollut nostaa esiin tutkimusartikkeleista esiin nousseita osa-alueita, jotka tukevat työntekijän työssäjaksamista. Olemme kokeneet opinnäytetyön aiheen mielenkiintoisena. Meillä molemmilla on kokemusta työelämästä ja oma käsityksemme hyvästä johtamisesta. Valikoituamme tutkimusartikkelit luimme ne useamman kerran läpi. Tämän jälkeen kävimme artikkelit yhdessä läpi ja etsimme alkuperäisilmauksia. Tämän jälkeen pelkistimme löytämämme ilmaukset ja muodostimme niistä alaluokkia. Alaluokista saimme tehtyä yläluokat. Työhömmä etsimme artikkeleiden lisäksi myös kirjallisuutta, jota löytyikin runsaasti. Käytyämme läpi löytämämme materiaalin alkoi hiljalleen muodostua työmme runko ja otsikointi. Työ rakentui lopulliseen muotoonsa löydetyn tutkitun tiedon mukaan. Työn tekeminen opetti meille tiedon hakua, sen jäsentämistä sekä erottamaan tutkitun tiedon löytämästämme aineistosta.

Kirjallisuuskatsauksemme on koonnut yhteen tutkittua tietoa siitä, miten tukea ikääntyvän työntekijän työssä jaksamista johtajuuden avulla. Työmme on osa Virtaa vanhustyöhön – VIVA – Tuottavuutta ja hyvinvointia viisikymppiselle-hanketta. Opinnäytetyötämme voidaan hyödyntää osana tätä hanketta sekä erilaisissa työyhteisöissä.

7.1 Johtopäätökset

Vanhustyössä henkilöstön ikärakenne tulee lähivuosina nopeasti vanhenemaan. Tämä kehitys haastaa hyvään ikäjohtamiseen. Tutkimusartikkeleista tuli esiin ikääntyvän työntekijän olevan ylpeä omasta ammattitaidostaan. Hän haluaa kokea työssään haasteita. Mahdollisuus tehdä laadukasta potilastyö lisää ikääntyneen työntekijän työssäjaksamista. Työssäjaksamista lisää myös erilaiset työelämän joustot kuten mahdollisuus tehdä lyhempää työaikaä sekä vaikuttaa omaan työnkuvaansa. Vuorovaikutus ja kollegiaalisuus esimiehen sekä työyhteisön välillä koettiin tärkeänä.

Katsauksessamme tuli esiin myös termi: alaistaidot. Tämän ajatuksen mukaan työntekijä on myös itse vastuussa omasta työssäjaksamisestaan. Työntekijä on työyhteisönsä aktiivinen vaikuttaja, ei vain johdettava. Alaistaidot voidaankin jakaa kolmeen osaan: miten teet työsi hyvin, kuinka olet vuorovaikutuksessa muiden kanssa, miten otat vastuun omasta tekemisestäsi. Työntekijän vastuulla on pitää huolta itsestään ja työssäjaksamisestaan. Työyhteisön on yhdessä pidettävä huolta hyvästä työilmapiiristä, se ei ole yksin johdon tehtävä. Työurien pidentämisestä on julkisuudessa puhuttu viimeaikoina paljon. On tärkeää pohtia erinäkökulmista mitkä tekijät auttavat ikääntyvän työntekijän jaksamista työelämässä. Työmme näkökulmana on johtaminen, joka on yksiosatekijä mietittäessä kuinka tukea ikääntyvän työntekijän työssäjaksamista. Työmme aihe on tärkeä sekä ajankohtainen.

7.2 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys

Luotettavuus ja eettisyys korostuvat kaikissa tutkimuksen vaiheissa tehdyissä valinnoissa sekä raportoinnissa. Tutkimuskysymyksen asettelussa tulee huomioida valitun näkökulman objektiivisuus. Tutkimusprosessissa tulee pyrkiä läpinäkyvyyteen ja johdonmukaiseen etenemiseen kaikissa sen vaiheissa. Tutkimuksen luotettavuutta heikentää jos tutkimuksessa käytetty aineisto on liian suppea tai jos saatua aineistoa on analysoitu liian yksipuolisesti. Tutkimusta heikentää myös jos tutkijoiden tekemät päätelmät eivät ole yhdenmukaisia lähdemateriaalin kanssa. Samasta aineistosta voidaan myös saada erilaisia johtopäätelmiä. (Kangasniemi ym. 2012: 298).

Opinnäytetyötä tehdessämme käytimme tukenamme Tutkimuseettisen neuvottelukunnan Hyvän eettisen käytännön ohjeistusta. Ohjeistuksen mukaan olimme opinnäytetyötä tehdessämme rehellisiä ja pyrimme huolellisuuteen sekä tarkkuuteen työn kaikissa vaiheissa. Lähdeviitteitä merkitessämme pyrimme virheettömyyteen sekä viittaamaan käytettyihin julkaisuihin asianmukaisella tavalla.

Lähdemateriaalia valitessamme käytimme vuosilukurajausta, jolloin saatoimme luottaa tutkitun tiedon olevan mahdollisimman tuoretta. Työmme luotettavuuteen on voinut vaikuttaa englannin kielisiä artikkeleita käyttäessämme mahdolliset käännösvirheet. Kokemuksemme työelämästä on voinut tiedostamattamme vaikuttaa aineiston analyysin sisältöön. Olemme lähestyneet aineistoa koko työn ajan tutkimuskysymyksen

kautta. Tällä tavalla olemme tietoisesti yrittäneet välttää oman kokemuksen välittymistä opinnäytetyöhön.

Lähteet

Aarnikoivu, Henrietta 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WS Bookwell Oy.

Aarnikoivu, Henrietta 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Edita Prima Oy.

Clendon, Jill – Walker, Leonie 2013. Nurses aged over 50 years and their experiences of shift work. *Journal of Nursing Management* 21. 903–913.

Gabrielle, Sarah – Jackson, Debra – Mannix, Judy 2007. Older women nurses: health, ageing concerns and self-care strategies. *Journal of Advanced Nursing* 61 (3). 316–325.

Haapakorpi, Arja – Haapola, Ilkka 2008. Työn organisointi ja työhyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla - esimerkkinä vanhusten kotihoito. Työ- ja elinkeinoministeriö. 35/ 200. Edita Publishing Oy.

Harmoinen, Merja – Niiranen, Vuokko – Helminen, Mika – Suominen, Tarja 2014. Arvostava johtaminen terveydenhuoltoalan henkilökunnan ja johtajien näkökulmasta. *Hoitotyö* 12 (2). 38–46.

Harmoinen, Merja – Niiranen, Vuokko – Helminen, Mika – Suominen, Tarja 2015. Arvostava johtaminen sitoutumisen, urakehityksen ja joustavuuden edistäjänä terveysalan työssä. *Tutkiva Hoitotyö* 13 (2). 4–12.

Harmoinen, Merja – Niiranen, Vuokko – Suominen, Tarja 2010. Kirjallisuuskatsaus arvostavaan johtamiseen. *Hoitotiede* 22 (1). 67–78.

Heikkilä-Tammi, Kirsi – Nuutinen, Sanna – Bordi, Laura – Manka, Marja-Liisa 2015. Eri-ikäisten jatkamista ja työhyvinvointia tukevat esimiestyön käytännöt. *Hallinnon tutkimus* 34 (2). 156-157.

Hoitotyön vuosikirja 2004 Hoitotyön johtaminen ja työhyvinvointi. Peiponen, Arja (toim.). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hoitotyön vuosikirja 2014 Työhyvinvoinnin keinot. Tilander, Eva (toim.). Porvoo: Bookwell Oy.

Hokkanen, Simo – Strömberg, Oiva 2003. Ihmisten johtaminen. Jyväskylä: Sho Business Development Oy.

Ilmarinen, Juhani 2005. Työtoveri toista sukupolvea. Toim. Mertanen, Virve. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Kangasniemi, Mari – Utriainen, Kati – Ahonen, Sanna-Mari – Pietilä, Anna-Maija – Jääskeläinen, Petri – Liikanen, Eeva 2012. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon. *Hoitotiede* 25 (4). 291–301.

Kiviranta, Raili 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro.

Kyngäs, Helvi – Vanhanen, Liisa 1998. Sisällön analyysi. *Hoitotiede* 11 (1). 3-12.

Lehtopuu, Heidi - Syväjärvi, Antti – Perttula, Juha 2012. Henkilöstökohtaiset kehittämisalueet julkisen terveydenhuollon organisaatiossa. *Hallinnon tutkimus* 31 (4). 294-311.

Lundell, Susanna – Tuominen, Eva – Hussi, Tomi – Klemola, Soili – Lehto, Eija – Mäkinen, Elina – Oldenbourg, Rita – Saarema-Thiel, Tiina – Ilmarinen, Juhani 2011. Ikävoimaa työhön. Turenki: Kirjapaino Jaarli Oy.

Nurmeksela, Anu – Koivunen, Marita – Asikainen, Paula – Hupli, Maija 2011. Kehityskeskustelut hoitotyön johtamisen tukena. *Tutkiva Hoitotyö* 9 (4). 23-31.

Salmela, Marja 2015. Virtaa vanhustyöhön –VIVA – Tuottavuutta ja hyvinvointia viisikymppiselle. PowerPoint esitys. Opinnäytetyön ohjaustilaisuus 13.1.2015.

Simström, Hannu 2009. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana. Akateeminen Väitöskirja Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Suhonen, Riitta – Stolt, Minna – Gustafsson, Marja-Liisa – Katajisto, Jouko – Puro, Markku 2012. Ikääntyneiden ihmisten hoitotyössä työskentelevien hoitajien työtyytyväisyys. *Hoitotiede* 24 (1). 27-37.

Suominen, Riitta – Stolt, Minna – Gustafsson, Marja-Liisa – Katajisto, Jouko – Puro, Markku 2012. Ikääntyneiden ihmisten hoitotyössä työskentelevien hoitajien työtyytyväisyys. *Hoitotiede* 2012, 24 (1). 27–37.

Surakka, Tiina – Kiikkala, Irma – Lahti, Tuula – Laitinen, Heleena – Rantala, Tuula 2008. *Osastonhoitaja ja johtaminen*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Suutarinen, Marjaana – Vesterinen, Pirkko-Liisa (toim.) 2010. *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Työterveyslaitos 2010. Hankalat asiakastilanteet.
>http://www.ttl.fi/fi/toimialat/soter/asiakastyon_haasteet/hankalat/sivut/default.aspx<.
Luettu 21.9.2015

Työterveyslaitos 2011a. Eettinen kuormitus.
>http://www.ttl.fi/fi/toimialat/soter/asiakastyon_haasteet/eettinen_kuormitus/sivut/default.aspx<.
Luettu 21.9.2015.

Työterveyslaitos 2011b. Tunteet työssä.
>http://www.ttl.fi/fi/toimialat/soter/asiakastyon_haasteet/tunteet/sivut/default.aspx<.
Luettu 21.9.2015.

Työterveyslaitos 2013. Jaksaminen työssä
>http://www.ttl.fi/fi/toimialat/soter/asiakastyon_haasteet/sivut/default.aspx< . Luettu 21.9.2015.

Työterveyslaitos 2015. Johtaminen ja esimiestyö. Luettu 3.11.2015

Utriainen, Kati - Kyngäs, Helvi 2007. Hoitajien työhyvinvointi: systemaattinen kirjallisuuskatsaus. *Hoitotiede* 20 (1). 36-47.

Viitala, Riitta 2004. *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Opinnäytetyön aineistonhakutaulukko

Tietokanta	Hakusanat	Rajaukset	Osumat	Otsikon perusteella valittu	Tiivistelmän perusteella valittu	Koko tekstin perusteella valittu
Chinahl EBSCO	ageing nurses	2005- 2010	7	2	1	1
	Self-care for nurses	2005- 2010	3	1	0	0
	Older nurses in the work- place	2005- 2010	4	0	0	0
	age man- agement with older workers	2000- 2015	40	2	1	1
	Older nurses	2005- 2010	26	1	1	1
	leadership in nursing	2005- 2010	14	1	0	0
Medic	Johtam* and hoit*	2004- 2015	390	13	6	4
	arvost* and joht*	2004- 2015	11	4	3	3
	johtami* and terveyd*	2004- 2015	307	26	10	8
	työyhte* and tervey*	2004- 2015	139	11	3	3
	ikävoi*	2004- 2015	1	1	1	1
	työel* and terv*	2004- 2015	260	15	7	2
	johtam* and vanhus*	2004- 2015	31	6	3	0
	johtam* and ikä*	2004- 2015	39	11	6	2

Opinnäytetyön analyysin kuvaus

Alkuperäinen ilmaisu

Pelkistys

Alaluokka

Yläluokka

<p>-Molemminpuolista esimiehen ja työntekijöiden välistä arvostavaa kuuntelua</p> <p>-Vuorovaikutuksen yhteydessä arvostava johtaminen tarkoitti työntekijän kuulluksi ja nähdyksi tulemista joka ilmeni avoimuutena ja rehellisyytenä, yksilöllisyytenä ja tasapuolisuutena.</p> <p>-Esimiehen ja työyhteisön välisiä keskusteluja joissa on mahdollisuus ilmaista omat mielipiteensä</p> <p>-Työyhteisön jäsenten kuuntelun ja toimintamahdollisuuksien tukemiseen</p>	<p>- Esimiehen arvostava kuuntelu</p> <p>-Alaisen arvosta kuuntelu</p> <p>- Kuulluksi tuleminen</p> <p>-Nähdyksi tuleminen</p> <p>- Avoimuus</p> <p>-Rehellisyys</p> <p>-Yksilöllisyys</p> <p>-Tasapuolisuus</p> <p>-Keskusteleminen</p> <p>-Mielipiteiden ilmaisu</p> <p>-</p> <p>Toimintamahdollisuuksien tukeminen</p>	<p>-Kuulluksi tuleminen</p> <p>-Nähdyksi tuleminen</p> <p>-</p> <p>Molemminpuolinen arvostus</p> <p>- Rehellisyys</p> <p>-Arvostus</p>	Vuorovaikutustaidot
<p>-Työyhteisön yhteisöllisyys, työyhteisön toimivuus ja yhteisöllinen ilmapiiri</p> <p>-Tunnustuksen antamista joka ymmärretään arvostuksen välittämisenä henkilöstölle. Ylemmän johdon esimerkki vaikutti tunnustuksen antamisen kulttuuriin organisaatiossa</p> <p>-Arvokkuuden tunnetta korostava johtamistyyli. moraalinen johtaminen, johtajan tasapuolisuus jokaista työntekijää kohtaan. Arvostaa työntekijää omana itsenään huomioiden mm. koulutus, kulttuuritaustan ja iän</p>	<p>-Yhteisöllisyys</p> <p>-Toimivuus</p> <p>-Ilmapiiri</p> <p>-Arvostuksen välittäminen</p> <p>-Tasapuolisuus</p> <p>-Moraalisuus</p>	<p>-Mahdollisuus oman osaamisen hyödyntämiseen</p> <p>-Mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön</p> <p>-Sopiva työmäärä</p>	
<p>-Henkilöstö tuntee toiminnan tavoitteet</p> <p>-Johtajan ja työntekijän yhteistyö</p> <p>-Johdon sitoutuminen työhön ja hyvä asenne henkilöstöä kohtaan</p> <p>-Arvostava johtaminen lisäsi työntekijän työhön sitoutumista</p> <p>-Arvostavan kollegiaalisuutta tukevaa johtamista</p> <p>-Johtamismenetelmät henkilöstön hyväksymiä</p> <p>-Mahdollisuus osallistua hallinnolliseen päätöksen tekoon</p> <p>-Esimies on valmis viemään eteenpäin työntekijöiden näkemyksiä organisaatiossa ja tarvittaessa puolustamaan niitä</p>	<p>-Tavoitteet</p> <p>-Yhteistyö</p> <p>-Työhön sitoutuminen</p> <p>-Arvostava johtaminen</p> <p>-Kollegiaalisuus</p> <p>-Yhteinen päätöksenteko</p> <p>-Puolestapuhuja</p>	<p>-Yhteistyö</p> <p>-</p> <p>Johtamismenetelmät</p> <p>-</p> <p>Molemminpuolinen kollegiaalisuus</p> <p>-Yhteiset tavoitteet</p> <p>-Mahdollisuus osallistua yhteiseen päätöksen tekoon</p>	

<p>-Työn organisointiin liittyvillä tekijöillä, kuten työn ja kodin yhteensovittamisella, työnjärjestelyillä, työn resursoinnilla ja johtamisella samoin kuin ammatillisuudella on oma roolinsa työhyvinvoinnin määrittäjinä</p> <p>-Työajan ja työvuorojen jaksottaminen, työaikojen yksilöllisyys</p> <p>-Kehityskeskustelussa esiin nousevat: työssäjaksaminen, henkilökohtainen elämäntilanne ja työyhteisöön liittyvät ongelmatilanteet</p>	<p>-Työn organisointi</p> <p>-Työn ja kodin yhteensovittaminen</p> <p>-Työn resursointi</p> <p>-Ammatillisuus</p> <p>-Työaikojen yksilöllisyys</p> <p>-Työssäjaksaminen</p> <p>-Henkilökohtainen elämäntilanne</p> <p>-Työyhteisön ongelmatilanteet</p>	<p>-Työssä jaksaminen</p> <p>-Mahdollisuus vaikuttaa työaika suunnitteluun</p> <p>-Henkilökohtainen elämäntilanne</p>	<p>Johtaminen työhyvinvoinnin tukena</p>	
<p>Fyysisen ja psyykkisen kuormittavuuden vähentäminen</p> <p>-Taukojumpan mahdollisuus, räätälöidyt ”voimisteluohjeet” työajalla auttavat työssä jaksamisessa</p> <p>-Työnvaatimus lisäsi myös työn mielekkyyttä</p> <p>-Korkeatasoinen potilashoito ja yhteys potilaisiin tuottavat hoitajille työhyvinvointia</p> <p>-Esimiehet ymmärtävät ja tiedostavat ikääntyvän työntekijän terveydellisiä kysymyksiä</p>	<p>-Fyysinen kuormittavuus</p> <p>-Psyykinen kuormittavuus</p> <p>-Taukojumppa</p> <p>-Työnvaatimus</p> <p>-Työnmielekkyyys</p> <p>-Laadukas potilashoito</p> <p>-Yksilöllinen terveys</p>	<p>Fyysinen ja psyykinen kuormittavuus</p>		
<p>-Arvostava esimiestyö ilmeni ammattitaidon arvostamisena ja toiveena työnkuvien yksilöllisestä muokkaamisesta. Työtä voitaisiin räätälöidä omia voimavaroja ja kertynyttä asiantuntemusta vastaavaksi</p> <p>-Oman toimenkuvan mielekkyys</p> <p>-Työntekijän osaamisen tunnistaminen</p> <p>-Työhyvinvoinnin parantamiseksi käytettiin työvuorojen suunnittelua. Suunnittelussa huomioitiin työssä jaksaminen ja perhetilanne jolloin työntekijällä oli mahdollisuus tehdä lyhempää työaika ja osallistua työnkiertoon</p> <p>-Pitkä työkokemus oli yhteydessä tyytyväisyyteen organisaation toimintapolitiikkaan ja vuorovaikutukseen</p> <p>-Vaikutusmahdollisuuksien antamiseen työntekijöille mitä kautta saa myös mahdollisuuksia oman työnsä kehittämiseen</p> <p>-Voimavarojen oikea kohdistaminen, sopiva työmäärä, selkeästi ilmaistut odotukset työtä kohtaan</p>	<p>-Ammattitaidon arvostaminen</p> <p>-Esimiestyö</p> <p>-Työnkuvien yksilöllisyys</p> <p>-Voimavarojen huomioiminen</p> <p>-Toimenkuvan mielekkyys</p> <p>-Osaamisen tunnistaminen</p> <p>-Työaikojen yksilöllisyys</p> <p>-Työn kehittäminen</p> <p>-Voimavarojen kohdistaminen</p> <p>-Työn suunnitelmallisuus</p>	<p>-Yhteisöllinen ilmapiiri</p> <p>-Arvostuksen välittäminen</p> <p>-Johdon esimerkki</p> <p>-Työn kehittäminen ja suunnitelmallisuus</p>		<p>Osaamisen johtaminen</p>

