

TYÖTÄ SYDÄMELLÄ JA INNOLLA
-IKÄÄNTYVÄN KOTIHOITOHEIKILÖSTÖN
KOKEMUKSIA TYÖHYVINVOINNISTA JA
IKÄJOHTAMISESTA

Opinnäytetyö
Kati Haapakangas-Torkkeli
Savonia- AMK
Ylempi ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja
johtaminen/
Sinikka Tuomikorpi
TKJY7S
Helmikuu 2011

SAVONIA- AMMATTIKORKEAKOULU

Terveysala, Kuopio

OPINNÄYTETYÖ

TIIVISTELMÄ

Koulutusohjelma: Ylempi ammattikorkeakoulututkinto, Sosiaali- ja terveysala	
Suuntautumisvaihtoehto: Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen	
Työn tekijä(t): Kati Haapakangas-Torkkeli	
Työn nimi: Työtä sydämellä ja innolla -ikäntyvän kotihoitohenkilöstön kokemuksia työhyvinvoinnista ja ikäjohtamisesta	
Päiväys: 28.2.2011	Sivumäärä/liitteet 100/3
Ohjaaja: Sinikka Tuomikorpi	
Työyksikkö: Kuopion kaupunki, Sosiaali- ja terveyskeskus, Koti- ja laitoshoido	
Tiivistelmä: <p>Tämän laadullisen tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia ikääntyvien, yli 45-vuotiaiden kotihoidon työntekijöiden kokemuksia omasta työhyvinvoinnistaan, sekä toisaalta kartoittaa heidän tarpeitaan ja odotuksiaan ikäjohtamisen suhteen. Tavoitteena oli saada lähiesimiestyöhön käytännön työkaluja ikääntyvän henkilöstön tukemiseksi ja työssä jatkamiseksi mahdollisimman pitkään.</p> <p>Tutkimuksen kohteena oli Kuopion kaupungin Koti- ja laitoshoidon Kotona asumista tukevien palveluiden henkilöstö ja tiedonantajina yhteensä 19 hoitajaa, jotka haastateltiin kolmessa ryhmässä teemahaastattelumenetelmää käyttäen. Aineisto analysoitiin induktiivisesti sisällön luokittelun avulla.</p> <p>Tutkimuksen keskeiset tulokset osoittivat, että ikääntyvä kotihoitohenkilöstö kokee työnsä vaihtelevana ja monipuolisena, sekä kykenee vaikuttamaan työn organisointiin tiimitasolla. Sen sijaan vaikutusmahdollisuuksia kaivataan enemmän työhön liittyviin päätöksiin.</p> <p>Työssä jaksamisen voimavaroja tukee keskeisesti myös työyhteisöltä saatu kokonaisvaltainen tuki. Osaamista haluttiin vahvistaa mm. hoitotyötaitojen, mielenterveys- ja päihdetyön, ergonomian sekä kirjaamisen osalta. Kotihoitotyöhön kaivattiin takaisin kokonaisvaltaisempaa otetta nykyisen pirstoutuneen mallin sijaan.</p> <p>Ikäjohtamiseen liittyviä odotuksia haastatelluilla oli lähinnä lähiesimiehiltä saatavan tuen vahvistamisen sekä mentorointiin ja työaikajärjestelyihin liittyvän tiedotuksen lisäämisen osalta. Terveystarkastuksia toivottiin useammin, samoin kuntotestausten mahdollisuutta. Ikäyrjintää eivät ikääntyvät kokeneet.</p>	
Avainsanat (1-5): työhyvinvointi, kotihoitotyö, ikäjohtaminen	
Julkinen X	Yksityinen_

SAVONIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Health Professions, Kuopio

THESIS

ABSTRACT

Degree Programme: Master`s Degree Programme in social- and health care	
Option: Social- and health care development and management	
Author(s): Kati Haapakangas-Torkkeli	
Title of thesis: Working by heart and intensity -ageing staff's experiences about well-being at work and age management in home care work	
Date: 28.2.2011	Pages/ appendices: 100/3
Supervisor: Sinikka Tuomikorpi	
Contact persons: The city of Kuopio, the public Social- and health care centre, Home care services	
<p>Abstract:</p> <p>The aim of this qualitative study was to survey how ageing, over 45-year old home care work employees experience their well-being at work, and what are their needs and expectations of age management. The main intention was to find practical tools for the leaders to support ageing workers so that they could continue working as long as possible.</p> <p>The subjects of this study were 19 nurses from the Kuopio Social and Health Care Centre Home Care Services. They were divided in three groups and interviewed using theme interviewing method. The material was analyzed inductively with content categorizing method.</p> <p>The main result of this study was that the ageing home care workers find their work variable and diverse, and they feel they can affect on organizing their work at team level. Anyway, they wish they had better chance to affect on decisions related to their work.</p> <p>The holistic support from the work community is a key resource of well-being at work. Employees were willing to strengthen their know-how about nursing abilities, work with mental health and drug abuse patients, ergonomics and documentation. They were hoping for more holistic approach to home care work instead of the current split model.</p> <p>The expectations the interviewed nurses had related to age management were to get more support from the leaders and to get more information about mentor system and working hours arrangements. They were hoping to have health control more often and possibility to participate at physical tests. The ageing employees did not experience age discrimination.</p>	
Keyword(s) (1-5): well-being at work, home care work, age management	
Public <input checked="" type="checkbox"/>	Secure <input type="checkbox"/>

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1. JOHDANTO	6
2. IKÄÄNTYMINEN JA TOIMINTAKYKY	9
2.1 Ikääntymisen määrittelyä	9
2.2 Ikääntymisen vaikutukset toimintakykyyn	9
2.2.1 Fyysinen toimintakyky	10
2.2.2 Psykkinen toimintakyky	11
2.2.3 Henkinen kasvu	12
3. IKÄÄNTYMINEN JA TYÖHYVINVOINTI	13
3.1 Ikääntyvien työhyvinvointi ja työssä jaksaminen	13
3.2 Työn hallinta	20
4. IKÄJOHTAMISEN NÄKÖKULMIA	22
4.1 Moninaisuusjohtaminen	22
4.2 Voimaantumisen johtaminen	25
4.3 Ikäjohtaminen	27
4.3.1 Senioriohjelmat osana ikäjohtamista	29
4.3.2 Esimiehen työkalut ikäjohtamisessa	30
..	
5. IKÄÄNTYVÄ KOTIHOITOHENKILÖSTÖ	33
5.1 Kunta-alan ikääntyvä työvoima	33
5.2 Kotihoitohenkilöstö	36
6. KATSAUS SUOMALAIISIIN JA KANSAINVÄLISIIN IKÄOHJELMIIN, -HANKKEISIIN JA –TUTKIMUKSIIN	38
6.1 Suomen malli	38
6.1.1 Ikäjohtaminen sosiaali- ja terveysalan työssä	42
6.1.2 Ikääntyvän henkilöstön työssä jaksaminen – yhteisöllisyys ja sosiaalinen tuki jaksamisen apuna	43
6.1.3 Työn organisointi ja työhyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla – esimerkkinä vanhusten kotihoito	44
6.1.4 Hyvistä käytännöistä lupaaviin tuloksiin	45
6.1.5 Työikäisten ikääntyvien terveys, toimintakyky, työkyky ja kuntoutustarve	46
6.2 Kansainvälinen tietojenvaihto aktiivisesta kääntymisestä	48
7. TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA ONGELMAT	51
8. TUTKIMUSPROSESSIN KUVAUS	51
8.1 Aiheen valinta	51
8.2 Tutkimuskohde ja tiedonantajat	52
8.3 Tutkimusmetodi ja ihmiskäsitys	53

8.4 Teema- ja ryhmähaastattelut tiedonkeruumenetelminä	55
8.5 Aineiston analysointi	58
8.6 Tutkimuksen luotettavuus	59
9.1 Ikääntyvän henkilöstön kokemukset kotihoitotyöstä, työhyvinvoinnista ja ikäjohtamisen odotuksista	61
9.1.1 Ikääntyminen ja työn hallinta kotihoitotyössä	61
9.1.2 Työilmapiiri ja työn arvostus	66
9.1.3 Työn organisointi ja työaikajärjestelyt	68
9.1.4 Ikääntyvien työhyvinvointi ja voimavarat	70
9.1.5 Ikääntyvän kotihoitohenkilöstön johtamisodotuksia	72
10. JOHTOPÄÄTÖKSET	76
11. POHDINTAA JA JATKOTUTKIMUSAIHEITA	83

LÄHTEET

LIITTEET

1. JOHDANTO

Suomalaisten keski-ikä on noussut koko 1900-luvun, ja vuonna 2020 sen ennustetaan lähestyvän 43 vuotta. Suomen erityispiirre on ollut se, että ns. suuret ikäluokat (syntyneet vuosina 1945-1950) olivat aikoinaan väestön kokoon nähden suhteellisesti paljon suurempia kuin monissa muissa toiseen maailmansotaan osallistuneissa maissa. Suomen työvoiman ikärakenteessa korostuikin suurten ikäluokkien siirtyminen yli 50 vuoden ikään. Heidän osuutensa työvoimasta nousi yli 30 prosenttiin vuonna 2005. (Ilmarinen ym. 2003, 11-13).

Vuoden 2010 jälkeen työvoiman ikärakenne vakiintuu, mutta koko väestön ikääntyminen jatkuu. Ikääntyminen on EU:n nopeinta suurten ikäluokkien ikääntyessä vuodesta 2015 vuoteen 2040, Ennusteet kertovat, että yli 50-vuotiaita on vielä vuonna 2025 lähes kolmannes työvoimasta. Pienten nuorten ikäluokkien osuus työvoimasta jää alle 20 prosentin aina vuoteen 2025 saakka. Näin ollen senioreita on 1,5 kertaa enemmän kuin junioreita seuraavien 15 vuoden ajan. Tällä on merkitystä työvoiman osaamiseen, kehityshakuisuuteen, asenneilmapiiriin ja yhteistyökykyisyyteen. Myös henkiseen ja fyysiseen työkykyisyyteen vaikuttavat henkilökohtaiset motivaattorit ovat vahvasti ikä- ja elämäntilannesidonnaisia. (Ilmarinen ym. 2003, 11-13).

Johtamiselle työvoiman ikääntyminen on merkittävä haaste, sillä koskaan aiemmin ei organisaatioissa ole jouduttu tilanteeseen että lähes kaikki sen avainhenkilöt lähtevät eläkkeelle yhtä aikaa. Ikääntyvällä työvoimalla tarkoitetaan 45-64-vuotiaita henkilöitä (Perkka-Jortikka 2002, 47). Eri-ikäisten erilaiset vahvuudet tarjoavat yrityksille hyvät edellytykset selvittää tulevaisuuden haasteista ja kaikkien kyvyistä olisikin pidettävä kiinni. Kaikkia kannustava ikäasenne ja ikäsyntymän ehkäisy ovat ensiarvoisen tärkeitä. Epätasainen ikärakenne aiheuttaa työelämän arvojen erillisyyttä, joka tulee nähdä johtamisessa organisaation vahvuutena eikä ongelmana. On pyrittävä purkamaan vastakkainasettelua niin, ettei erilaisista työasenteista ja toimintamalleista tule arvovaltakysymyksiä. (Ilmarinen 2003, 7-8, 31-34).

Ikääntyminen muuttaa ihmistä monin tavoin työelämän aikana, mutta muutokset ovat sekä toivottavia että työstä selviytymistä haittaavia. Työelämän on muututtava, jotta eri ikäryhmien työt voidaan entistä paremmin yhteen sovittaa. (Ilmarinen ym. 2003, 7-8). Jatkossa kaivataan malleja,

jotka ottavat entistä paremmin ikänäkökulman huomioon työssä jaksamisessa, mm. työpaikkakohtaiset joustavat työaikamallit ja työaikapankit (Inkeroinen 2007).

Eläketurvakeskuksen tuoreen raportin mukaan suomalaisten keskimääräinen eläkkeellejäämisikä on viimeisen vuoden aikana noussut 59,4 vuoteen. Vuonna 2005 tehdyn eläkeuudistuksen vaikutus alkaa näkyä. (Kaasalainen 2006, 7, 21). Hallituksen asettaman tavoitteen mukaan eläkkeellesiirtymisikä nousisi kolmella vuodella vuoteen 2025 mennessä. Työurien pidentämistä parhaillaan pohtiva työryhmä on esittänyt toimenpiteinä mm. terveystarkastusten tihentämistä ja huomion kiinnittämistä erityisesti jaksamiseen ja mielenterveyteen. Varhaisella puuttumisella päästään nopeammin käsiksi ongelmiin ja niiden paheneminen voidaan ennaltaehkäistä.

Johtamisen kannalta on keskeistä tietää, mitä palkkioita henkilöstö arvostaa. Tämä tieto saattaa auttaa johtoa houkuttelemaan uutta henkilöstöä organisaatioon sekä pitämään nykyisen henkilöstön pidempään töissä. Monika von Bonsdorffin (2009) väitöskirjan mukaan ikääntyneet työntekijät arvostavat rahallisten palkkioiden lisäksi myös tunnustusta, mahdollisuutta käyttää taitojaan monipuolisesti, joustavia työaikoja sekä työn jatkuvuutta. Työntekijöiden työhyvinvointiin ja terveyteen liittyvät tekijät näyttävät olevan yhteydessä eläkeaikeisiin aina keski-ikästä alkaen, ja sen takia ikääntyvien työntekijöiden työkykyä ja jaksamista tulisi tukea johtamisen keinoin jo keski-ikästä alkaen. (von Bonsdorff 2009).

Kuntasektorilla huomion kohteena ovat lähivuosina erityisesti kuntien yhdistymiset, palvelurakennemuutokset ja erilaisten tilaaja-tuottajatapojen käyttöönotto. Muutokset vaativat henkilöstöltä jatkuvaa uuden opettelua ja sopeutumista uusii toimintatapoihin. Muutostilanteessa on riski, että johtamisen ja henkilöstön maailmat eriytyvät toisistaan. Tästä syystä muutoksen johtamisessa korostuu entisestään keskijohdon ja lähiesimiesten tehtävä johdon ja henkilöstön välisen rajan ylittäjänä. Keskijohdon rooli vaikuttaa myös siihen, kuinka strategiat toteutuvat käytännössä. Lähiesimiehet voivat edistää uudistuksiin sopeutumista antamalla tilaa keskustella muutoksen vaikutuksista verrattuna entiseen tilanteeseen. Osaamisen ja suorituksen johtaminen kuuluvat myös esimiehen arkityöhön muutostilanteissa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 49-50).

Johtaminen onkin henkilöstön hyvinvoinnin ja ilmapiirin kannalta tärkeimpiä tekijöitä. Viime vuosina on valtakunnallisesti alettu korostamaan ns. ikäjohtamisen merkitystä eri-ikäisten työntekijöiden johtamisessa.

Kotihoitotyö on yhteiskunnallisesti tärkeä työmuoto, sillä vanhusten kotona tai kodinomaisissa olosuhteissa asumisen mahdollistaminen on sekä taloudellisesti että inhimillisesti paras mahdollinen ratkaisu kasvavan vanhusväestön hoitamisessa. Kotihoitohenkilöstön osuus sosiaali- ja terveysalan kunnallisesta henkilöstöstä on merkittävä, sillä esimerkiksi vuonna 2004 kotipalveluhenkilöstöä oli noin 15 000 eli 15 % koko sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstöstä (Sosiaali- ja terveydenhuollon taskutilasto 2010).

Kuopiossa kotihoito käsittää yhdistetyn kotipalvelun ja kotisairaanhoidon, ja henkilöstön ammattinimikkeitä ovat mm. kotipalveluohjaaja, kotisairaanhoidaja, lähihoitaja, kodinhoitaja, perushoitaja ja kotiavustaja. Kotihoitotyö on haasteellista ja monipuolista työtä, joka asettaa erityiset vaatimukset henkilöstön osaamiselle. Työolosuhteet ovat erityisen haasteelliset, sillä työtä tehdään asiakkaiden kotona hyvin vaihtelevissa oloissa, ja ergonomiakysymyksiä on vaikeampi huomioida kuin laitosisolosuhteissa. Asiakastyö vaatii erinomaisia vuorovaikutus-, organisointi- ja erilaisten hoitotaitojen osaamista, ja työ on hyvin vastuullista ja itseohjautuvaa. Työn organisointi tapahtuu Kuopiossa moniammatillisten tiimien avulla, joilla on hyvin paljon päätösvaltaa ja -vastuuta käytännön työn järjestelyissä.

Kuopion kaupungin henkilöstön eläköitymistaso on varhaiseläkevertailun mukaan 67 % korkeampi kuin keskimäärin koko maassa. (Kuopion kaupungin työnantajapalvelu 2009, 3). Työkyvyttömyyseläkkeelle Kuopion kotihoidosta, kuten koko kaupungin organisaatiossa, siirrytään useimmiten tuki- ja liikuntaelinsairauksien ja mielenterveyden häiriöiden vuoksi.

Sama suuntaus on myös valtakunnallisesti, sillä tuoreen Ammatit ja masennusperusteiset työkyvyttömyyseläkkeet-tutkimuksen mukaan naisvaltaisista ihmissuhdeammateista jäädytään keskimääräistä useammin masennusperusteiselle eläkkeelle. Näitä ammattiryhmiä ovat mm. perus- ja lähihoitajat. Vuonna 2008 ennenaikaiselle eläkkeelle masennuksen takia siirtyneiden keski-ikä oli 49 vuotta. (Savon Sanomat 4.9.2009).

Henkilöstön jaksamiseen ja hyvinvointiin onkin alettu kiinnittämään entistä enemmän huomiota Kuopion kaupungin toimesta ja mm. laadittu aktiivisen aikaisen puuttumisen malli (16.3.2007) sekä ohjeet uudelleensijoitusmenettelystä (14.5.2009). Aktiivisen aikaisen puuttumisen mallilla pyritään puuttumaan ajoissa työkykyongelmiin ja siirtymään ”välittämisen ja huolehtimisen kulttuuriin”. Henkilöstön uudelleensijoitus halutaan jatkossa hoitaa tavoitteellisesti kohtuullisessa ajassa. Kuntoutukseen panostetaan aktiivisesti mm. avokuntoutuksen ja kuntoremonttien muodossa, jotka järjestetään työterveyshuollon kautta työaikana ja palkallisena virkavapaana. Mm. 25 vuotta kaupungilla palvelleet palkitaan mahdollisuudella hakea viikon kuntoremonttikurssille ja 30 vuotta työskenneltyään henkilö saa ylimääräisen lomaviikon.

Varsinaista ikäjohtamisen strategiaa tai -ohjelmaa ei Kuopion kaupungilla ole, joten tutkimuksessani keskityn ikääntyvän henkilöstön tarpeisiin. Tarkoituksena on tuoda ikääntyvän kotihoidon henkilöstön näkökulma esiin ja löytää niitä työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen osa-alueita, joihin ikäjohtamisen avulla voidaan vaikuttaa ja edistää näin työssä jatkamista entistä pidempään. Tutkimuksessa tarkastelen työhyvinvointia lähinnä työn hallinnan ja lähijohtamiseen kohdistuvien odotusten kautta, tavoitteena löytää erityisiä ikäjohtamisen työkaluja lähiesimiesten käyttöön sekä kotihoidossa että mahdollisesti myös muilla, varsinkin naisvaltaisilla toimialoilla.

2. IKÄÄNTYMINEN JA TOIMINTAKYKY

2.1 Ikääntymisen määrittelyä

Ikääntyvästä väestöstä puhutaan usein haasteena, joka ymmärretään taakkana ja kulueränä yhteiskunnalle. Ikääntymisessä painotetaan ongelmia, kuten raihnaisuutta ja sairauksia. Nykyisin on kuitenkin alettu kääntämään ikäpuhetta myönteisempään ja voimavaralähtöisempään suuntaan. (Suomi & Hakonen 2008, 9). Ikä on sosiaalisesti määriteltyä, ikään ja tiettyihin ikävuosiin liitetyt merkitykset vaihtelevat yhteiskunnasta ja ajasta toiseen. Ikääntyvät henkilöt itse tuntevat itsensä yleisesti kronologisia vuosiaan nuoremmaksi. Iästä muistuttavat kuitenkin esim. lasten ikä ja työhön liittyvät kokemukset kuten atk-taidot verrattuna nuorempiin. (Suomi & Hakonen 2008, 16).

Iän monitasoisuus näkyy erilaisissa ikäkäsityksissä, joista tutuin lienee kronologinen kalenteri-ikä. Yli 45-vuotiaista puhutaan ikääntyvinä ja ikääntyneinä käsitetään yli 55-vuotiaat. Kolmatta ikää elävät ne eläkkeelle siirtyneet, jotka eivät ole vielä neljännessä iässä eli tarvitse vielä palveluja. Kalenteri-ikä on tarkka mutta kapea-alainen näkemys iästä. Biologinen ikä voi erota kalenteri-ikästä, sillä fyysinen toimintakyky voi olla samanikäisilläkin hyvin erilainen. (em. 2008, 39-40).

Sosiaalinen ikä on kulttuurisidonnainen käsite ja määrittyy yhteisöllisesti sen mukaan, minkä ikäistä kussakin historiallisessa ajassa pidetään vanhana. Vanhuskäsitettä käytettiin noin sata vuotta sitten kunnioituksen osoituksena kylän vanhimmasta puhuttaessa. Nykyäänkin saatetaan puhua kunnioittavasti suvun tai perheen vanhimmasta, mutta unohdetaan usein tyystin numerot. Sosiaalista ikää voidaan jäljittää mm. elämäntapoina ja – tyyleinä tai iän mukaisena pukeutumisena. Etenkään nainen ei saa nykykulttuurissa näyttää ikääntyneeltä, vaan hänen on jatkuvasti ylläpidettävä nuorekkuuttaan. (em. 2008, 41-42).

Persoonallisen iän kautta henkilö itse määrittelee ikäänsä. Silloin voidaan käyttää käsitettä kolmas ikä, itsensä toteuttamisen vaihe elämänsä aikana. Henkilökohtainen kokemus kuuluu myös subjektiiviseen ikään, joka kuvaa ihmisen tietoisuutta minuudestaan, itseymmärrystä ja minän eheyttä. Uotisen (2005) tutkimuksessa yli 65-vuotiaat ilmoittivat subjektiivisen ikänsä kronologista nuoremmaksi. Ikäkäsitykset ovat yhtä aikaa sekä historiallisia, aika- ja paikkasidonnaisia, kulttuurisia että subjektiivisia. (em. 2008, 43-45).

2.2 Ikääntymisen vaikutukset toimintakykyyn

2.2.1 Fyysinen toimintakyky

Muutokset fyysisessä toimintakyvyssä alkavat viimeistään noin 30 vuoden iässä, mutta ne eivät ole suoraviivaisia iän lisääntyessä. Hengitys- ja verenkiertoelimistön kunto laskee 40 vuodessa runsaat 30 %, mikäli ei säännöllisesti harrasta kestävyyskuntoa, kuten uintia, pyöräilyä tai hölkkää. Miehillä ja naisilla muutokset etenevät eri vauhdilla heijastaen sukupuolten rakenteellisia eroja jo nuorella aikuisiällä ja naisilla onkin lähtökohtaisesti noin 25 % huonompi kunto kuin samanikäisillä miehillä. Fyysisen toimintakyvyn heikkenemistä voidaan tehokkaasti hidastaa ja ehkäistä

säännöllisen liikunnan avulla. 40-60-vuotiaiden fyysisen työkuorman pitäisi vähentyä ainakin 20 %, mutta jos se ei helpotu, fyysiset ylikuormitusongelmat kärjistyvät erityisesti 55 ikävuoden jälkeen. (Ilmarinen ym. 2003, 51-52).

Tuki- ja liikuntaelimestön kohdalla kunto heikkenee yhtä dramaattisesti iän myötä, sillä runsaassa 10 vuodessa 45-57-vuotiaiden työntekijöiden selän lihasvoimat heikkenevät peräti 40-50 % sekä henkisissä että fyysisissä töissä. Toisin sanoen fyysinen työ ei suojaa lihasvoimien heikkenemiseltä. Siksi myös fyysisen työn tekijöiden on huolehdittava kunnostaan tarkoituksenmukaisen liikunnan avulla. (Ilmarinen 1999, 87-97, teoksessa *Kyvyistä kiinni* 2003, 52).

2.2.2 Psykkinen toimintakyky

Psykkinen toimintakyky tarkoittaa kykyä suoriutua erilaisista älyllistä ja muuta henkistä ponnistelua vaativista tehtävistä. Tavallisimmin psykkinen toimintakykyyn liitetään havaitseminen, psykomotoriset toiminnot ja muuta tiedonkäsittelyn toiminnot, kuten muisti, oppiminen, ajattelu ja kielitaito. Ruoppilan ja Suutaman mukaan (1994) merkityksellisiä ovat myös motivaatio ja yksilön minäkäsitys. Tulevaisuuden psykkinen työympäristö on yksilön ja ympäristön välinen muuttuva suhde, johon vaikuttaa paitsi ympäristö, myös yksilön arvio kompetensistaan. Samat työn psykkinen vaatimukset saattavat näyttäytyä hyvin erilaisina eri sukupolville ja erilaisen koulutuksen omaaville. Myös yksilön terveys ja toimintakyky vaikuttavat ympäristön arviointiin ja hallintaan, ikääntyessä perustat ja vertailukohtat muuttuvat. (Tuomi ym. 1995 teoksessa *Kyvyistä kiinni*, 2003, 53).

Ikääntymisen mukanaan tuomat muutokset näkyvät selvimmin tehtävissä, joissa vaaditaan nopeaa ja aikatauluihin sidottua tietojenkäsittelyä ja sellaisia psykomotorisia suorituksia, joissa kielellisen aineksen osuus on vähäinen. Mitä monimutkaisempia ja – muotoisempia reaktioita vaaditaan, sitä suurempia ovat ikäryhmien erot. Useimmissa työtehtävissä nämä heikentymät korvautuvat iäkkäiden pitkällä työkokemuksella ja korkealla työmotivaatiolla sekä viisaudella käsitellä monimutkaisia ongelmatilanteita. Havainto- ja psykomotoristen toimintojen sekä nopeuden alenemista voidaan kompensoida ergonomisin järjestelyin, yksilökohtaisin apuvälinein ja työnkulkuja kehittämällä. Oppimisen ja työn hallinnan kannalta ovat merkittäviä myös yksilön omat

arviot kognitiivisen toimintojensa tasosta, mm. havaitsemisesta, muistista, oppimisesta, ajattelusta ja kielenkäytön taidoista. (Ilmarinen ym. 2003, 53-54).

2.2.3 Henkinen kasvu

Ruoppilan ja Suutaman (1994) sekä Ruoppilan (1996) mukaan monet ihmisen ominaisuuksista vahvistuvat iän myötä. Näitä muutoksia voidaan kutsua henkiseksi kasvuksi, joka luonteeltaan on monesti kognitiivista. Kypsyys edesauttaa tavoitteisiin pääsemistä, esimerkiksi kokonaisuuksien parempaa hahmottamista, kykyä harkita, pohdiskella ja perustella paremmin. Asioiden ja niiden syy-yhteyksien kokonaisvaltaisempi hahmottaminen auttaa merkittävästi ymmärtämään ja ratkaisemaan työelämän monimuotoisia ongelmia. Sanottavansa osaa kiteyttää ja ilmaista niin, että muutkin sen ymmärtävät. Sitoutuminen työhön ja uskollisuus työnantajaa kohtaan voimistuvat ja elämäntilanne sallii keskittymisen työhön. Oppimismotivaatiokin on korkealla, mikäli työstä pärjääminen on siitä kiinni. Seniorit ovat vuosittain vähemmän työstä poissa kuin nuoret, joilla on pieniä lapsia. (Ilmarinen ym. 2003, 54-55).

Jatkuvan muutoksen ja työelämän monimutkaisuuden hallinnassa henkisellä kasvulla, elämänhallinnalla ja työkokemuksella on paljonkin merkitystä. Samoin sillä, millainen asenne elämään ja uraan yksilöllä on. Ihminen kasvaa, kehittyy ja oppii koko elämänsä ajan, eikä kasvu pysähdy vielä työelämästä luopumiseenkaan. Henkisen kasvuun liitetään yleisimmin viisaus, jota voidaan kuvata mm. seuraavasti:

- . runsas tietovaranto elämästä, elinoloista ja niiden vaihteluista
- . käsitys asioiden suhteellisuudesta
- . epävarmuuden sieto
- . kyky oivaltaa olennaiset asiat eri ongelmista ja arvioida niitä
- . monimutkaisten ongelmien käsittely
- . luova ongelmanratkaisukyky
- . kyky tehdä arvovalintoja
- . kyky antaa hyviä neuvoja

(Ilmarinen ym. 2003, 56-57)

Henkinen kasvu on sidoksissa koulutukseen ja elin- ja työympäristön virikkeisyyteen ja luonnollisesti varsin yksilöllistä. Kasvua voi tapahtua elämänkaaren eri vaiheissa, myös vielä eläkkeelle siirtymisen jälkeen. Henkinen kasvu on seniorien suurin valttikortti työelämässä, siksi tätä lisäarvoa ja vahvuutta pitäisi hyödyntää enemmän työelämässä. Kun ura nähdään ammatillisen ja henkisen kasvun prosessina, se ei välttämättä ole kiipeämistä organisaatiohierarkian portaissa ylöspäin, vaan jatkuvaa tietojen ja taitojen syventämistä ja näkemysten laajentamista. Urakaaria voi olla elämässä useita, jos ura nähdään jatkuvana oppimisena ja henkisenä kasvuna. Ikäjohtamisessa tärkeää onkin ikäasenteiden ohella muuttaa ura-asenteita. Kun valmiita urapolkuja ei enää ole, on uralla etenemistä se, että etsii ammatillisen kasvun haasteita ja kehittää työtään mielekkäämmäksi. (em. 2003, 58).

Henkisen kasvun kannalta käännteentekeviä ovat uran kriisivaiheet, jolloin ihminen puntaroi arvojaan, tavoitteitaan ja saavutuksiaan pyrkien suuntaamaan toimintaansa järkevällä tavalla. Oleellista kehityksen kannalta on tapa, jolla ihminen käsittelee elämänsä haasteita, joko voittaen ne tai nujertuen niiden edessä. Kriisit ja epäonnistumiset elämässä ovat kasvun paikkoja juuri siksi, että niiden kautta ihminen oppii tuntemaan omat vahvuutensa ja rajansa ja kykenee elämään niiden kanssa. Ikääntynyt työntekijä onkin urallaan käynyt läpi ainakin kaksi tai kolme uran kriisivaihetta: kolmeenkymmeneen ikävuoteen mennessä ammatillisen identiteetin etsinnän ja/tai kyseenalaistamisen, nelikymppisenä uravalinnan uudelleenarvioinnin ja tavoitteiden uudelleen asettamisen sekä uran viime vaiheilla ammatti-identiteetistä luopumisen pelon. Vaikka useimmat seniorit vahvistuvat elämänkriiseissä, aina on myös niitä, jotka eivät kykene käyttämään kriisejä hyväkseen, vaan joiden itsetunto murenee ja elämänhallinta lukkiutuu. (emt. 2003, 63-65).

3. IKÄÄNTYMINEN JA TYÖHYVINVOINTI

3.1 Ikääntyvien työhyvinvointi ja työssä jaksaminen

Työhyvinvointiin vaikuttavat monet tekijät, mm. johtaminen, työn hallinta, riittävä työtehtävien vaatima osaaminen ja työn organisointi. Työ- ja toimintakyvyn edistäminen on moniulotteista toimintaa: se yhdistää yksilön, työyhteisön, työympäristön ja osaamisen toiminta-alueet

kokonaisuudeksi. Työelämän kehittämisen tulee olla prosessimaista ja ennakoivaa siten, että eri kehittämistoimenpiteet tukevat toisiaan. (Työhyvinvointi kunta-alalla - suositus 2003, 4).

Mm. informaatioteknologian nopea kehitys synnyttää jatkuvaa muospainetta yrityksiin ja organisaatioihin. Tämän päivän työelämän muutoksille on tyypillistä, että tietotekniset ja organisatoriset muutokset liittyvät aiempaa kiinteämmin toisiinsa. Uudet tieto- ja viestintäteknikat mahdollistavat töiden organisoinnin ja työn tekemisen yhä joustavammin. Tämä aiheuttaa (Huuhtasen 2002a mukaan) jatkuvaa arjen työmenetelmien, työnjaon ja töiden sisällön hiomista. Henkilöstölle muutos on aina haaste ja usein myös stressitekijä, yleensä ikääntyneelle väelle suurempi kuin nuoremmille. Rutiinitöiden vähetessä tiedon ja osaamisen merkitys kasvaa entisestään. Koska henkilöstö on keskeinen tuotannon ja palveluiden tekijä, vaatimukset kohdistuvat viimekädessä juuri siihen. Keskeisimpiä henkilöstöön kohdistuvia vaatimuksia ovat korkeatasoinen tietotekninen osaaminen, kansainvälisyys, elinikäinen oppiminen, muutoshakuisuus ja joustavuus. Toisaalta on alettu puhua entistä enemmän myös niin sanotun hiljaisen eli kokemusperäisen tiedon merkityksestä. (Työhyvinvointi kunta-alalla - suositus 2003, 29-30).

Raija Julkunen tiivistää henkilöstöjohdon ja kuusikymppisten kertoman työelämän diagnoosin kolmeen perusolottuvuuteen: työn vaatimusten ja työpaineiden kasvuun, uusiin tarkkailun ja kontrollin tekniikoihin sekä pysyttelyyn ajan hermolla. Toisaalta työ kuormittaa kaiken ikäisiä ja mm. kiirettä kokevat eniten 25 - 45-vuotiaat ja ruuhkavuotia elävillä 35 - 55-vuotiailla työntekijät ovat pisimmillään (Järnefelt & Lehto 2002). Iän ja työelämän luonteeseen vaikuttavat useat mekanismit. Kun yleensä fyysinen ja kognitiivinen kapasiteetti vähenee ja sairaudet lisääntyvät iän myötä, työn vaatimuksista selviytyminen tulee yksinkertaisesti raskaammaksi, vaikka kokemus ja viisaus kompensoisivatkin niitä. Toisaalta varsinkin epäsuotuisa työura kasaa väsymystä ja kyllästymistä. Myös ikääntyvien alkuperäiset taidot vanhenevat ja uran aikana joutuu opettelemaan uusia tietoja, taitoja, ammatteja, ajatusmalleja ja ideologioita. Ikääntyvistä työntekijöistä voi tuntua, että samoja ideoita on kokeiltu ennenkin. (Julkunen 2008, 77-78).

Ikääntyville tyypillisiä ominaisuuksia ovat kokemus, uskollisuus, korkea moraalinen ja lojaalisuus työnantajaa kohtaan. Työhön ja ikään liittyvä mekanismi on myös se, että ikääntyvillä on käytössään instituotuja lähtömahdollisuuksia, joita nuoremmilla ei ole kuin väliaikaisesti. Julkusen mukaan esim. 60-vuotiaat ovat terveydeltään, työkyvyltään, toiveiltaan ja elämäntilanteiltaan

heterogeeninen joukko. Heidän intressinsä ovat monensuuntaisia, yhtäältä he hakevat suojaa ageismilta ja ikäsyrjiviltä käytäntöjä vastaan, itselleen sopivaa työelämää, mutta toisaalta myös varhaisen eläkkeellepääsyn optiota. Tervettä, työssäkäyvää ja työkykyistä henkilöä houkuttelee samalla halu vetäytyä eläkkeelle ja toisaalta jatkaa työssä ja pysyä kiinni työelämässä ja olla tekemisissä nuorten kanssa. (em. 2008, 78-79).

Tutkimukset ovat osoittaneet johdonmukaisesti, että sitoutuminen ja työmotivaatio kasvavat iän myötä, samoin muuttuvat itseä ja ympäristöä koskevat käsitykset, odotukset ja työn merkitys. Sosiaalisen elämänalueen muutokset lasten kotoa lähdön myötä, taloudellisen aseman kehitys ja työn ulkopuolisten aktiviteettien muutokset vapauttavat monien kiinnostusta ja energiaa työhön. Mikäli työ säilyy mielekkäänä, arvostettuna ja sopivasti kuormittavana, työ ja työyhteisö voivat ratkaisevasti tukea ikääntyvän itsetuntoa ja ylläpitää sosiaalista toimintakykyä koko työuran ajan. (Ilmarinen 2003, 37).

Organisaatiokohtainen eri sukupolvien aseman ja yhteistyön analyysi ja kehittäminen on välttämätöntä, koska työn sisällöt, ammattitaitovaatimukset ja kuormittavuus, henkilöstön ikärakenne, eläkesäädökset jne. vaihtelevat paitsi julkisen ja yksityisen sektorin myös toimialojen sisällä. (Ilmarinen 2003, 37-38).

Vuosien 2000 - 2001 työuupumustutkimuksen mukaan uupumus yleistyy iän mukana ja kun esimerkiksi työssä olleista 30 - 54-vuotiaista vakavasti työuupuneita oli 2,0 - 2,4 prosenttia, 55 - 64-vuotiaista vakavasti uupuneita oli jo 5,1 prosenttia. Niistä, joilla takanaan oli 35 - 50 vuoden työura, vakavasti uupuneita oli 6,0 prosenttia (Ahola ym. 2004). Vakava uupumus koskee kuitenkin vain suhteellisen pientä osaa vanhimmistakin työntekijöistä. Iäkkäät työntekijät tuntevat olonsa luonnollisesti väsyneemmäksi kuin nuorempana, ja työ vie yhä suuremman osan energiasta. Jotta työssä pärjäisi, väsymystä ei saa päästää valtaan työssä, vaan se on siirrettävä kotiin omalle ajalle. (Julkunen 2008, 80).

Työelämän jatkuvat muutokset, kuten tehokkuusvaatimusten lisääntyminen, jatkuva oppimisen tarve kuten myös valmiudet joustoihin tuovat lisäkuormaa työntekoon ja asettavat ihmisen voimavarat yhä suuremmalle koetukselle. Jatkuva kiire ja ihmisten erilainen paineensietokyky vaikuttavat työyhteisöön ja saattavat aiheuttaa kriisejä ja työilmapiirin kiristymistä. Kiire ei rajoitu

vain työelämään vaan koko teollistuneen yhteiskunnan elämäntapaan, ja perinteinen työn ja levon vuorottelu ei enää toimi. Levon puute johtaa uupumiseen ja vakavaan ylikuormittumiseen. (Ilmarinen 2003, 67).

Uupuminen uhkaa kaikkia, mutta iäkkäämmät tarvitsevat enemmän aikaa palautumiseen . Laaja-alaisen tutkimuksen mukaan yli puolet suomalaisesta työikäisestä väestöstä koki jonkinasteista työuupumusta ja noin 7 prosentilla työuupumus oli vakavaa. (Kalimo ym. 2001, Kalimo ja Toppinen 1997, teoksessa *Kyvyistä kiinni* 2003, 66). Työuupumus voidaan määritellä vakavaksi, työssä kehittyväksi krooniseksi stressioireyhtymäksi, jolle on tyypillistä uuvuttava väsymys, kyynisyys ja heikentynyt ammatillinen itsetunto. (Ilmarinen 2003, 65-66).

Työuupumisen syiksi nähdään mm. työpaineiden kasvu ja työelämän kiihtyvä muutostahti. Yksilön uupumisen syyt voivat olla myös yksityiselämän puolella. Ikääntyminen vähentää fyysisiä voimavaroja, nuoremmilla paineita lisää perheen ja työn yhteensovittaminen. Viime vuosien kansantauti on ollut masennus, jolloin ihminen lamaantuu ja vaipuu apatiaan. Monet työntekijät kokevat voimavaransa vähäiseksi työresurssien niukkenemisen, työn kuormittavuuden ja kiireen edessä. (Hämäläinen 2005, 153-158).

Työterveyslaitoksen MONIKKO-tutkimuksessa (Airila, Kauppinen & Eskola 2007) selvitettiin ikään liittyviä asenteita ja mielikuvia, eri-ikäisten yhteistyötä ja vuorovaikutusta, hiljaista tietoa ja sen siirtymistä sekä eri-ikäisten työhyvinvointia. Sen mukaan ikä on sekä näkyvä että näkymätön moninaisuutta työyhteisöön tuottava tekijä. Valtaosa tutkimukseen osallistuneista vastasi, ettei iällä ole yhteyttä työsuhteen jatkuvuuteen, tiedonsaantiin, työsuhte-etuihin, koulutukseen pääsyyn eikä omaan haluun oppia ja kehittyä työssä. Sen sijaan iän koettiin lisäävän yksilön ammattitaidon arvostusta sekä omia kykyjä ja selviytymistä työssä. Suurimmiksi iän tuomiksi eduiksi arvioitiin vahva ammattitaito ja osaaminen, varmuus ja rauhallisuus työssä sekä arvostuksen ja uskottavuuden lisääntyminen. Myös sosiaalisten taitojen, toisten ymmärtämisen ja itsetuntemuksen koettiin lisääntyvän iän mukana. (Colliander ym.2009, 112)

Ikääntymisen haittoina tuotiin esiin erityisesti terveyden ja toimintakyvyn heikkeneminen sekä ura-, kehitymis- ja koulutusmahdollisuuksien huonontuminen. Joillakin aloilla ikääntymisen koettiin lisäävän työ määrää ja työhön liittyvää vastuuta. Ikä on selkeästi yhteydessä sekä sairauspäivien

määrään että sairauslomien keston. Yli 50-vuotiailla on pitempiä sairauslomia kuin nuoremmilla, myös vuosittaiset sairauspäivien lukumäärät lisääntyvät iän mukana (mm. Ilmarinen 2001). Yli 55-vuotiailla on havaittu myös nuorempia ikäluokkia enemmän työuupumusta, psykosomaattisia oireita ja emotionaalista uupumusta (mm. Ilmarinen 2001, Feldt 1997). (Colliander ym. 2009, 112-113).

Iäkkäiden työntekijöiden on todettu kokevan työssään vähemmän etenemismahdollisuuksia (Feldt & Ruoppila 1993) ja (Goedhardin 1993 mukaan) enemmän tuen puutetta sekä työn kuormittavuutta kuin nuorempien työntekijöiden. Iäkkäät kokevat että heillä on nuoria vähemmän mahdollisuuksia taukojen pitämiseen (Ilmarinen 2001) ja enemmän työpaineita (Erkkilä 2000). Iäkkäät ovat kuitenkin nuoria tyytyväisempiä työhönsä ja katsovat siinä olevan enemmän tyydytystä tuottavia tekijöitä (mm. Feldt & Ruoppila 1993). Elon (2000) mukaan yli 55-vuotiaat kokevat työssään enemmän vaikutusmahdollisuuksia kuin nuoremmat ja suurin osa yli 45-vuotiaista työntekijöistä kokee pystyvänsä vaikuttamaan työssä oleviin taukoihinsa, työjärjestykseensä, työmenetelmiinsä ja työtahtiinsa (Ilmarinen 2001). (Colliander ym. 2009, 111-112).

Hämäläinen (2005, 162-163) puhuu kokonaisyhyvinvoinnin nelikentästä, joka sisältää terveyden, työn, lähi-ihmissuhteet ja elämisen tarkoituksen. Terveys asetetaan ihmisten arvoasteikossa yleensä ykkössijalle. Ikääntyessään ihminen joutuu kohtaamaan sairautta, kipuja ja hyväksymään itsensä keskeneräisenä ja uupuvana ihmisenä. Fyysisen hyvinvoinnin haurastuessa kuitenkin elämäkokemus muuttuu viisaudeksi ja ja pettymykset voimavaraksi. Kun ihminen voi kohtuullisen hyvin ja kykenee hyväksymään oman vanhenemisen mukanaan tuomat vaivat, hän jaksaa tehdä työtäänkin paremmin.

Ikääntyvät kokevat olonsa samanaikaisesti ja tilannekohtaisesti sekä vahvoiksi ja osaaviksi että vähän kyllästyneiksi ja vanhanaikaisiksi, nuorten ohi ajamiksi. Seniorin työhyvinvoinnille ovat tärkeitä samat jaksamisen ulottuvuudet kuin nuoremmillekin; ammatillinen itseluottamus ja pärjääminen, työn mieli ja mielekkyys sekä riittävän hyvä ruumiillinen olo. Tärkeää on myös tulla hyväksytyksi ja tunnustetuksi työyhteisössä ja että nuoremmat työtoverit kohtelevat yhdenvertaisena ja ottavat mukaan päätöksentekoon. (Julkunen 2008, 80).

Työssä jaksaminen on osaltaan työhyvinvoinnin ydinaluetta. Tärkeitä kysymyksiä ovat mm. miten työ on organisoitu, onko työn tekemiseen riittäviä resursseja, onko johtaminen reilua ja oikeudenmukaista, saako lähiyhteisöltä sosiaalista tukea sekä arvostavatko johto, työtoverit ja asiakkaat työpanosta. Nykyisessä tieto- ja palvelutyössä yhteisön merkitys korostuu entisestään ja sen odotetaan sekä oppivan että ratkovan ongelmia yhdessä. Työn epäkohtia, kuten kiireen ja työpaineen kasvua, ikäyrjintää, stressiä, huonoa johtamista ja työyhteisöjen ristiriitoja, käsitellään jatkuvasti julkisuudessa ja siitä muotoutuu yhteinen kuva työelämän kehityssuunnista. (Julkunen 2008, 70-71).

Työtyytyväisyys on useiden tutkimusten mukaan tärkeä työssä jaksamiseen vaikuttava tekijä. Työntekijät ovat työhönsä tyytyväisiä silloin, kun työ vastaa sille asetettuja tavoitteita ja se on palkitsevaa. Näihin tekijöihin vaikuttavat puolestaan työn vaatimusten ja osaamisen tasapaino, hyvä työyhteisö ja esimiestyö sekä hyvät työn tekemisen puitteet, joihin sisältyvät niin työympäristö kuin toimiva työterveyshuolto ja kuntoutusmahdollisuudet. (Pensola ym. 2008, 239-240).

Työssä jaksaminen voidaan määritellä

1. riittäväksi ammatilliseksi itseluottamukseksi eli tunteeksi siitä että pärjää ja on riittävän hyvä
2. työn mielekkyydeksi, tunteeksi oman työn merkityksellisyydestä ja mielestä
3. riittäväksi fyysiseksi hyväksi oloksi, pirteydeksi ja energisyydeksi.

(Julkunen 2008, 71)

Työelämän yhteiseksi koettuja trendejä ovat työn kasvavat niin määrälliset suoritus- kuin laadulliset osaamisvaatimukset. Työssä vaaditaan entistä tehokkaampaa suoriutumista sekä parempaa pohjakoulutusta, uusien asioiden oppimista, monitaitoisuutta, lisää vastuunottoa ja joustavuutta. Toisaalta työn tarjoamat vaikuttamis-, etenemis- ja kehittymismahdollisuudet ovat lisääntyneet samoin kuin työn yksitoikkoisuus on vähentynyt. Kun ennen oltiin huolissaan työn yksitoikkoisuudesta, nyt mietitään onko vaatimuksia, kehittymistä, vaikuttamista ja vastuuta olla jopa liikaa. Omien rajojen ja työajan rajojen vetämisestä on tullut uusi kysymys. Kiireen, työpaineiden ja henkisen kuormituksen kasvu näkyy erilaisina psykosomaattisina oireina, kuten väsymyksenä ja univaikeuksina. (em. 2008, 75-76).

Työssä jaksamisen voimavarojen pitkittäistutkimuksessa havaittiin, että yksilölliset voimavarat erottelivat hyvin jaksavien ja vakavasti uupuneiden keski-ikäisten työntekijöiden ryhmät paremmin kuin työolotekijät. Elämänhallinnan kuvaajana pidetty koherenssin tunne ennusti parhaiten työssä jaksamista. Vahva koherenssin tunne määrittää ihmisen tavaksi havainnoida maailmaa ja omaa elämää siten, että asiat nähdään ymmärrettäväksi, hallittaviksi ja mielekkäiksi. Kalimon ym. 2001 mukaan mm. työelämän kokemusten oletetaan muovaavan koherenssin tunnetta. (Ilmarinen ym. 2003, 66).

Tie hyvinvointiin perustuu vahvoihin sisäisiin yksilöllisiin voimavaroihin ja haasteelliseen työhön, jota ohjaa tukea antava ilmapiiri. Eri-ikäisten työssä jaksamista tuettaessa tulisi siis panostaa yhteistyöhön työtovereiden kesken, esimiestoimintaan sekä lisätä työstä saatavan palautteen määrää ja työn arvostusta. Paras palkkio on onnistumisen tunne työssä, jonka kokee tärkeäksi ja mielekkääksi joko omassa organisaatiossa tai laajemmin yhteiskunnallisesti. (Ilmarinen ym. 2003,66).

Työmotivaatio on tärkeä tekijä työssä jaksamisen ja hyvän työilmapiirin ylläpitämisessä. Jos motivaatio on korkealla, työntekijöillä riittää voimia ja työntekijä jaksaa suuriakin työmääriä. Työyhteisön ilmapiiri on työmotivaation perusta. Tällöin työpaikalle on hyvä tulla, pelisääntöjä noudatetaan, vuorovaikutus on avointa ja siihen liittyviä ongelmia kyetään ratkomaan ja ihmiset auttavat ja kunnioittavat toisiaan. Työmotivaation synnyssä tärkeä osa on myös työn palkitsevuudella ja työn kokemisella mielekkäänä. (Hämäläinen 2005, 78-79).

Vuorovaikutuksen toimivuus on tärkeä työilmapiirin mittari. Vuorovaikutuksen avoimuus, rehellisyys ja luontevuus ehkäisee klikkien ja kuppikuntien syntymistä. Tyydyttävään vuorovaikutukseen kuuluu myös toisen työn arvostaminen ja työtovereiden kunnioittaminen persoonina. Huumorille on tilaa ja erilaisuus koetaan rikkautena, ei uhkana. Ongelmiin puututaan heti ja ne pyritään käsittelemään pois. Ihmisten välinen luottamus lisääntyy toisen aidolla huomioonottamisella ja kuuntelulla. Jos työn ilo katoaa, työntekijöiden voimavarat hiipuvat ja sairauspoissaolot lisääntyvät. (Hämäläinen 2005, 93-101)

Työssä jaksamisen ohjelmaan liitetty Hyvien käytäntöjen vaikuttavuus-tutkimuksessa (2002, 28) työssä jaksamisen kehittämisen toimenpiteiden toivottiin kohdistuvan melko tasaisesti sosiaalisten, psyykkisten ja fyysisten työolojen parantamiseen, joista erityisesti sosiaalisten työolojen kehittämiseen on jatkossa paneuduttava. Eniten toivottiin positiivisen työilmapiirin ylläpitämistä, henkilöstön arvostamista sekä henkilöstön motiivointia.

3.2 Työn hallinta

Karasekin ja Theorellin (1990) mukaan työn hallinta on työhyvinvoinnin edellytys: riittävä osaaminen ja mahdollisuus vaikuttaa työhön tekevät työn hallittavaksi kiireellisissä tilanteissa, kun taas ulkoapäin tulevat vaatimukset ja puuttuva ammattiosaaminen stressaavat. Mallia voidaan soveltaa myös työyhteisötasolla. Hyvin toteutettu työn organisointi parantaa tuloksellisuutta: työnjaon onnistunut koordinaatio, ammattiosaamisen oikea kohdentaminen ja laadukas johtamis- ja esimiestyö tehostavat työtä. Laadukas työn organisointi ylläpitää myös työhyvinvointia, sillä sopivat työn mitoitukset, vaativuus ja toimivat työmenetelmät eivät ylikuormita työntekijöitä. Sosiaali- ja terveydenhuollon työssä vaatimuksia asettavat sekä ammattietiikka, kunnan poliittinen ja virkamiehistä koostuva johto taloudellisine tavoitteineen, kuntalaiset ja asiakkaat. (Haapakorpi & Haapola 2008, 16).

Työnsä hallitseva työntekijä yleensä viihtyy työssään, on sitoutunut työhönsä ja hänen työsuorituksensa on laadukas. Useissa tutkimuksissa on myös todettu, että hyvä työn hallinta edistää sekä työntekijöiden psyykkistä että fyysistä terveyttä. Huono työn hallinta sen sijaan lisää sairauspoissaoloja ja sairastamista. Työn hallinnan tukeminen on siis sekä työntekijän että työnantajan edun mukaista.

<http://www.ithelps.fi/fi/375>

Työterveyslaitoksen mukaan työn hallinnalla tarkoitetaan työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa työntekoon liittyviin olosuhteisiin ja sisältöihin. Työn hallinnalla vaikutetaan töiden järjestykseen (missä järjestyksessä työt suunnitellaan ja toteutetaan), aikataulutukseen (milloin suunnitellut työt tehdään) ja sisältöön (toiminnan lopputuloksen päättäminen, miten työt tehdään). Työn hallinta on sekä työmotivaatiolle ja työn tuottavuudelle että työntekijöille merkittävä tekijä. Tutkimusten

mukaan hyvään työn hallintaan liittyy työtyytyväisyys, työhön sitoutuminen, hyvä työsuoritus, hyvä fyysinen ja psyykkinen suorituskyky sekä vähäiset sairauspoissaolot ja työntekijöiden vaihtuvuus.

Työn hallinnan osa-alueita ovat työn monipuolisuus, osallistumismahdollisuudet, vaikutusmahdollisuudet ja työyhteisön sosiaalinen tuki.

Työn monipuolisuuden tavoitteena on luoda työntekijälle edellytykset käyttää erilaisia taitojaan ja osaamistaan työssä. Henkilön taidot jäävät helposti hyödyntämättä yksipuolisissa tehtävissä. Esimerkki yksipuolisesta työstä on ositetussa vaihetyössä yhden ja saman työvaiheen toistaminen (esimerkiksi pakkauslinja). Toisaalta työ voi olla hyvinkin vaihtelevaa ja edellyttää työntekijältä monipuolista tietojen ja taitojen käyttämistä. Työntekijällä voi olla mahdollisuus valita useiden toimintatapojen joukosta itselleen parhaiten sopiva ja mielekkäin työskentelytapa. Mitä enemmän henkilöltä edellytetään vastuun ottamista työssään, sitä enemmän hän tarvitsee työhönsä liittyvää päätösvaltaa.

Osallistumismahdollisuuksilla tarkoitetaan työntekijän mahdollisuuksia osallistua työtään, työolosuhteitaan ja työympäristöään koskevien päätösten suunnitteluun. Osallistumismahdollisuudet voivat toteutua ennalta sovittujen tiedonkulku - ja osallistumisjärjestelmien kautta. Esimerkiksi tiedon saaminen etukäteen työpaikalla tapahtuvista muutoksista mahdollistaa ihmisten henkisen varautumisen tulevaan.

Vaikutusmahdollisuuksilla tarkoitetaan mahdollisuuksia vaikuttaa omiin työtehtäviin, työvälineisiin ja -menetelmiin, työtahtiin, työtehtävien suoritusjärjestykseen sekä töiden jakoon ja aikataulutukseen. Vaikuttaminen voi kohdistua myös laajempiin kokonaisuuksiin, kuten esimerkiksi työnteon yhteisiin sääntöihin. Hyvä työhön perehdyttäminen auttaa omien työtehtävien hallinnassa ja myös yhteisten sääntöjen sopimisessa. Hyvän perehdytyksen avulla työntekijä oppii käyttämään harkintaansa sekä aikatauluttamaan ja järjestämään työtehtävänsä itse.
<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Tykytoiminta/Yksilo/Osaaminen/perehdyttaminen.htm>

Työyhteisön sosiaalisella tuella tarkoitetaan työyhteisöltä saatavaa apua, tukea ja arvostusta. Erityisen tärkeäksi ja usein myös vaikeaksi asiaksi on osoittautunut esimieheltä ja työtovereilta saatava tuki. Suomalaisessa työelämässä avunpyytämistä vältetään, koska se voi leimata pyytäjän

heikoksi ja kyvyttömäksi selviytymään omin voimin tehtävistään. Toimivassa ja hyvinvoivassa työyhteisössä avun antaminen ja vastaanottaminen on helppoa, koska ilmapiiri on avoin ja luottamuksellinen.

<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Tykytoiminta/Yksilo/Tyontekija/voimavarat.htm>

Arvostuksen tunne rakentuu vuorovaikutuksen ja yhteistyön kautta, ja sekä esimiehen että alaisen pitää uskaltaa ottaa vastuuta asioista. Tärkeää on, että esimies osaa kuunnella työntekijöitä ja saa työntekijät kertomaan, mitkä asiat työpaikalla ovat hyvin ja mitkä huonosti. Monissa ammateissa, kuten julkisen sektorin hoiva- ja hoitotyötä tekevien kodin- ja perushoitajilla, työn vaatimukset ovat selkeästi lisääntyneet, mutta vastaavasti työn hallinta- tai työntekijän vaikutusmahdollisuudet eivät ole kasvaneet. (Martimo 2007, Aitta 2000).

4. IKÄJOHTAMISEN NÄKÖKULMIA

4.1 Moninaisuusjohtaminen

Iältään moninaisten työryhmien yhteistyön onnistuminen ja johtaminen ovat tällä hetkellä organisaatioiden suuria haasteita. Ikääntyneillä työntekijöillä oleva asiantuntemus ja kokemus olisi saatava siirretyksi nuoremmille sukupolville edellyttäen, että työtehtävät ovat säilyneet suhteellisen samoina. Nuorilla on puolestaan tuoreita ideoita sekä uusin tieto-taito samoin kuin mahdollisuus kyseenalaistaa ja kehittää totuttuja käytäntöjä. Ruoppilan ym. (2008) mukaan työn sisältöjen ja työkäytäntöjen kehittämisessä on tarpeen ottaa huomioon eri-ikäisten erilaisen osaamisen ja kokemusten ohella myös iän myötä tapahtuvat usein kylläkin vähittäiset työkyvyn ja terveyden heikentymiset sekä näiden vastapainona asiantuntijuuden ja viisauden lisääntyminen. Myös iäkkäillä alkaa yhä useammin olla yksityiselämän asettamia vaatimuksia, kuten omaisten tai lastenlasten hoitoa. (Colliander 2009, 117-118).

Avainasemassa on moninaisuusjohtaminen, kuten ikäjohtaminen, jonka avulla tunnistetaan ja pyritään hyödyntämään eri-ikäisten työntekijöiden vahvuuksia ja ottamaan huomioon näiden erilaiset työnteon tavat. Iäkkäiden työntekijöiden käyttö mentorina ja työn opastajina voi siirtää

työyhteisön kulttuuria tehokkaasti, jos niin halutaan. Olennaista on yksilön fyysisten, psyykkisten ja sosiaalisten voimavarojen sekä terveyden tukeminen ja kehittäminen samoin kuin osaamisen kehittäminen ja työelämän muutosten käsittelyn tukeminen. Organisaatiotason toimenpiteitä ovat ikäjohtaminen, ikäryhmien yhteistyö, ikäergonomia, työn ja levon aikataulutus, joustava työaika, osa-aikatyö ja osa-aikaeläke sekä räätälöity koulutus. Yhteiskunnan tasolla toimia ovat vallitsevien arvostusten ja asenteiden muuttaminen, ikäsyrjinnän ehkäiseminen ja ikätietoisten työkäytänteiden ja työelämästä eläkkeelle siirtymisen käytänteiden luominen. (Colliander ym. 2009, 118-119)

Moninaisuusjohtamisen käsite on peräisin jo 1950-luvun Yhdysvalloista, jossa havaittiin, etteivät naiset ja mustat voineet integroitua tasa-arvoisesti työelämään. Epäoikeudenmukainen kohtelu ja syrjintä työpaikoilla johtivat tasa-arvoisten työllistämismahdollisuuksien ja niitä vahvistavien tekojen puolesta tapahtuvaan toimintaan. 1980-luotiin moninaisuusmalli, jonka tavoitteena oli integroida ja palkita tasapuolisesti taustoiltaan eroavia työntekijöitä sekä edistää työelämässä moninaisuuden arvostamista tavoiteltavana päämääränä. (Colliander ym. 2009, 43-44).

Moninaisuusjohtamisen avulla pyritään tunnistamaan ja arvostamaan ihmisten moninaisuutta mm. kokemuksen, osaamisen, tavoitteidensa ja tarpeidensa osalta. Oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon toteutumista varmistetaan sekä menettelytapojen että vuorovaikutuksen avulla sekä koko työyhteisön moninaisuusosaamista edistämällä. Moninaisuutta pyritään myös hyödyntämään tunnistamalla moninaisen henkilöstön osaaminen tuottavuutta, luovuutta ja innovatiivisuutta parantavana resurssina. (Colliander 2009, 44).

Moninaisuusjohtamisen haasteena on erilaisten ryhmien ja yksilöiden erilaisten tarpeiden ja etujen yhteensovittaminen oikeudenmukaisella ja tasa-arvoisella tavalla. Moninaisuusjohtamisen osaaminen näkyy myös työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä ja hallinnassa. (Colliander 2009, 47).

Työhyvinvointia ja työssä viihtymistä luovat hyvä henkilöstöjohtaminen ja matala organisaatio. Johto on aidosti kiinnostunut henkilöstön näkemyksistä ja käy aktiivista vuoropuhelua heidän kanssaan. Johtaja on parhaimmillaan asiakaspalvelija myös työntekijöille asiakkaita unohtamatta. Turvallisuutta ja sitoutuneisuutta luo työsuhteiden kunnioittaminen ja työntekijöihin luottaminen. Ihmislähtöinen johtaminen on tärkeämpää kuin prosessien johtaminen, eikä yksilön arvo perustu hänen suorituksiinsa vaan yksilö on sellaisenaan arvokas. Työntekijä kokee työnsä arvokkaaksi ja merkitykselliseksi sekä saa yhteisöllistä tukea työtovereilta ja esimieheltä. Työntekijällä on

mahdollisuus käyttää sitä osaamistaan, jota hän itse ja hänen työyhteisönsä arvostaa. Hyvä työilmapiiri antaa yksilölle voimavaroja vaikeuksien kohtaamiseen ja voittamiseen. Asioita uskalletaan kyseenalaistaa. (Colliander ym. 2009, 61-62).

Vahtio (2003) on tutkinut johtajien ikäkäsityksiä haastattelemalla pienten ja keskisuurten yritysten johtajia siitä, millaisia persoonallisia ominaisuuksia rekrytoitavalta odotetaan ja havainnut erilaisia ikäkäsityksiä vastauksissa. Selvityksen mukaan työnhakijan ihanneikä on 30-40 vuotta. Tämänikäisillä uskotaan olevan niitä taitoja ja vahvuuksia, joita tätä nuoremmilta ja vanhemmilta katsotaan puuttuvan. Yli 40-vuotiaita pidetään luotettavina ja kokeneina työntekijöinä, mutta toisaalta heidän katsotaan jo olevan samanaikaisesti uupuneita, sairastelevia ja kaavoihin kangistuneita. (Colliander 2009, 113-114).

Esimiehet luovat toiminnallaan, käytöksellään ja määräyksillään jatkuvasti normeja, joiden mukaan työyhteisössä toimitaan. Tässä yhteydessä normilla tarkoitetaan suhteellisen pysyvää käsitystä siitä, mikä on sallittua, toivottavaa, tavoiteltavaa tai hyväksyttyä kyseisessä työyhteisössä. Johtamisessa ja esimiestyössä onnistuminen edellyttää siis tarkoituksellista ja tavoitteellista normeihin vaikuttamista. Johtajalla on keskeinen rooli työyhteisön myönteisen ilmapiirin synnyssä. Esimiehellä tulee olla kyky nähdä kokonaisuus ja motivoida työntekijöitä toimimaan yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Johtaja huolehtii perustehtävän toteutumisesta ja tukee jokaista työntekijää käyttämään omaa osaamistaan mahdollisimman hyvin tavoitteiden suuntaisesti. Johtaja toimii esikuvana työyhteisölle mm. yhteisesti sovittujen arvojen ja pelisääntöjen noudattamisessa. Esimiehen kyky johtaa ihmisiä ja tarttua asioihin jämäkästi tarvittaessa edistää työyhteisön pysymistä työn maailmassa ja ehkäisee työyhteisöä joutumasta sisäiseen maailmaan. (Hämäläinen 2005, 14, Järvinen 2001, 54).

Johtajan tehtävänä on huolehtia, että työnteon edellytykset ovat kunnossa. Järjestyksen ja selkeyden ylläpitäminen on tärkeää, jotta työyhteisö voi toimia tavoitteellisesti. Työmotivaation ja työtyytyväisyyden mahdollistaminen onnistuvat vain tätä kautta. Perustehtävän selkiyttäminen ja toiminnan suuntaaminen siihen on jatkuvaa esimiehen perustyötä. Esimiehen tehtävä on myös huolehtia, että yksilöt ja ryhmät näkevät oman tehtävänsä yhteyden laajempaan kokonaisuuteen organisaatiossa. Työelämän tehokkuusvaatimukset kasvavat ja monet asiantuntijatehtävät ovat erittäin monimutkaisia, jolloin yksilöltä vaaditaan huomattavia henkisiä ponnisteluja.

Onnistumiskokemukset tuovat ihmiselle tyydytyksen tunteen ja motivoivat ponnistelemaan jatkossakin. (Järvinen 2001, 28-31).

Arvot ovat työelämän perusta ja lähtökohta, jonka päälle on turvallista rakentaa. Yhteisten arvojen määrittäminen on kuitenkin vaikeaa, samoin niiden toteuttaminen käytännössä. Onnistunut arvokeskustelu ei tapahdu koskaan nopeasti, vaan on pitkän prosessoinnin tulos. Arvokeskustelu on elinikäinen prosessi, johon joudutaan palaamaan aina uudestaan. Arvokeskustelu on jatkuvaa keskustelua, rohkeutta kysyä ja kyseenalaistaa tehtyjä ratkaisuja. Jokaisen työntekijän on pohdittava arkipäivän ongelmatilanteissa, toimiiko ratkaisuisaan arvojen puolesta vai vastaan. (Hämäläinen 2005, 72-76).

4.2 Voimaantumisen johtaminen

Työkulttuurin johtamisessa tiedostavan johtajan tehtävänä on sekä vahvistaa ja ylläpitää että innovoida ja uudistaa. Johtaminen voidaan nähdä sosiaalisen todellisuuden luomisena yhdessä toisten kanssa. Tiedostava johtaminen on mahdollisuuksien ja potentiaalinen ilmenemiseen keskittyvää johtamista. Se merkitsee työyhteisön sisäisen potentiaalinen ja voimavarojen oivaltamista ja tilan luomista niiden ilmenemiselle. Johtajan tehtävänä on luoda ja mahdollistaa merkityksiä työyhteisössä, jolloin piilevät henkiset voimavarat kyetään ottamaan käyttöön. Johtajan henkinen älykkyys, joka on uudistavaa, toiminnallista ja rajoja rikkovaa, korostuu. (Takanen 2005, 173-174).

Voimaantuvan työkuulttuurin luomisen välineitä ovat yhdessä ajattelun taito, yhteinen dialogi, pysähtymisen paikat, reflektointi ja suspensio. Työkulttuurin arvojen tutkiminen ja merkitysten etsiminen omasta ja organisaation olemassa olon tarkoituksesta luovat voimavaroja tukevaa ilmapiiriä. Hyväksyvä ja kannustava ilmapiiri vaikuttavat työilmapiiriin ja tätä kautta myös työn tuloksiin. Voimaantuvassa työyhteisössä kannustetaan yrittämiseen ja kokeiluun ja epäonnistumiset sallitaan. Niistä voidaan yhdessä oppia. Erilaiset ihmiset ja näkemykset nähdään rikkautena. (Takanen 2005, 60-61).

Voimaantumisen johtaminen on kokonaisvaltaista, kyselevää ja kestävä, kykyä innostaa ja tukea asiantuntijoita työssään. Kyse on kyvystä luoda yhteisiä innostavia visioita, strategioita ja arvoja, joiden kautta työyhteisön perustehtävä toteutuu. Johtajalta vaaditaan kypsyyttä ja itsetuntemusta,

joka luo pohjan yhteistyön rakentamiselle. Vallan ja vastuun uusjako asiantuntijuuden vahvistamisen myötä vaatii jokaiselta kykyä johtaa itseään. Johtajan keskeisimmät taidot ovat kyky näyttää suuntaa, kyky vahvistaa voimavaroja, kyky olla keskeneräinen ja oppiva, kyky olla oma itsensä, kyky ymmärtää erilaisia ihmisiä ja kyky tehdä rohkeita päätöksiä (Takanen 2005, 176,179).

Takasen (2006, 49-50) mukaan voimaantuminen näkyy yksilötasolla mm. vastuunottona omasta kehityksestä, haluna ja kykynä toimia tavalla, jonka kokee oikeaksi, omasta hyvinvoinnista ja jaksamisesta huolehtimisena, osallistumisena tietoiseen muutokseen sekä uskona tulevaisuuteen. Voimaantuminen luo työn iloa, energisyyttä ja motivoituneisuutta yksilön tasolla. Yhteisössä voimaantuminen näkyy hyvänä yhteishenkenä, avoimena dialogina, ristiriitojen avoimena käsittelynä sekä yhteisen vastuun ottona.

Voimaantumisen kannalta on olennaista sopivat toiminnanvapaus ja autonomia, luottamus, jokaisen arvostaminen sellaisena kuin hän on, keskinäinen tuki, työn merkityksen oivaltaminen sekä tiedostava toiminta. Nämä tekijät mahdollistavat uudelleensuuntautumisen ajattelun, tunteen ja toiminnan tasolla. Tärkeää on sitoutuminen harjoittamaan vahvistavia asioita omassa ajattelussa ja toiminnassa. Liian usein katse käännetään muiden kuin omaan vastuuseen. Jos jokainen sitoutuu omalta kohdaltaan rakentamaan voimaantuvaa työkuultuuria, voi työyhteisö onnistua yhdessä. Voimaantumiseen niin yhteisön kuin yksilöidenkin tasolla vaikuttavat oppimisen mahdollisuudet, osaamisen jatkuva kehittäminen sekä kyky kohdata muutoksia. (Takanen 2005, 61-62).

Motivoinnissa korostuu sisäisen motivaation tukeminen toisen ymmärtämisen kautta, ei ulkoisten palkkioiden. Palkitseminen on luonteeltaan henkistä, esimerkiksi kouluttautumisen, oppimisen ja urakehityksen mahdollisuuksia sekä rakentavaa ja vahvistavaa palautetta. Palkitseminen on kykyä vahvistaa yksilöiden omia elämänprojekteja ja voimavaroja. Palkitsemisjärjestelmän sijasta Takanen puhuu voimaantumisjärjestelmästä; ihmisen sisäistä voimaa vahvistetaan luomalla mahdollisuuksia niiden arvojen ja asioiden toteuttamiselle, joita ihminen pitää tärkeänä. Takana on oletus ihmisestä ennen kaikkea henkisenä olentona ja tätä puolta halutaan tietoisesti vahvistaa. Motivoivaa on myös vahvistaa ihmisen henkilökohtaisia unelmia ja elämän kokonaisuuden eheyttämistä työn ja asiantuntijuuden kehittämisen avulla. Työn palkitsevuus syntyy mahdollisuudesta löytää itsestään uusia voimavaroja, unelmia ja kykyjä, joita yksilö voi toteuttaa työssään. Myös yhdessä tekemisen ja oppimisen mahdollisuudet voidaan nähdä palkitsevina.

Palkitsevuus on sisäsyntyistä motivaation heräämistä ja sisäisen voiman tunteen vahvistumista. (Takanen 2005, 177-178).

4.3 Ikäjohtaminen

Ikäjohtaminen on käsitteenä jokseenkin vakiintumaton, ja siitä on suhteellisen vähän tutkimuskirjallisuutta. Suomessa ikäjohtamisen tutkimus on kuitenkin kansainvälisesti verraten edistyneistä. Ilmiönä ikäjohtaminen on paitsi taloudellinen, myös kokemuksellinen, sosiaalinen ja poliittinen. (Halme 2007, 5-6).

Halme (2007, 5) tiivistää ikäjohtamisen määritelmän seuraavasti:

”Ikäjohtaminen on johtamista siten, että jokainen kokee itsensä iästään riippumatta arvostetuksi työyhteisössä ja että työtä pyritään muotoilemaan toimintakyvyn muutokset huomioiden.”

Rantasen (2003) mukaan

”ikäjohtaminen merkitsee sitä, että eri-ikäiset ihmiset huomioidaan työyhteisössä. Eri-ikäisillä ihmisillä on erilaisia tarpeita, vahvuuksia ja valmiuksia. Töiden järjestelyt pitää sovittaa siten, että otetaan huomioon eri-ikäisten vahvuudet ja tuen tarpeet”. (teoksessa Halme 2007, 6, 11)

Ilmarisen (2006) mukaan

” ikäjohtaminen on työntekijän iän ja ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottamista päivittäisjohtamisessa, työn suunnittelussa ja organisoinnissa niin, että jokainen - ikään katsomatta- voi saavuttaa terveellisesti ja turvallisesti sekä henkilökohtaiset että organisaation tavoitteet. Ikäjohtaminen on arkista johtamista ja töiden organisointia ihmisen elämänkulun ja voimavarojen näkökulmasta. Ikäjohtamisessa huomioidaan erilaiset johtamistarpeet niin nuorilla kuin ikääntyneillä. Ikäjohtaminen perustuu tietoon ikääntymisen vaikutuksista.”

Ikäjohtaminen on hyvää henkilöstöjohtamista, jonka lähtökohtana on organisaation oma strategia ja tavoitteena tasapainoinen, kestävä tuloksellisuus. Hyvä johtaja arvostaa organisaation työntekijöitä ainutkertaisina yksilöinä, korostaa tasa-arvoa ja näkee ihmisten erilaisuuden merkittävänä voimavarana, jota voi hyödyntää organisaation toiminnassa. (Lindgren 2003, 5). Lähteenmäen mukaan (teoksessa Ikäjohtaminen 2003, 5) ikäjohtaminen määritellään Ilmarista mukaillen

”työntekijän iän ja ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottamiseksi päivittäisjohtamisessa ja työskentely-ympäristössä sekä sellaisen työpaikkakulttuurin kehittämiseksi, jossa jokainen työntekijä voi kokea olevansa arvokas. Ikäjohtamisen kehittämisessä johdon on tiedostettava ikääntymisen tuomat haasteet ja kyettävä näkemään ikääntyminen voimavarana organisaatiolle”.

Ikäjohtaminen merkitsee syvällistä muutosta organisaatiossa ja kohdistuu koko henkilöstöön. Se merkitsee asenneilmapiirin ja johtamiskäytäntöjen virittämistä sellaiseksi, että yhtäläillä varttuneen kuin nuorenkin työntekijän elämäntilanteesta johtuvat erityistarpeet voidaan ottaa huomioon ja hyödyntää. Tavoitteena on yhteisvoimin rakentaa toimivaa ja kehittyvää organisaatiota ilman syrjinnän tai puolueellisuuden kokemuksia. (Ilmarinen 2003, 8).

Julkunen ottaa kantaa ikäjohtamisessa painotettuun oikeaan tietoon ikääntymisestä ja kyseenalaistaa pelkästään biomedikaaliselta pohjalta johdetun näkemyksen ikääntymisen yksiselitteisyydestä. Ikääntyminen on luonteeltaan myös hyvin subjektiivista, sosiokulttuurista ja yhteisöllisesti tuotettua. Ikäjohtamisen kautta on toteutettu monia ikääntyvien työntekoa tukevia käytäntöjä, mutta tietoa siitä kuinka laajalle nämä hyvinä markkinoidut käytännöt ovat levinneet, ei ole käytettävissä. (Julkunen 2008, 81).

Julkunen tarjoaa yhtenä vaihtoehtona ikäpolitiikan pohjaksi Nancy Fraserin (1999) tunnettua oikeudenmukaisuuskonseptia, jossa oikeudenmukaisuuden avaimia ovat ikään sovellettuna ikäidentiteetin tunnustaminen, voimavarojen uudelleenjako tai suuntaaminen senioreiden hyväksi ja seniorien osallistuminen omien tarpeidensa ja intressiensä määrittelemiseen. Toisaalta seniorit eivät välttämättä pidä itseään ikääntyneinä ja he voivat vastustaa kohtelua iän nojalla. Resurssien suuntaaminen ikääntyville, kuten takuupalkka, siirtyminen omien vahvuuksien mukaisiin työtehtäviin, erityiset konkari- ja senioriroolit, mukautuva työaika ja osa-aikatyö, ylimääräiset

vapaapäivät, työtahdin helpottaminen, hoitovapaat omaishoitoon, kuntoutus, työtehtävien uudelleenmuotoilu vähemmän paineiseksi, voi herättää ristiriitoja, kun työyhteisön jäsenillä on jokaisella omat intressinsä. Voiko lapsiperheiden ja ikääntyvien tarpeita asettaa vastakkain, Julkunen kysyy. Hänen ratkaisunsa asiaan on ihmisen mittainen työ koko työuran ajan Juha Siltalan (2004, 2007) ideaalin mukaan. (em. 2008, 82).

4.3.1 Senioriohjelmat osana ikäjohtamista

Valtakunnallisen ikäohjelman myötävaikutuksesta monet organisaatiot käynnistivät oman senioriohjelman rakentamisen. Vuonna 1999 Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiö julkaisi oppaan, jossa tavoiteltiin hyviä käytäntöjä työelämässä esiintyvän ikäsyrjinnän vähentämiseksi. Tässä yhteydessä otettiin käyttöön käsite ikäjohtaminen. Ikäjohtaminen määriteltiin osaksi strategista johtamista, henkilöstön työkyvyn ja yrityksen menestyksen johtamiseksi. Se nähtiin osaksi arkijohtamista ja töiden organisointia, joka huomioi työntekijöiden voimavarat sekä elämänsä elämänkulun. Useat senioriohjelmat luotiin kansallisina hankerahoituksina (esimerkiksi Työsuojelurahasto), ja ne pyrittiin yhteen sovittamaan muihin kehittämiskohteisiin kuten osaksi laatustrategioita. (Suomi 2008, 171 - 172).

Senioriohjelmien painopisteet ja sisällöt vaihtelevat, mutta ikäjohtamista ovat viitoittaneet mm. Lindgrenin ja työryhmän määrittelemät ikäjohtamisen visiot (2003), joita ovat

1. hyvä tietoisuus ikärakenteista
2. oikeudenmukaiset ikäsenteet
3. hyvä yksilöllisyyden ja erilaisuuden ymmärtävä johtaminen
4. hyvä toimiva ikästrategia
5. hyvä työkyky, motivaatio ja jaksaminen
6. hyvä osaaminen
7. hyvä töiden organisointi ja työympäristö
8. hyvä elämä.

Visioiden tavoitteena oli käynnistää eri-ikäisyyttä ja osaamista koskeva keskustelu sekä kehittäminen organisaatiossa. Visioihin liittyvien kysymysten kautta organisaatio sai tietoa

työntekijöiden ikäasenteista, johtamisesta, työtavoista, osaamisesta ja toimintakyvystä. Ikäjohtaminen ymmärrettiin osaksi strategiatoimintaa ja samassa yhteydessä alettiin puhua ikästrategia-käsitteestä. Ikästrategian laadinta ymmärrettiin nelivaiheiseksi prosessiksi, joka alkoi nykytilan arvioinnista. (Suomi 2008, 174).

Senioriohjelmat rakennetaan usein siten, että niissä pyritään yhdistämään organisaation saama hyöty, esimerkiksi tuottavuus, ja työntekijän saama hyöty, esimerkiksi osaamisen arvostus ja työkyvyn tukeminen. Ohjelmissa on usein kolme tarkastelutasoa; seniori itse (senioriteetin arvostus, voimaantuminen, hiljainen tieto ja elinikäinen oppiminen), lähityöyhteisö ja organisaatio (ikäarvostus, osaamisen jakaminen, organisaatiokulttuurin muutos, työolojen parantaminen) sekä ikäjohtaminen osana osaamisen johtamista. Yleensä senioriohjelmien laadinnassa lähdetään liikkeelle organisaation nykyisten toimintatapojen, asenteiden ja ikäkäsitysten arvioinnista. Ohjelman laadintaan on perustettu työryhmä, joka on laatinut toimintaohjelmatyypin kokonaisuuden, jota on koekäytetty tai se on hyväksytty suoraan. Toimintaohjelmat ovat sisältäneet eritasoisia toimenpidekokonaisuuksia, kuten koulutusta, valmennusta ja senioreiden työkyvyn ja osaamisen jakamiseen liittyviä toimintatapoja. (Suomi 2008, 175-176).

4.3.2 Esimiehen työkalut ikäjohtamisessa

Esimiehen työhön kuuluu ratkoa käytännössä niitä haasteita, joita ikääntymisen ja töiden organisoinnin parempi yhteensovittaminen edellyttävät. Esimiehellä pitäisi olla hallussaan tieto työntekijöidensä erilaisuudesta niin iän, terveydentilan, osaamisen, kokemuksen, työasenteiden kuin yhteistyökyvynkin näkökulmista. Yli 10 vuotta kestäneen laajan kuntasektorin seurantatutkimuksen perusteella havaittiin, että hyvä esimiestyö selitti kaikkein merkittävimmin ikääntyvien työntekijöiden työkyvyn parantumista. Työntekijöiden lisääntynyt tyytyväisyys esimiehen suhtautumiseen paransi heidän työkykyään 3,6 kertaiseksi verrattuna niihin työntekijöihin, joilla tyytyväisyys esimiestyöhön ei parantunut. Hyvässä esimiestyössä ilmeni ikääntyvien työntekijöiden kannalta neljä tärkeää ominaisuutta: ei-stereotyyppinen ikäasenne, tiimi- ja yhteistyötaidot, kyky suunnitella töitä yksilöllisesti sekä kommunikointitaito. (Ilmarinen ym. 2003, 161-162).

Tutkimusten mukaan hyvästä ikäjohtamisesta on saanut 2000-luvulle tultaessa nauttia noin 10 % työntekijöistä. Esimiehen, joka haluaa saada tulosta ja arvostusta seniorikunnan keskuudessa, tulee olla sekä asennejohtaja, yhteistyöjohtaja, yksilöjohtaja että kommunikointijohtaja. (em. 2003, 176).

Ikäasenne

Hyvä esimiestyö perustuu omaan terveeseen ikäasenteeseen, ja sen pohja on asennoitumisessa omaan ikääntymiseen. Jos kokee oman ikääntymisensä pääasiassa kielteisenä, on vaikea suhtautua positiivisesti muiden ikääntymiseen. Itsessäänkin voi havaita sellaisia voimavaroja, joita ei aiemmin ollut käytettävissä. Omat myönteiset havainnot, kokemukset ja tunteet omista ikämuutoksista auttavat näkemään myös työyhteisön muut jäsenet uudessa valossa. Asennettaan voi myös aina tarkistaa, ja esimiehen on hyvä tietää että hänen asenteensa ikääntyviin vaikuttaa koko työyhteisön asennoitumiseen. (Ilmarinen 2003, 162-163).

Taito hyödyntää erilaisuutta

Robbinsin (1998) mukaan eri ikäluokilla on erilaiset arvot, jotka kulkevat mukana pitkälle aikuisuuteen, jopa vanhuuteen asti. Arvot vaikuttavat myös käsityksiin siitä, mitä työnantaja voi kohtuudella työntekijältä odottaa, mikä kohtelu on tasa-arvoista ja oikeudenmukaista, mitä työn avulla tulee henkilökohtaisesti saavuttaa ja mitä varten työtä ylipäättään tehdään. Erot eri ikäluokkien välillä ovat huomattavat, mutta vanhin protestanttiseen työetiikkaan sitoutunut ikäpolvi ja nuorin joustavuutta ja viihtyvyyttä hakeva sukupolvi eroavat toisistaan eniten. On myös merkkejä siitä, että työmoraali vaihtelee ikäryhmittäin, nuoret jäävät helpommin pois töistä ilman syytä. Eri-ikäisten sujuva yhteistyö edellyttää erilaisten vahvuuksien ja heikkouksien ymmärtämistä ja tunnistamista. Ikäjohtaminen on erilaisuuden johtamista ja arvojen yhteensovittamista. Esimiehen on hyvä rohkaista työntekijöitä avoimeen keskusteluun. Erilaisuus on vahvuustekijä, jos se osataan oikealla tavalla hyödyntää. (em. 2003, 164-167).

Kyky rakentaa yhteistyötä ja aitoa osallistumista

Erilaiset ryhmä- ja tiimityön muodot ovat nykypäivää siellä missä halutaan parantaa työteon tuottavuutta. Hierarkkinen johtamistapa ei ole enää tätä päivää varten. Erityisesti

asiantuntijaorganisaatiossa sekä kokeneiden ja henkisesti vahvojen seniorien johtamisessa on varottava autoritääristä johtamistapaa, sillä käskemällä ei sitoutumista saada aikaan. Silti johtajan pitää olla selkeä ja määrätietoinen tavoitteista ja niihin pyrkimisestä. Seniorit arvostavat sitä, että esimies on osa ryhmäänsä ja delegoi tehtäviä niin että kyvykkyyksiä hyödynnetään ikään katsomatta. Esimiehen on osattava ennen kaikkea kuunnella alaisiaan ja avattava keskustelua ja sitä kautta hyödynnettävä erilaista osaamista. Ikäjohtamisen onnistumisen kannalta esimies on yhteistyöjohtaja, joka hankkii oman arvostuksensa oman johtamistapansa ja esimerkkinsä avulla ja sitä kautta synnyttää arvostusta myös ryhmän keskuudessa toisten asiantuntemusta ja osaamista kohtaan. (em. 2003, 167-168).

Kyky tarjota haasteita ja motivoida eri-ikäisiä

Esimiehen työhön kuuluu löytää kullekin työntekijälle sellainen tehtävä, joka vastaa kunkin arvoja ja tarjoaa sopivasti haasteita. Jokaisen lähiesimiehen on tärkeää tunnistaa arvojen, ura-ankkureiden ja uraodotusten muutokset uran edetessä ja etenkin sen kriisivaiheissa. Ura-ankkureilla tarkoitetaan työn sisältöön liittyviä motivaatiotekijöitä. Yhdessä alaisen kanssa keskustellen voidaan työlle etsiä oikeaa sisältöä ja sopivinta työroolia, jotta kunkin ikäkauden tuomiin motivaatiohaasteisiin osataan vastata oikein, ylläpidetään motivaatiota ja työn haasteellisuutta, kyetään sovittamaan yhteen yksityiselämän ja työn vaatimukset sekä vältetään työ- ja uraväsymys sekä erilaiset lukkiutuvan urakäyttämisen muodot. (em. 2003, 171-172).

Yksilöllisyyden arvostaminen

Ikääntymisessä suurin muutos on yksilöllisyyden voimakas korostuminen, ja sen arvostaminen ja kyky töiden yksilöllisempään suunnitteluun ovatkin haasteellisimpia kohtia hyvässä ikäjohtamisessa. Yksilöllisten ratkaisujen tarve korostuu toiminta- ja työkyvyn muutosten myötä. Haasteena on, että työn tulisi muuttua siihen suuntaan mihin ihminen vahvistuu, ja muuttuvat voimavarat tulisi suunnata niitä paremmin vastaaviin työvaatimuksiin. Hienovaraisuus on kuitenkin tärkeä muistaa, koska moni ikääntynyt kokee ammatillista riittämättömyyttä ja vetäytyy tarpeettomasti syrjään. Yksilöllisyyden huomioinnissa esimies tarvitsee sekä ikääntyvän itsensä että työyhteisön hyväksynnän taakseen. Kaikki eivät halua erottua työyhteisöstä ikänsä tähden. Yksilöllisyyttä vaikeuttaa myös työyhteisön kateus, sillä jokainen haluaa helpotukset, kevennykset

ja parannukset myös itselleen. Siksi esimies tarvitsee ylimmän johdon ja työyhteisön tuen yksilöllisten ratkaisujen taakse. Yksilölliset ratkaisut voivat koskea mm. työn tauotusta, työmenetelmien ja –tapojen valintaa, työnopeutta sekä työaikojen joustoa. (Ilmarinen 2003, 172-174).

Kommunikointitaito

Muutokset työelämässä koetaan erääksi suurimmista kuormitustekijöistä. Muutoksissa on aina kyse aikaisempien tottumusten ja toimintatapojen tarkistuksista ja uusiin käytäntöihin siirtymisestä ja ne ovat usein pitkäkestoisia prosesseja (Huuhtanen 2002b, teoksessa Kyvyistä kiinni 2003, 175). Usein vanhemmat työntekijät tarvitsevat enemmän aikaa valmistautua ja sopeutua muutoksiin kuin nuoremmat ja heitä voi olla vaikeampi saada muutosten taakse, koska tarve ei ole heiltä lähtöisin ja heillä on usein hyvät syyt kriittisiin näkemyksiin. Heidät voi saada mukaan muutoksiin vain keskustelemalla ja kuuntelemalla heidän näkemyksiään ja arvostamalla heidän kokemukseen perustuvia mielipiteitään. Hyvä esimies kykenee ylläpitämään keskustelua mielipide-eroista huolimatta. Hänen täytyy keskustelemalla löytää sellaisia perusteluja ja ratkaisuja, jotka myös ikääntyvät voivat hyväksyä. (emt. 2003, 175). Huuhtasen (2002b) mukaan muutokseen sitoutumista esimies voi parhaiten edistää osoittamalla omaa sitoutumistaan, pitämällä muutoksen tavoitteet selkeästi mielessään, malttamalla antaa aikaa ja resursseja muutokseen, vetämällä kaikki mukaan ja palkitsemalla oikeudenmukaisesti onnistumisista. (em. 2003, 176).

5. IKÄÄNTYVÄ KOTIHOITOHENKILÖSTÖ

5.1 Kunta-alan ikääntyvä työvoima

Julkisen sektorin työpaikoista erityisesti kunnissa tapahtuu suuri sukupolven vaihdos vuoteen 2020 mennessä. Eläkkeelle jää nykyisistä työntekijöistä 46 prosenttia eli 422 000 henkilöä. Puolet, n. 230 000 henkilöä, kuntien työntekijöistä työskentelee sosiaali- ja terveydenhuollossa (Sosiaali- ja terveydenhuollon taskutilasto 2010). Yksi lähivuosien tärkeimmistä yhteiskunta- ja työvoimapolitiittisista kysymyksistä liittyy sosiaali- ja terveydenhuollon työvoiman saatavuuteen,

koska palvelutarve kasvaa väestön ikääntyessä. Puolet kuntien henkilöstöstä on jäämässä eläkkeelle vuoteen 2025 mennessä, mikä asettaa haasteen uuden työvoiman rekrytoinnille. Mikäli kunnat onnistuvat rekrytoimaan tarvittavan määrän uusia nuoria työntekijöitä, tämän työvoiman pysyvyyttä auttaa työnantajan joustavuus työn ja yksityiselämän haasteiden yhdistämisessä. Työurien pidentämisestä on tullut yksi viisastenkivi, jonka avulla sekä työvoiman riittävyys voidaan taata sekä uhkakuvana pidetty eläkepommi voidaan purkaa. Vuonna 2005 tehdyllä eläkeuudistuksella kannustetaan yli 52-vuotiaita jatkamaan työssä eläkekertymän avulla. Ikävuosina 18-52 se on vuosipalkasta 1,5 % ja ikävuosina 53-62 1,9 %, mutta 63-68-vuotiailla se nousee aina 4,5 prosenttiin. ETLAn tekemän tutkimuksen (2007) mukaan eläkeuudistus pidentää työuria noin yhdellä vuodella. (Colliander ym. 2009, 115-117).

Kunta-alan töitä leimaavat kuitenkin edelleen ylityöt ja kiire. Työ koetaan sekä henkisesti että fyysisesti kuormittavaksi, ja työntekijöiden mielestä väkeä on liian vähän suhteessa työmäärään. Lisäksi esimerkiksi väkivallan ja sen uhan kokeminen on yleistä. Viime lamaan verrattuna kuntien säästötoimia höystää meneillään oleva kunta- ja palvelurakenteiden uudistus. (Airaksinen 2009, 9, Haapakorpi & Haapola 2008, 11).

Samalla kun julkisuuteen välittyy kuva työolojen heikkenemisestä, 93 prosenttia palkansaajista kertoo olevansa tyytyväinen työhönsä. Työolotutkimuksen (2003) mukaan työhönsä erittäin tyytyväisten osuus oli kasvanut vuodesta 1984 vuoteen 2003. Edellisen laman jälkeen on keskusteltu runsaasti loppuun palamisesta, työuupumuksesta ja jaksamisesta. Vuosina 2000-2001 työuupumusta koki 28 prosenttia 24-65-vuotiaista suomalaisista. Monet tutkimukset osoittavat, että naisten työ on miesten työtä kiireisempää ja vähemmän autonomista. Naisilla on myös vähemmän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä, työtahtiinsa ja työaikoihinsa. Yksi keskeinen syy tähän on työolojen kireys kuntasektorin organisoimissa hyvinvointipalveluissa, ja kuntasektorin naisten kokemukset ovat yleensä muita ryhmiä kielteisemmät. (Haapakorpi & Haapola 2008, 72-74).

Vuosittaisen työolobarometrin mukaan kuntasektorin naiset kokevat eniten sekä työn fyysisen että henkisen rasituksen kasvua. Julkisella sektorilla lienee Julkisen mukaan (2008, 74) yksityistä sektoria enemmän kriittisyyttä uusia johtamisideologioita, tulosjohtamista, ulkoistamista, kilpailuttamista sekä arvioinnin ja tarkkailun tekniikoita kohtaan. Tosin viime vuosina julkisella sektorilla on menty huimaa vauhtia eteenpäin mm. kilpailuttamisen ja ulkoistamisen saralla. Juha

Siltala on tutkinut suomalaista työelämää (vuosina 2004 ja 2007) ja todennut hyvinvointipalvelujen naisten tuovan esiin vahvimmin tyytymättömyyttä siihen, millaiseksi työ on muuttumassa. Hyvinvointityötä tekevät eivät voi itse kovin hyvin, vaikka oma työhyvinvointi olisi edellytyksenä sille, että voi tuottaa hyvinvointia asiakkaalleen. (em. 2008, 74-75).

Työhön sitoutuminen vähenee iän karttuessa lähes lineaarisesti, etenkin kunnissa iän ja sitoutumisen välinen yhteys on selvempi kuin yksityisellä sektorilla. Aiempaa useampi ikääntyvä työntekijä haluaisi mahdollisuuden keventää työtään. Työn keventämishalukkuus nousee selvästi iän mukana, suurimmillaan se on 45-54-vuotiailla. Vanhimmassa, yli 54-vuotiaiden ikäryhmässä työn keventämistä haluavien osuus laskee siksi, että osa on jäämässä pois työelämästä. Työstä luopumisen ajatuksia esiintyy kolmanneksella yli 54-vuotiaista (27 %). (Ylöstalo 2006, 9).

Yksi syy ikääntyvien lisääntyville työstä luopumisajatuksille on heikentynyt terveys ja alentunut työkyky. Samanlaiset taustatekijät voivat olla myös työn keventämishalukkuuden takana. Jaksamisvaikeudet alkavat lisääntyä samaan aikaan työhön sitoutumisen ja työn keventämishalukkuuden kanssa 45-54-vuotiaiden ikäryhmässä. Yli 54-vuotiailla jaksamisvaikeudet kaksin- tai kolminkertaistuvat. Iän, sairauksien ja jaksamisongelmien yhteys ei ole hyppäksenomainen vaan iän myötä voimallisesti lisääntyvä ilmiö. Vuoden 2003 jälkeen terveyteen liittyvät jaksamisongelmat ovat kääntyneet nousuun. Terveys selittää kuitenkin vain osan työhön sitoutumisen heikkenemisestä. Työntekijöiden fyysiseen ja henkiseen työkykyyn ja työn vaatimukseen on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota. (Ylöstalo 2006, 11).

Työkyky suhteessa työn vaatimukseen heikkenee iän karttuessa, varsinkin työn ruumillisten vaatimusten osalta. 35-44- vuotiaiden ikäryhmässä sekä fyysiseltä että henkiseltä työkyvyltään erittäin hyvien osuus alkaa laskea ja kohtalaisen työkyvyn omaavien vastaavasti nousta. Seuraavassa, 45-54-vuotiaiden ryhmässä näkyy selkeä fyysisen työkyvyn heikkeneminen. Henkisen työkyvyn osalta muutos on pieni. Vanhimilla yli 54-vuotiailla sekä fyysinen että henkinen työkyky suhteessa työtehtävien vaativuuteen laskee. Erittäin hyvä työkyky on noin kolmanneksella ja kohtalainen työkyky on viidenneksellä vanhimman ikäluokan työntekijöistä. Fyysiseltä toimintakyvyltään huonojen osuus kasvaa. Vuonna 2005 osuus oli 7 prosenttia. Henkiseltä työkyvyltään huonojen osuus sen sijaan vähenee edelliseen ikäryhmään verrattuna. Tällä

vuosikymmenellä vanhimpien ryhmässä niiden osuus, joilla on hyvä fyysinen työkyky, on kuitenkin noussut. (Ylöstalo 2006, 119).

Työuran viimeisessä vaiheessa työntekijä alkaa valmistautua eläkkeelle jäämiseen henkisesti. Pahimmillaan työn kautta tulevat haasteet eivät enää motivoi ja seuraa turhautuminen ja vieraantuminen työstä. Työ vie liikaa voimavaroja ja seurauksena saattaa olla enneaikainen eläköityminen. Kuitenkin tämä elämän- ja uran vaihe voisi olla antoisaa aikaa, jolloin elämäkokemukseen perustuvaa viisautta ja näkemystä antaisivat perspektiiviä suhtautua työelämän haasteisiin ja siirtää hiljaista tietoa nuoremmille. Suomessa seniorivoimavarojen hyödyntäminen on vielä kehittämättömää. Esim. mentor-toiminnan kaltaisten ratkaisujen käyttöönotto voisi olennaisesti rikastuttaa työuran viimeistä jaksoa ja toisaalta antaa arvokkaan panoksen koko organisaatiolle. (Viitala 2004, 146-147).

Vakavia eläkkeelle siirtymisajatuksia on etenkin ikäryhmässä 55-59-vuotiaat. Suurimmat syyt enneaikaisen eläkkeelle siirtymisen suunnitteluun ovat pelko terveyden ja työkyvyn menettämisestä, houkutus lisätä vapaa-aikaa ja työn sisältöön liittyvät seikat. Työssä jatkamista edesauttaisivat työmäärän ja aikapaineen vähentäminen, kuntoutusmahdollisuudet ja työympäristön olosuhteiden (psykkisen, fyysisen ja sosiaalisen ympäristön) parantaminen. Vain harvat eläkkeellä olevat ovat edes ajatelleet osallistua työelämään jollain tavalla. Joustavat eläkejärjestelyt ovat lisänneet enneaikaista eläkkeelle siirtymistä. (Juuti 2002, 8-9).

Työelämän kehittämisessä tulisi tutkimusten mukaan (15 EU-maan työolotutkimus 1996 ja 2000) kiinnittää huomiota erityisesti kiireeseen, työnopeuteen, meluun, työasentoihin, työtaitoihin ja ikäyrjintään. (Ilmarinen 2006, 78).

5.2 Kotihoitohenkilöstö

Kotipalveluhenkilöstöä kunnallisesta sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstöstä on noin 15 % eli 15 000 henkilöä (Sosiaali- ja terveydenhuollon taskutilasto 2010). Vanhusten hoidon ongelma tulee olemaan erityisen haastava, sillä samaan aikaan kun palvelujen tarve kasvaa ja työ käy yhä vaativammaksi toiminnan kohdentuessa entistä huonokuntoisemmille vanhuksille, työvoiman

keski-ikä nousee, eläkkeelle siirtyvien työntekijöiden määrä kasvaa nopeasti ja nuoria työntekijöitä on vaikea rekrytoida alalle. (Haapakorpi & Haapola 2008,11).

Kotihoidolla tarkoitetaan sellaista hoitoa, hoivaa ja palvelua, jossa asiakas on suuremman osan vuorokaudesta kodissaan erilaisten palveluiden piirissä. Kotihoitotyö on sisällöltään asiakkaan kotona tapahtuvaa elämän ja selviytymisen tukemista. Kettusen ym. (2001) mukaan aikaisemmin kotisairaanhoidon ja kotipalvelun työntekijät tekivät erillisiä käyntejä asiakkaiden luokse, mutta yhdistetyssä kotihoidossa sama työntekijä toteuttaa myös kotisairaanhoidon liittyviä tehtäviä. Kotihoitotyö on kokonaisvaltaista hoitoa ja huolenpitoa, joka jaetaan neljään osaan. Perushoiva sisältää henkilökohtaisen hygienian, ruokailun, liikkumisen kotona ja ulkona sekä kodinhoidon. Toinen osa-alue on sairaanhoidollinen ja terveyden säilyttämiseen ja edistämiseen liittyvät toimenpiteet ja kolmas psykososiaalinen tuki asiakkaille ja omaisille. Neljäntenä on kuntouttavien toimintojen suunnittelu ja toteutus. Kotihoito kattaa kaikki ne tehtävät, joilla on merkitystä asiakkaan selviytymiselle ja hyvinvoinnille. (Koskinen ym. 1998, Haapakorpi & Haapala 2008, 14).

Ikäihmistien hoitoa ja palveluja koskevassa laatusuosituksessa korostetaan kuntouttavan työotteen käyttöönottoa kaikessa ikääntyneiden hoito- ja palvelutoiminnassa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2001). Myös Kuopiossa kotihoitotyöllä pyritään edistämään varhaista puuttumista ns. Vamu-mallin(Varhainen Mukaantulo) mukaisesti sekä panostamaan kuntouttavaan hoitotyöhön sekä omahoitajuuteen. Työ on organisoitu itseohjautuvien tiimien kautta, joihin kuuluvat myös kotisairaanhoidajat. Työn sisältö on muuttunut viimeisen vuosikymmenen aikana kodinhoidollisista tehtävistä henkilökohtaiseen hoiva-, hoito- ja huolenpitotyön suuntaan ja mm. siivoukset ja kauppa-asiointit ohjataan omaisten, kolmannen sektorin tai yksityisten palveluyrittäjien tehtäväksi. Myös lääkkeidenjaossa ollaan siirrytty lähes kokonaan apteekkien koneelliseen annosjakeluun.

6. KATSAUS SUOMALAIISIIN JA KANSAINVÄLISIIN IKÄOHJELMIIN, -HANKKEISIIN JA -TUTKIMUKSIIN

6.1 Suomen malli

Suomi alkoi EU-maista ensimmäisten joukossa muuttaa ikääntyneisiin kohdistuvaa politiikkaansa, minkä vuoksi on alettu puhumaan “Suomen mallista”. Uuden politiikan keskeisenä tavoitteena on ollut se, että ikääntyneiden työllisyysongelmia ratkaistaisiin ennen kaikkea lisäämällä heidän osallistumistaan työelämään. Suomalaisten kenttätutkimuksen perusteella voidaan todeta, että yrityksissä on toimeenpantu erilaisia toimenpiteitä ikääntyvien työntekijöiden suhteen, esimerkiksi koulutukseen rohkaiseminen ja sen tukeminen, virkistystoiminta, kulttuuriharrastusten tukeminen, joustava työaika, osa-aikaeläkejärjestelyt, työvuorojen järjestely, työkierto, työterveyshuolto jne. (Ikäjohtamisstrategia 2007, 22-23).

Työnteon lopettaminen pelkästään iän perusteella on yksi 1900-luvun suurista keksintöistä, joka sai alkunsa siitä että teollisen yhteiskunnan eläkejärjestelmän muotoutuessa oli vaivalloista arvioida jokaisen vanhenevan työntekijän työkyvyttömyyttä erikseen. Oli rationaalisempaa käyttää standardeja eläkeikää. Sata vuotta sitten harvat saavuttivat eläkeikää, joka oli tuolloin esimerkiksi Saksassa 65-70 vuotta, mutta sittemmin kun keskimääräinen elinikä on kohonnut vuosikymmeniä ylöspäin, samalla vanhuuseläkeikä on pysynyt samoissa ikävuosissa ja tosiasiaa vielä varhaistunut. Suomessa työttömyyseläke otettiin käyttöön v. 1971 ja vuonna 1987 siihen liitettiin kuuluisa eläkeputki eli ikääntyvän työvoiman oikeus työttömyysturvan lisäpäiviin. Vuosina 1986-89 käyttöön otettiin työkyvyttömyyseläkettä lievempiäehtoinen yksilöllinen varhaiseläke ja osa-aikaeläke. (Julkunen 2008, 55-57).

Vanhuuseläkeikää varhaisempi työnteon lopettaminen vakiintui nopeasti sosiaalipoliittisiksi järjestelmiksi, kulttuuriseksi normiksi sekä yritysten työvoimastrategioita ja työntekijöiden valintoja ohjaaviksi odotuksiksi. Suomessa on ollut myös 65 vuotta matalampia vanhuuseläkeikäjä, ennen muuta julkisen sektorin 63 vuotta ja esim. sairaanhoitajien 58-60 vuotta. Varhaisen työnjätön reittien tuloksena vuosiin 55-64 syntyi harmaa vyöhyke, jolloin valtaosa työssäkäyvistä lopetti työnteon. Viime vuosikymmenen vaihteessa oltiin tilanteessa, jolloin keskimääräinen

eläkkeelle siirtymisikä oli 56,7 vuotta seurauksena yksilöllisen varhaiseläkkeen käyttöönotosta ja 65-vuotiaaksi saakka työskenteli vain joka kymmenes. Toiset joutuivat työstä pois vasten tahtoaan, jotkut halukkaat pääsivät pois työstä, jotkut halukkaat saivat jatkaa työntekoa ja jotkut joutuivat jatkamaan, kun heille ei annettu mahdollisuutta siirtyä eläkkeelle. Edellisen laman aikana työttömyydestä tuli yhä yleisempi työnteon lopettamisen tapa. (Julkunen 2008, 57).

Vuonna 1989 perustettiin työolokomitea miettimään, mikä suomalaisessa työelämässä on vikana, kun eläkkeelle siirrytään niin varhain. Vastatusten olivat eläkkeiden leikkaukset ja varhaiseläkeväylien tukkiminen ja toisaalta työolojen inhimillistäminen ja työhyvinvoinnin turvaaminen. Taustalla oli pelko työvoimapulasta, jonka sijasta pian tulikin lama ja suurtyöttömyys. Laman jälkeen ikäkysymykseen palattiin jälleen ja vuonna 1995 perustettu Ikääntyvät työelämässä -komitea kiinnitti huomion siihen, että varhaisen työnjätön politiikka oli johtanut työvoiman haaskaukseen ja ikääntyneiden työpanoksen aliarviointiin. Komitean ehdotukset koskivat mm. työkykyä ylläpitävää toimintaa, työturvallisuutta, koulutusta ja tiedottamista sekä laaja-alaisen ikäohjelman käynnistämistä. (Julkunen 2008, 63).

Kansallinen ikäohjelma (1998-2002) oli kolmen ministeriön (sosiaali- ja terveys-, työ- ja opetusministeriön) yhteinen. Ikäohjelma koostui mm. eri hallinnonaloilla toteutetuista tiedotus- ja koulutushankkeista, työkykyä ylläpitävän toiminnan edistämisestä, työllisyyden kohentamisesta ja ikämyönteistä asenneilmastoa palvelevan tiedon lisäämisestä. Ohjelmaan sisältyi laajamittaista tutkimustoimintaa sekä työyhteisöjen kehittämishankkeita. Ikäohjelman keskeinen tavoite oli luoda edellytykset inhimillisen pääoman kasvulle työelämässä sekä vahvistaa luottamusta työntekijöiden ja työnantajien välille. (Julkunen 2008, 63, Kaasalainen 2006,8).

Ikääntyneiden työntekijöiden asemaa työelämässä pyrittiin niin ikään parantamaan työlainsäädännön yleisin säännöksin ja työehtosopimuksin. Työelämässä mukana olevan ikääntyneen edun turvaavat työntekijän asemaan, työsuojeluun ja työterveyteen liittyvät lait. Laki ammatillisesta aikuiskoulutuksesta on säädetty ylläpitämään ja kohottamaan aikuisväestön ammatillista osaamista. (Kaasalainen 2006, 8).

Osana Kansallista ikäohjelmaa Sosiaali- ja terveysministeriö käynnisti "Ihmisen ikäkaudet johtamishaasteena" eli "Ikäjohtaminen" -koulutushankkeen, jonka toteutuksesta vastasi

Työterveyslaitos. Hankkeen tarkoituksena oli tukea erilaisia organisaatioita sellaisissa johtamisen ja esimiestoiminnan kehittämishankkeissa, jotka edistävät sekä näiden organisaatioiden tuloksellisuutta että ikääntyvien työntekijöiden työkykyä ja työllistyvyyttä. Organisaatioissa onkin laadittu erilaisia ikästrategioita, joissa määritellään ikäjohtamisen visio ja käytännön toimenpiteet tukea erityisesti ikääntyviä työntekijöitä työssä jaksamisessa ja työkyvyn ylläpitämisessä.

Osin ikäohjelman rinnalla ja sen jälkeen ovat toimineet samanlaisiin tavoitteisiin tähtäävät Työssäjaksamisen ohjelma (2000-2003), Kansallinen tuottavuusohjelma (2000-2003), VETO-ohjelma (2003-2007), NOSTE (2003-2007) ja KESTO (2004-2007). TYKES-ohjelma on yleinen työelämän tutkimus- ja kehittämishanke. Eri ohjelmat heijastavat yleistä huolta työssä jaksamisesta ja työn vetovoimasta. Esimerkiksi VETO-ohjelmalla pyrittiin lisäämään työelämän vetovoimaa ja NOSTE tähtäsi erityisesti ikääntyvien koulutustason kohottamiseen. Työterveyslaitoksen vastuulla olevan KESTO-ohjelman avulla pyrittiin tutkimustiedon jalostamista työntekijöiden toimintakyvyn edistämiseksi ja työelämän vetovoiman lisäämiseksi. Työterveyslaitos on ollut yleensäkin keskeinen työgerontologinen toimija ja siellä henkilöitynyt erityisesti Juhani Ilmariseen. (Julkunen 2008, 64).

Suomalainen työgerontologia pyrkii vaikuttamaan työelämän käytäntöihin, kuten ergonomiaan, työterveyshuoltoon, kuntoutukseen, työkykyä ylläpitävään toimintaan, työaikajärjestelyihin, työtehtävien muotoiluun, ikääntyvien ottamiseen positiivisen huomion kohteeksi, työyhteisöjen toimivuuteen eli ikäjohtamisen koko arsenaaliin. Aiemmin avainsanana ollutta TYKY-toimintaa kutsutaan nykyisin laaja-alaisemmalla työhyvinvoinnilla. Yrityksiä ja organisaatioita on pyritty valmistamaan siihen tosiasiaan, että niiden on opittava toimimaan totuttua vanhemman työvoiman kanssa ja mukautettava myös työolot sen mukaiseksi. (Julkunen 2008, 65).

Suomen hallitus on ottanut tavoitteekseen turvata täysipainoisen osallistumisen työelämään, työvuosien lisäämisen ja työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisen. Hiljaisen tiedon siirtämistä kokeneilta työntekijöiltä nuoremmille ja elinikäistä oppimista tuetaan. Erityisiä kehittämiskohteita ovat johtaminen, henkinen hyvinvointi ja väkivallan ehkäisy työpaikoilla. Suomessa ikääntyvän työvoiman asema on hyvin turvattu työvoimalainsäädännöllä. Esimerkiksi ikäyrjintä on lailla kiellettyä. (Kaasalainen 2006, 8).

Vuonna 2001 päästiin merkittävään periaatesopimukseen TEL-eläkkeissä, joiden pääpiirteitä noudatetaan myös muissa ansioeläkejärjestelmissä, kuten julkisella sektorilla. Vuoden 2005 eläkeuudistuksessa otettiin käyttöön mm. eläkepalkan laskeminen koko työuran ajalta ja elinaikakerroin, joka on otettu kuluvana vuonna käyttöön. Se toteuttaa järjestelmän automaattisen sopeutuksen eliniän kasvuun niin, että mitä pitempi kulloisenkin 62-vuotiaiden kohortin elinajan odote on, sen enemmän elinaikakerroin leikkaa kyseessä olevan kohortin eläkkeitä. Keskeistä ikäpolitiikan kannalta ovat uudet ikärajat, joustava eläkeikä ja siihen kytketty kannustinkarttuma. Vanhuuseläkeikä laskettiin 63 vuoteen ja yhtenäinen normi-ikä, 65 vuotta, korvattiin yksilöllisesti valittavalla joustavalla eläkeiällä (63-68 vuotta). Työssä pysymiseen houkuttelevat korotetut eläkekarttumat, jotka ovat 53-62-vuotiaana 1,9 % ja 63-68-vuotiaana 4,5 %. Omalla päätöksellä voi jäädä eläkkeelle jo 62-vuotiaana, mutta silloin jo ansaittuun eläkkeeseen tulee varhaisvähennys. (em. 2008, 66-67).

Varhaiseläkeväylien karsintaa jatkettiin myös reippaalla kädellä, sillä työttömyyseläke ja yksilöllinen varhaiseläke lopetettiin. Myös yli 60-vuotiaiden työkyvyttömyyseläkkeitä myönnettäessä otetaan huomioon ammatilliset perusteet. Osa-aikaeläkkeen ikäraja nostettiin takaisin 58 vuoteen ja sen edullisuutta vanhuuseläkkeen kartuttajana heikennettiin hieman. Varhennettu vanhuuseläke sulautettiin joustavaan eläkeikään, joka ikäraja on 62 vuotta. Samalla lisättiin ikääntyvien kuntoutumismahdollisuuksia. Uusi järjestelmä edustaa aktiivisen, tuottavan vanhenemisen ideologiaa (em. 2008, 67-68).

Ensimmäisten kolmen vuoden kokemuksen perusteella eläkeuudistus on toiminut paremmin kuin etukäteiskyselyt ennustivat. Ikävuosissa 62-63 oleva kiintopiste jatkaa työuraa osalla niistä, jotka entisin järjestelyin olisivat joutuneet tai pyrkineet työstä pois ennen sitä, ja 63-69-vuotiaiden kannustinkarttuma houkuttelee ainakin osaa sinne saakka pysyneitä jatkamaan työssä, ja 68 vuoteen vedetty ikäraja oikeuttaa siihen myös moraalisesti. Vuoden 2003 työolotutkimuksessa (Forman ym. 2006 mukaan) huomattava osa (34 %) keski-ikäisistä katsoi olevansa valmis jatkamaan työntekoa jossain määrin myös vanhuuseläkkeellä ollessaan. Eläkeuudistus onkin kaventanut työn ja eläkkeen välistä rajaa ja yhä useammat ovat samaan aikaan eläkkeellä ja työssä. (em. 2008, 68-69).

Toisaalta yleiset asenteet tukevat aikaista eläkkeelle lähtöä. Tätä pidetään tärkeimpänä syynä ikääntyvien työntekijöiden alhaiseen työllisyysasteeseen sekä varhaiseen työmarkkinoilta

poistumiseen. Lisäksi ikääntyvien työntekijöiden vähäinen paluu työelämään, matalampi koulutustaso ja heikentynyt työkyky asettavat heidät heikompaan asemaan työmarkkinoilla. Työoloselvityksissä näkyvät työn epävarmuus ja työn mielekkyyden heikkeneminen, vaikkakin ikääntyvien työssäkäynti on lisääntynyt. (Julkunen 2008, 55, Ikäjohtamisstrategia 2007, 22-23).

6.1.1 Ikäjohtaminen sosiaali- ja terveysalan työssä

Hyvinvoinnin rakentajat-hankkeessa yhtenä osakokonaisuutena tutkittiin ikäjohtamista sosiaali- ja terveysalan työssä. Työn ja työyhteisöjen kehittämisen sekä johtamisen näkökulmasta tavoitteena oli löytää hyviä ikäjohtamisen käytäntöjä sekä tunnistaa tulevaisuuden haasteita lähijohtamiseen. Ikäjohtamista tarkasteltiin etiikan, vuorovaikutuksellisuuden, voimavaralähtöisyyden sekä osaamista kehittävän johtamisen näkökulmasta sosiaali- ja terveysalan työssä. (Koski 2005, 2-4).

Tutkimuksessa todettiin, että jatkuva muutos työssä ja työyhteisöissä asettaa johtamiselle ja esimiestyölle suuret vaatimukset. Eettisen, voimavaralähtöisen, vuorovaikutuksellisen ja osaamista kehittävän ikäjohtamisen elementit ovat olemassa työyhteisöissä, mutta osin tunnistamatta. Parhaiten tiedostetaan osaamista kehittävä ikäjohtaminen, mikä näyttäytyy ammattitaitovaatimuksina, perehdytyksenä sekä esimiehen ja työntekijän kehittämiskeskusteluina, minkä pohjalta suunnitellaan ammatillista täydennyskoulutusta. Koulutusta myös suunnitellaan työntekijöille yksilöllisesti suhteessa työtehtävään. (Koski 2005, 43).

Voimavaralähtöisen ja vuorovaikutuksellisen ikäjohtamisen alueella haasteena ovat yhteisten foorumeitten kehittäminen osana selkeitä työyhteisön rakenteita. Jotta kaikki työyhteisön jäsenet pääsevät yhteisöllisiin koulutuksiin, esimiehen tulee mahdollistaa tämä sijaisjärjestelyin. Tärkeää onkin, että esimies näkee tämän tärkeänä ja työyhteisöä rakentavana asiana. Työnohjauksen säännöllinen käyttäminen on myöskin edelleen haasteena tämän päivän työyhteisöissä sosiaali- ja terveysalalla. (Koski 2005, 43).

Selkeitä kehittämisalueita ikäjohtamisessa ovat perehdytyksen systemaattinen suunnittelu ja toteutus, mentorointijärjestelmän luominen, arvostava palaute sekä ns. ikästrategian luominen yhteisötasolla. Erityinen haaste on koulutuksen toteuttaminen yhteisöllisinä prosesseina, jolloin todellistuu myös voimavaralähtöinen ja vuorovaikutuksellinen ikäjohtaminen. Myös erilaisuuden

hyödyntäminen on edelleen haaste työyhteisöissä. Jotta työntekijöiden erilaisuus tulisi aidosti työyhteisön ja asiakkaiden käyttöön, tulee esimiehen omaksua tämän mahdollistama asenne. Haaste on myös esimiesten mahdollisuus saada työnohjausta tai vertaistukea esimiesryhmässä. (Koski 2005, 44).

6.1.2 Ikääntyvän henkilöstön työssä jaksaminen – yhteisöllisyys ja sosiaalinen tuki jaksamisen apuna

Tuula Oravainen tutki Pro Gradu-tutkielmassaan (2004) mitkä tekijät estävät tai edistävät ikääntyvän työntekijän työssä jaksamista ja mikä on heidän asemansa työyhteisössä. Samalla selvitettiin myös heidän saamaansa sosiaalista tukea ja yhteisöllisyyden merkitystä työssä jaksamiselle. Tutkimuksen kohderyhmänä oli kahden vuodeosaston ja yhden poliklinikan henkilökunta ja menetelmänä kyselytutkimus. (Oravainen 2004).

Tutkimustulokset osoittivat, että ikääntyvän työntekijän työssä jaksamista edistävät hyvä työn organisointi esimerkiksi työvuorojärjestelyiden avulla, sosiaalisen tuen eri muodot ja ikääntyvän työntekijän itseensä liittyvät tekijät kuten työkyky ja terveys. Työssä jaksamista estävät liiallinen fyysinen ja psyykinen kuormitus työssä, ergonomiset ongelmat sekä sosiaalisen tuen puuttuminen sekä työyhteisössä ilmenevät ristiriidat ja kateus. (Oravainen 2004).

Oravainen (2004) esittääkin, että hyvä ja yksilöllinen työvuorosuunnittelu sekä ikääntyvän työntekijän kuuntelu edistävät ikääntyvän työntekijän työssä jaksamista ja parantavat hänen mahdollisuuksiaan tehdä töitä eläkeikään saakka. Myös kattava sosiaalinen tuki ja yhteisöllisyyden parantaminen luo puitteet jaksamiselle.

Kivimäen ym. 2002 mukaan sosiaalinen tuki on sosiaalisten suhteiden hyvinvointia edistäviä tai stressiä ehkäiseviä tekijöitä. Siihen luetaan tietotuki, joka kattaa esimerkiksi neuvot, ehdotukset ja tilanteen uudelleenarvioinnin, aineellinen tuki, joka on käytännön tukea kuten apuvälineitä tai rahaa, arvostustuki, joka pitää sisällään myönteisen palautteen antamisen tekemisistä ja kyvyistä sekä henkinen tuki, jota on halukkuus auttaa, luottamuksellisuus, empaattisuus, kuunteleminen ja rohkaiseminen. (tutkielmassa Oravainen 2004, 36).

6.1.3 Työn organisointi ja työhyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla- esimerkkinä vanhusten kotihoito

Arja Haapakorpi ja Ilkka Haapola tutkivat vanhusten kotihoidon organisointia ja siihen liittyen työhyvinvointia. Työn organisointia tarkasteltiin ammattiosaamisen, töiden järjestämisen ja resurssoinnin näkökulmista ja työhyvinvoinnin ulottuvuuksia olivat työn tyydyttävyys suhteessa sisältöön ja luonteeseen, tiimityön toimivuus ja ilmapiiri sekä fyysinen ja henkinen jaksaminen. Esimiestyötä ja johtamista tarkasteltiin sekä työn organisoinnin että työhyvinvoinnin yhteydessä. Tutkimuksen taustalla oli ajatus työn hallinnan yhteydestä työhyvinvointiin: vaikeudet hallita työn vaatimuksia lisäävät stressiä. Tutkimuksen kohteena oli kahden kaupungin vanhusten kotihoidosta vastaava organisaatiota, joissa kotipalvelu ja kotisairaanhoido oli yhdistetty. (Haapakorpi & Haapola 2008).

Tutkimuksessa sovellettiin sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusotetta, ja aineisto kerättiin teemahaastattelujen sekä Internet-pohjaisen kyselyn avulla. Kotihoitotyöhön perehdyttiin myös osallistumalla työntekijöiden asiakaskäynteihin kahden päivän ajan. Haastattelut toteutettiin sekä yksilö- että ryhmähaastattelumenetelmillä. (Haapakorpi & Haapola 2008, 22).

Kotihoidon työntekijöiden arvio työhyvinvoinnistaan ankkuroitui kahteen ulottuvuuteen: työn sisällölliseen palkitsevuuteen ja toisaalta työn kuormittavuuteen. Kriittinen kohta kotihoidossa on resurssien riittävyys suhteessa siten, että kuormitus ei peittoa työn sisällön ja luonteen tuottamaa tyydytystä. Kotihoidon kaltaisessa työvaltaisessa työssä resursointi on tärkeä kysymys, sillä asiakkaiden päivittäiset tarpeet eivät joustu, ja vaikka työntekijät pyrkivät säätelemään poissaoloista johtuvaa resurssipulaa joustamalla, tilanne alkaa kriisiytyä jos poissaolot, vaihtuvuus, huonot henkilösuhteet esimiehen ja tiimin välillä ja esimiehen liian suuri alaisten määrä yhdistyvät resurssipulaan. (Haapakorpi & Haapola 2008).

Johtaminen ja esimiestyö ovat merkityksellisiä tiimityöjärjestelmien ja konkreettisen tiimityön toimivuuden kannalta, vaikka myös tiimin jäsenten omalla toiminnalla ja keskinäisillä suhteilla vaikutetaan ryhmädynamiikan rakentamiseen. Johtamiseen ja esimiestyöhön panostaminen näkyi keskimääräistä myönteisempinä arviointeina esimiestyöstä, mikä heijastui jaksamiseen. (Haapakorpi & Haapola 2008, 99)

6.1.4 Hyvistä käytännöistä lupaaviin tuloksiin

Raha-automaattiyhdistyksen rahoittamassa, Kuntoutussäätiön ja UKK-instituutin yhteisessä Ikkuna (Ikääntyvien työ-, toimintakyvyn ja kuntoutustarpeen arviointi)-hankkeessa tarkoituksena oli selvittää 55-69-vuotiaiden työ- ja toimintakykyä sekä kuntoutustarvetta, tähän ryhmään kohdistettuja kuntoutuksellisia toimenpiteitä, sekä kehittää toimintamalli, jolla pyritään vaikuttamaan eläköitymisiässä olevien työ- ja toimintakykyyn. Hyvistä käytännöistä lupaaviin tuloksiin-osaraportissa (osa 2) tarkasteltiin 55-69-vuotiaiden henkilöiden tarpeisiin suunnattua työ- ja toimintakykyä ja sosiaalista selviytymistä tukevaa ja kehittävää toimintaa tarkastelemalla Raha-automaattiyhdistyksen avustuksella vuosina 2002-2004 toteutettuja hankkeita sekä Euroopan sosiaalirahaston tavoite 3-ohjelman rahoitusta saaneita hankkeita ohjelmakaudella 2000-2006. (Jalava ym. 2007, 1-2).

Selvityksen kohteena olevia hankkeita tarkasteltiin erityisesti kuntoutuksen näkökulmasta, koska kuntoutuksen tarve ja muoto tulee tulevaisuudessa todennäköisesti muuttumaan. Tavoitteena oli löytää kehittämisprojekteja, jotka pyrkivät erilaisin yksilöllisin tai yhteisöllisin toimenpitein kehittämään tai ylläpitämään kohderyhmään kuuluvien osallistujiensa toiminta- ja työkykyä, työssä selviytymisen ja jaksamisen mahdollisuuksia sekä kotona selviytymistä. Näistä hankkeista pyrittiin löytämään sellaisia hyviä käytäntöjä, joita voisi soveltaa myös laajemmassa kontekstissa. (Jalava ym. 2007, 2).

Yhtenä kohderyhmänä tutkittiin vielä työssä olevien, iältään yli 55-vuotiaiden henkilöiden osalta, työ- ja menetelmäkäytäntöjä, joiden tarkoituksena oli ylläpitää osallistujien työ- ja toimintakykyä sekä parantaa heidän mahdollisuuksiaan jatkaa työelämässä mahdollisimman pitkään (Jalava ym. 2007, 4). Esimerkiksi eräänä analysoinnin kohteena oli kuntasektorilla Etelä-Suomen sosiaalialan osaamiskeskusverkoston (ESO) toimesta toteutettu sosiaalialan työhyvinvointi- ja mentorointihanke. Hankkeen kehityskohteina olivat työyhteisö ja työilmapiiri; esimiestyö ja johtaminen; työn organisointi; osaaminen ja ammattitaito; työn hallintataidot sekä fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin ja terveellisten elämäntapojen edistäminen. (Jalava ym. 2007, 56-57).

Lupaavia tuote- ja menetelmäkäytäntöjä olivat mm. työnohjaus, työhyvinvointisuunnitelmat ja työhyvinvoinnin jatkuva kehittäminen, mentorointi- ja vaihtovalmennusmallit, kokoneiden klubi-toiminta ja hyvinvointitori. Hyviä työkäytäntöjä olivat puolestaan:

- monen organisaation yhteinen suunnittelu-, toteutus- ja kehitysvastuu
- iso ja kannustava taustaorganisaatio, hanketyöntekijöiden jatkaminen organisaatiossa hankkeen päättymisen jälkeen
- sisäisen ja ulkoisen arvioinnin merkityksen sisäistäminen
- kohderyhmän ja hankehenkilöstön tiivis yhteistyö hankkeen suunnitteluvaiheesta lähtien
- hanketyöntekijän motivaatio

(Jalava 2007, 58)

6.1.5 Työikäisten ikääntyvien terveys, toimintakyky, työkyky ja kuntoutustarve

Ikkuna (Ikääntyvien toiminta- työkyvyn ja kuntoutustarpeen arviointi)-hankkeen 1-osan tavoitteena oli selvittää 55-69-vuotiaiden terveyttä, toiminta- ja työkykyä sekä kuntoutustarvetta. Raportissa on käytetty vuosina 2000-2002 kerättyä kolmea laajaa väestöaineistoa, joita ovat Terveys 2000 (terveystutkimus), Vajaakuntoisten työllisyysaineisto (työvoimatutkimus) ja Ikihyvä Päijät-Häme-aineisto (alueellinen tutkimus- ja kehittämishanke). Raportissa tarkasteltiin sosioekonomisten tekijöiden (pääasiallinen toiminta, sosiaaliryhmä, työhistoria, koulutus, tulot ja varallisuus) sekä sosiodemografisten tekijöiden (sukupuoli, ikä, siviilisääty, asuntokuntatyypit, sosiaaliset suhteet) yhteyttä kuntoutustarpeeseen. (Pensola ym. 2008, 2-3).

Työkyky laskee iän myötä, mutta sen heikentyminen on suhteellista. Joillakin henkilöillä työkyky voi olla keskimääräistä parempi, vaikka sitä olisi jäljellä 70 prosenttia huippuvuosista. Varsinainen työkyvyttömyys lisääntyi 55-69-vuotiailla vain vähän, ja 55-59 vuotiaista joka viides ja 65-69-

6.2 Kansainvälinen tietojenvaihto aktiivisesta ikääntymisestä

Projekti ”Transnational exchange for active ageing” liittyi Kansainväliseen tietojenvaihtoon aktiivisesta ikääntymisestä ja pyrki luomaan integroidun strategian aktiivista vanhenemista varten. Hanketta rahoitti vuosina 2002-2006 Euroopan komissio- työllisyyden, sosiaaliasiain ja tasa-arvon osasto. Kumppaneiksi kutsuttiin nykyisiä jäsenmaita (Kreikka, Saksa ja Suomi), yksi uusi jäsenmaa (Kypros) ja yksi hakijamaa, nykyisin uusi jäsenmaa(Bulgaria), joka takasi hankkeen tulosten maantieteellisesti laajan levityksen. Hankkeessa oli kumppaneita eri sektoreilta (julkinen, yksityinen, ei-kaupallinen, yliopisto, ammattiliitto).

Hankkeen taustalla oli Euroopan komission strategia, jonka tarkoituksena on ehkäistä sosiaalista eristäytymistä. Viime vuosina tapahtuneesta kehityksestä huolimatta ikäihmiset ovat yhä se kansan osa, jolla on suurin köyhyys- ja eristäytymisen riski. Työllisyys on avainkysymys siksi että se tuottaa toimeentuloa, mutta myös lisää sosiaalista osallistumista ja yksilön kehittymistä sekä edesauttaa ylläpitämään riittävän toimeentulon vanhuusiällä. EU:n (25) jäsenmaissa keskimääräinen eläkkeellejäänti-ikä on 61 vuotta. (Ketsetzopoulou 2007, 13).

Projektin tuotos Ikäjohtamisstrategia perustuu projektin osallistujamaiden kansallisissa raporteissa esiteltyihin selvityksiin, suosituksiin ja ehdotuksiin sekä muihin aiheesta tehtyihin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen. Laaja-alainen Ikäjohtamisstrategia pyrkii myönteisin, työkykyä ylläpitävin keinoin edesauttamaan ikääntyvien työntekijöiden työssä pysymistä ja työelämään palaamista sekä vaihtamaan ja levittämään aktiivisen ikääntymisen hyviä käytäntöjä. (Ketsetzopoulou 2007, 9).

Strategian avulla pyritään parantamaan ikääntyneiden (yli 55-vuotiaiden) asemaa työmarkkinoilla, lisäämään heidän työkykyään ja kannustaa heitä jatkamaan työssä tai palaamaan työmarkkinoille. Hanke pyrki edistämään myös ylikansallista tietojen vaihtoa ja yhteistyötä pyrkimyksenä tarkastella avainkysymyksiä väestötilastollisen muutoksen hallinnassa eurooppalaisella tasolla ja mahdollistaa parhaiden käytäntöjen ja kokemusten vaihto eri maista olevien kumppanien kesken. (Ketsetzopoulou 2007, 13).

Tutkimusmenetelmiä hankkeessa olivat aluksi järjestetty tausta- ja kenttätutkimus, joiden avulla tuotiin esiin ikääntyvään työvoimaan liittyviä tekijöitä, numerotietoja ja menetelmiä, toimenpiteitä

ja muita keinoja, joita on käytetty kansallisella tasolla. Näiden avulla saatiin kootuksi kussakin maassa toteutetut hyvät ikäjohtamiskäytännöt. Laaja-alainen ikäjohtamisstrategia laadittiin tukemaan ikääntyvien työntekijöiden työssä pysymistä ja työhön palaamista ja tämä strategia perustuu sekä tausta- että kenttätutkimuksiin että tunnistettuihin hyviin käytäntöihin. Lisäksi on järjestetty kansainvälistä tietojenvaihtoa. (em. 2007, 13).

Saksassa keskimääräinen työelämästä poistumisikä on 61,3 vuotta. Nykyinen työllisyyspolitiikka yrittää vastata eri toimenpitein ikääntyvän työvoiman aiheuttamaan väestörakenteen muutokseen. Keinoja ovat esimerkiksi työuran keston pidentäminen, osa-aikaeläkelainsäädäntö, vakuutuskorvaukset, ammatillinen koulutus, bonusmaksut, rakenteelliset sopeuttamistoimet ja työpaikkojen luonti. (em. 2007, 25). Kenttätutkimuksen tulokset osoittavat, että suurimmassa osassa kyselyyn osallistuneista yrityksistä on toteutettu ikääntyviä työntekijöitä koskevia toimia, esimerkiksi jatkokoulutus ja uudet tehtävät, joustava työaikamalli, työn ja muun elämän välinen tasapaino, hyvän työilmapiirin aktiivinen kehittäminen, yhtiön sisäinen työterveyshuolto, jatkokoulutusohjelmat ja urheilutapahtumat sekä keskusteluverkosto (em. 2007, 26-28).

Kreikassa ei ole samanlaisia suuria ikäluokkia kuin muissa maissa, lähinnä vuosien 1947–1973 aikana tapahtuneen mittavan maastamuuton vuoksi. Tämä on osaltaan kiihdyttänyt ikääntyvän väestönosan kasvua. Myös se, että monet maasta muuttaneista ovat palanneet 1980-luvulla takaisin Kreikkaan, on lisännyt väestön ikääntymistä. Työllisyydessä on huomattava sukupuolien välinen epätasapaino, mikä johtuu pääasiassa siitä, että naiset osallistuvat vähemmän työelämään, ja he voivat Kreikan lainsäädännön perusteella jäädä varhaisemmin eläkkeelle. Yleinen eläkeikäraja on miehillä 65 vuotta ja naisilla 60 vuotta. Vuoden 1993 jälkeen työelämään astuneilla eläkeikä on kummallakin sukupuolella 65 vuotta. Joidenkin tutkimusten mukaan Kreikan ikäihmiset ovat selvästi muita heikommassa asemassa työmarkkinoilla. Ikääntyville ihmisille on vähemmän työmahdollisuuksia ja heillä on vaikeuksia palata takaisin työmarkkinoille (nämä ovat suurimmat kreikkalaisten ikäihmisten työllisyysongelmat). Alhainen tulotaso vaikuttaa kielteisesti fyysiseen ja henkiseen terveyteen. Lisäksi ikääntyvien ihmisten on myös vaikeampi ymmärtää tuotantoprosessien muutoksia. Sen seurauksena heillä on vaikeuksia sopeutua vaadittaviin työnteon malleihin, mikä saa työmarkkinoiden tasapainon järkkymään tai muuttumaan kokonaan. (em. 2007, 29-30).

Kenttätutkimuksen mukaan yhdessäkään haastatellussa yhtiössä ei ollut ikään liittyviä toimia. Joissakin yhtiöissä oli kaikkia työntekijöitä koskevia ohjelmia ja toimia. Näitä olivat opetus-/koulutusohjelmat ja seminaarit sekä ylenemisohjelmat. Ikääntyvien työntekijöiden matalaan työllisyyteen ja heidän varhaiseen eläköitymiseensä nähtiin kaksi pääsyytä: yleiset varhaista eläköitymistä suosivat asenteet sekä ikäsyrrintä – ikääntyviin ihmisiin kohdistuva kielteinen asennoituminen, joka aiheuttaa vakavia ongelmia yhteiskunnassa. Muiksi syiksi mainittiin ikääntyvien työntekijöiden alhainen koulutustaso ja heikentynyt työkyky. Vaikka ikäihmisten tiedetään olevan heikossa asemassa Kreikan työmarkkinoilla, sen kummemmin hallitus kuin muutkaan toimijat eivät ole juurikaan paneutuneet ikäihmisten työllisyyskysymykseen. (em. 2007, 30).

Isossa-Britanniassa ikääntyvien työntekijöiden työuran pidentämiseksi on tehty mm. seuraavia toimenpiteitä: eläkeiän nosto ja joustavuus, eläkemaksun ikäsidonnaisuus ja mahdollisuus työskennellä eläkkeellä, tiedotus- ja koulutuskampanjat, koulutustuki ja osa-aikatyön edistäminen. (Ilmarinen 2006, 354, 372, 433).

Aikuiskoulutustutkimuksen 2006 mukaan Iso-Britanniassa koulutukseen osallistui joka toinen 25–64-vuotias. Iso-Britanniassa naisten osallistumisaste oli miesten vastaavaa korkeampi. Samoissa maissa (Pohjoismaat ja Iso-Britannia), joissa koulutukseen osallistumisaste oli korkein, olivat myös eripituisen pohjakoulutuksen saaneiden erot osallistumisasteissa suhteellisesti kaikkein pienimmät. Muita ikäluokkia harvemmin osallistuivat koulutukseen 55–64-vuotiaat.
http://www.stat.fi/til/aku/2006/04/aku_2006_04_2009-04-24_kat_002_fi.html

7. TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA -ONGELMAT

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia ikääntyvän (yli 45-vuotiaiden) kotihoidon henkilöstön kokemuksia työhyvinvoinnista, työssäjaksamisesta ja työn hallinnasta ja toisaalta tuoda esiin niitä ikääntyvän henkilöstön voimavaroja ja kehittämisideoita, joita voitaisiin hyödyntää nykyistä enemmän lähijohtamisessa. Tarkoituksena oli saada esiin myös odotuksia, joita henkilöstöllä on ikäjohtamisen suhteen, sekä näin saada näkyviin henkilöstön näkökulma ja tarpeet mahdollisen ikäohjelman kehittämiseen ja käytäntöön soveltamiseen.

Tutkimuskysymyksiä olivat:

1. Miten ikääntyvät (yli 45-vuotiaat) kotihoidon työntekijät jaksavat ja viihtyvät työssään?
2. Millaisia odotuksia ikääntyvillä kotihoidon työntekijöillä on ikäjohtamisen suhteen?

8. TUTKIMUSPROSESSIN KUVAUS

8.1 Aiheen valinta

Kotihoitotyössä sekä hoito- että lähiesimiestyössä lähes koko urani toimineena kotihoidon valitseminen tutkimuskohteeksi oli itsestään selvyys. Kotona asumisen tukeminen on myös tämän hetken avainkysymyksiä vanhustenhoidossa, sillä tällä hetkellä raskaammassa ympärivuorokautisessa hoidossa on suhteellisesti paljon asiakkaita, eikä jatkossa ole mahdollistakaan hoitaa lisääntyvää vanhusten määrää muuten kuin kotona tai kodinomaisissa olosuhteissa. Kotihoitotyö on monin tavoin vaativaa henkilöstölle, sillä siinä vaaditaan itsenäistä päätöksentekokykyä, erinomaisia vuorovaikutustaitoja, monenlaisia hoitotaitoja, organisointikykyä sekä työskentelyä vaativissa olosuhteissa. Henkilöstön voimavarat sekä fyysisesti, psyykkisesti että sosiaalisesti joutuvat kovalle koetukselle arjessa.

Kotihoitotyössä henkilöstö ikääntyy samoin kuin muissa kunnallisissa ammateissa, ja heidän hyvinvointinsa tukeminen on lähtökohtana työssä jaksamisen mahdollistamisessa. Ikäjohtamisen mahdollisuuksia ikääntyvien työntekijöiden tukemiseen ei ole tällä hetkellä yhteisesti mietitty, joskin yksilöllisiä tukitoimia onkin tehty yksittäisten työntekijöiden kohdalla. Tutkimuksen lähtökohtana oli saada ikääntyvän henkilökunnan oma näkemys ikäjohtamisen tarpeista ja työhyvinvoinnistaan esiin ja sitä kautta löytää lähiesimiestyöhön työkaluja heidän tukemisekseen vaativassa ja monin tavoin haasteellisessa työssään.

8.2 Tutkimuskohde ja tiedonantajat

Tutkimuksen kohdeorganisaationa oli Kuopion kaupungin koti- ja laitoshoidon. Hallinnollisesti yksikkö kuului Kuopion sosiaali- ja terveyskeskukseen vielä vuoden 2010 loppuun saakka, jonka jälkeen yksikkö liitettiin perusturvan ja terveydenhuollon palvelualueisiin. Muita sosiaali- ja terveyskeskuksen yksiköitä olivat terveystalouden- ja sosiaalipalveluiden yksiköt sekä hallintoyksikkö. Sosiaali- ja terveyskeskusta johti toimialajohtaja, organisaatiouudistuksen jälkeen perusturvan ja terveydenhuollon palvelualueiden palvelualuejohtaja.

Koti- ja laitoshoidon jakaantui puolestaan kolmeen tulosityksikköön: Asumispalveluiden tulosityksikköön (231 työntekijää), Sairaalahoitoon tulosityksikköön (400 työntekijää) ja Kotona asumista tukevat palvelut-tulosityksikköön (198 henkilöä). Tutkimuksessani keskityin pelkästään viimeksi mainittuun yksikköön.

Kotona asumista tukevat palvelut- yksikkö jakaantui pohjoiseen ja keskiseen, eteläiseen ja maaseudun kotihoitoon sekä ennaltaehkäiseviin palveluihin, joihin kuuluivat arjen tukeminen ja omaishoidon tuki sekä terveyden edistäminen ja kotisairaanhoidon. Hallinnollisesti yksiköitä johti Koti- ja laitoshoidon vastuualuejohtaja, uudessa organisaatiossa hoivajohtaja, ja Kotona asumista tukevien palveluiden tulosityksikön päällikkö. Yksiköiden vastuuhenkilöinä toimivat 1 palveluesimies, 2 koordinoivaa kotipalveluohjaajaa, 5 kotipalveluohjaajaa sekä yksi osastonhoitaja.

Kotona asumista tukevissa palveluissa työskenteli kaikkiaan 198 työntekijää, joista oli lähihoitajia 79, perushoitajia 14, kodinhoitajia 53 ja kotiavustajia 5. Lisäksi kotisairaanhoidajia oli 23. Yksiköt jakaantuivat tiimeihin, joita oli 18. Muuta henkilöstöä olivat mm. omaishoidontuen- ja palveluohjaajat, hallinto- ja toimistosihteerit ja toiminnanohjaajat.

Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä 19 kotihoidon työntekijää, joista oli lähihoitajia 7, kodinhoitajia 10 ja kotiavustajia 2. Vakituksia työntekijöitä oli 15 ja määräaikaisia 4. Ikäjakauma vaihteli 45 ja 62 ikävuoden välillä. Työssäoloaika kaupungin palveluksessa vaihteli 32 vuodesta 2,5 vuoteen. Suurimmalla osalla haastatelluista työvuosia tehtävässään oli kertynyt noin 20 vuotta.

8.3 Tutkimusmetodi ja ihmiskäsitys

Tutkimuksen tarkoituksena on saada mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta aihealueesta eli työhyvinvoinnista ja selkeyttää ikäjohtamisen tarvetta ja keinoja kotona asumista tukevissa palveluissa ja mahdollisesti laajemminkin kaupungin organisaatiossa. Tällöin tutkittavien näkökulmien esiinpääsy ja vuorovaikutus on tärkeää. Lähtökohtana on aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu, joka liittyy laadullisen tutkimuksen ominaispiirteisiin. (vrt. Hirsjärvi ym. 2001, 155). Kvantitatiivisin menetelmin ei ole mahdollista päästä niin syvälle ilmiön sisälle ja yksilöiden kokemusmaailmaan, joten tutkimuksen lähestymistavaksi valikoituu kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus.

Kvalitatiivisessa lähestymistavassa tutkimusstrategia on strukturoimaton ja tutkijan ja tutkittavan välinen suhde läheinen. Aineisto on luonteeltaan rikasta ja syvää ja teorian ja tutkimuksen suhde teoriaa luovaa. Tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Laadullinen tutkimus nähdään joustavana, subjektiivisena ja pehmeänä menetelmänä verrattuna määrälliseen tutkimukseen. Tutkijan on tiedostettava arvolähtökohtansa, sillä arvot muovaavat tutkittavien ilmiöiden ymmärtämistä. Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen kaikessa moninaisuudessaan. (Hirsjärvi ym. 2001, 123-124, 152).

Kvalitatiivisen tutkimuksen piirteenä on myös tutkimussuunnitelman muotoutuminen tutkimuksen edetessä. Tällöin tutkimukselta vaaditaan joustavuutta ja suunnitelmia on muutettava tarvittaessa

olosuhteiden mukaisesti. Tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavien kanssa kuin mittausvälineillä hankittaviin tietoihin. Aineiston hankinnassa käytetään laadullisia metodeja, kuten haastattelua ja havainnointia. Tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. Aineiston analysointi on induktiivista ja tutkijan tavoitteena on paljastaa odottamattomia seikkoja. (Hirsjärvi ym. 2001, 155).

Kvalitatiivinen tutkimusote soveltuu tutkimukseen erityisen hyvin silloin, kun ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista eikä niinkään niiden yleisluontoisesta jakaantumisesta, sekä ollaan kiinnostuneita tapahtumissa mukana olleiden yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista. Se sopii myös tiedonkeruuseen silloin, kun halutaan saada tietoa tiettyihin tapauksiin liittyvistä syy-seuraussuhteista tai halutaan tutkia luonnollisia tilanteita, joissa ei voida kontrolloida läheskään kaikkia vaikuttavia tekijöitä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelu on enemmän tai vähemmän avointen kysymysten esittämistä valituille yksilöille tai ryhmille. Litterointia eli puhtaaksi kirjoittamista käytetään sen ymmärtämiseen, kuinka tutkimukseen osallistujat organisoivat puheensa tai kirjoituksensa. (Metsämuuronen 2006, 88).

Kvalitatiivinen tutkimusote pohjautuu eksistentiaalis-fenomenologis-hermeneuttiseen tieteenfilosofiaan. Fenomenologia on filosofian haara, joka on kiinnostunut ilmiöistä ja niiden tulkitsemisesta. Ihmiskäsityksen määrittelemine on erityisen tärkeää valittaessa tutkimuksen metodia, sillä metodin valinta rajaa sen, mitä tutkimuskohteesta on mahdollista saada irti. Lauri Rauhalan luoman holistisen ihmiskäsityksen mukaan ihminen on tajunnallinen, situationaalinen ja kehollinen olento (Rauhala 1990, 35, 46-47 teoksessa Laadullisen tutkimuksen käsikirja 2006, 161).

Kehollisuus ilmenee olemassaolon orgaanisena tapahtumisena, johon kuuluvat solut, verenkierto, aivot jne. Tajunnalliseen olemisen tapaan liittyvät kokemukset ja elämykset. Tajunta muodostuu mm. tietämisen, uskomisen, tuntemisen ja toivomisen elämyksien kautta sisäiseksi kokonaisuudeksi. Kolmas ihmisen olemassaolon muoto on situationaalisuus eli elämäntilanteisuus. Elämäntilanne on sitä, mihin ihminen on suhteessa kehollisena ja tajunnallisena (Perttula 1995, 18, teoksessa Laadullisen tutkimuksen käsikirja 2006, 161-162).

Fenomenologinen tutkimusprosessi etenee siten, että tutkimusaineistoon tutustutaan huolellisesti ja avoimesti kokonaisnäkemykseen pyrkien, jonka jälkeen aineisto jaetaan merkitysyksiköihin ja ne

muunnetaan tutkijan yleiselle kielelle. Tämän jälkeen muodostetaan yksilökohtainen merkitysverkosto ja yleinen merkitysrakenne. Ihmistieteissä fenomenologista tutkimusta on toteutettu mm. kasvatustieteen ja hoitotieteen piirissä. (Metsämuuronen 2006, 88, 92-94).

8.4 Teema- ja ryhmähaastattelut tiedonkeruumenetelminä

Tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua ja haastattelut toteutettiin kolmena ryhmähaastatteluna, joissa jokaisessa oli 6-8 tiedonantajaa. Teemahaastattelu sopii hyvin käytettäväksi tilanteissa, joissa kohteena ovat intiimit tai arat aiheet tai joissa halutaan selvittää heikosti tiedostettuja asioita, esim. arvostuksia, ihanteita ja perusteluja. Haastattelu kohdistuu ennalta valittuihin teemoihin, mutta kysymysten muotoa tai esittämisjärjestystä ei ole tarkasti määritelty. Myös tutkimuksen luotettavuus voidaan tarkistaa esimerkiksi tarkkailemalla. (Hirsjärvi & Hurme 1985, 15, teoksessa Laadullisen tutkimuksen käsikirja 2006).

Ryhmähaastattelua on tehokas tiedonkeruun muoto, koska samalla saadaan tietoja usealta henkilöltä yhtäaikaan (vrt. Hirsjärvi ym. 2001, 197). Ryhmähaastattelun avulla haastateltavat voivat olla vapautuneempia kuin yksilöhaastattelussa ja ryhmä voi tuottaa keskustelun avulla uusia ideoita ja näkökulmia asiaan. Pienessä ryhmässä ihmiset voivat ilmaista itseään spontaanisti ja tuntee olonsa turvallisemmaksi ja varmemmaksi. Ryhmän synergia voidaan hyödyntää, ja toinen voi jatkaa siitä mihin toinen jäi. Ryhmän jäsenet stimuloivat toisiaan tuomaan esiin sekä yhteneviä että eriäviä näkemyksiä. Ryhmä antaa tilaa keskustella myös vaikeista asioista, sillä tutkittavien tarkoituksena on toimia omaa viiteryhmää edustavina informanteina, eikä paljastaa henkilökohtaisuuksia. (Pötsönen & Välimaa 1998, 3).

Toisaalta ryhmähaastattelun rajoituksena voi olla yksilöllisyyden katoaminen tai vähemmistön mielipiteiden vähäinen huomiointi. Haastattelijan rooli korostuu, sillä ryhmän hallitseminen ja kontrollointi on vaikeampaa kuin yksilön. Haastattelijan tulee hallita ryhmässä dominoimaan pyrkiviä yksilöitä ja antaa hiljaisemmillekin mahdollisuus ilmaista ajatuksensa. Haastateltaville ei voi myöskään luvata ehdotonta tietosuojaa, sillä vaitiolovelvollisuus koskee periaatteessa vain tutkijaa. (Pötsönen & Välimaa 1998, 4).

Ryhmähaastattelu toimii parhaiten neljästä kuuteen osallistujan ryhmässä, jolloin katsekontaktin saa kaikkien osallistujien kesken, kaikki ennättävät ilmaista ajatuksensa sekä kaikkien ääni tallentuu selvänä nauhalle. Pienen ryhmän etu on helpompi hallittavuus ja tunnelman vapautuminen, kun taas isommassa ryhmässä tapahtuu enemmän yhtä aikaa puhumista. Yleensä suositellaan, että ryhmän jäsenet eivät ole entuudestaan tuttuja, mutta Koskisen ja Jokisen mukaan (2001) monipuolisen keskustelun aikaansaamiseksi on eduksi sijoittaa samaan ryhmään toisilleen tuttuja henkilöitä.

Tässä tutkimuksessa ryhmähaastattelut tehtiin alueittain jo osittain samoissa tiimeissa työskenteleville työntekijöille, jolloin henkilöt olivat jo osittain tuttuja keskenään ja vuorovaikutus luontevaa. Haastattelua varten varattiin rauhallinen tila läheltä tiimien omia tiimitiloja ja alueita, jolloin haastatteluun osallistuminen mahdollistui. Tiimit ja työntekijät valikoitiin siten, ettei tutkija ollut esimiessuhteessa haastateltaviin, jotta tutkijan aseman vaikutus vastauksiin olisi mahdollimman vähäinen.

Ryhmähaastattelun tarkoitus oli saada esiin työyhteisönäkökulmaa aiheeseen, esimerkiksi nouseeko jokin tema muita enemmän esiin, tai nouseeko haastattelusta joku tema-alueista poikkeava uusi ilmiö, johon olisi syytä paneutua tarkemmin.

Teemahaastattelulle on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli tema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuu (Hirsjärvi ym. 2001, 195). Teemahaastattelun etuja on, että se on muodoltaan niin avoin, että vastaaja pääsee halutessaan puhumaan varsin vapaamuotoisesti. Toisaalta teemat takaavat sen, että jokaisen haastateltavan kanssa on puhuttu edes jossain määrin samoista asioista. Haastatteluajasta ja -paikasta sekä sen nauhoittamisesta on sovitaan etukäteen haastateltavan kanssa. Esihaastattelu auttaa testaamaan kysymysten käytettävyyttä. (Eskola & Suoranta 2008, 87).

Ryhmähaastattelun tema-alueet johdettiin tutkimuksen viitekehystä ja keskeisistä käsitteistä, joita ovat kotihoitotyö, ikäjohtaminen, työhyvinvointi ja työn hallinta. Ensimmäiseen tutkimusongelmaan eli keskeisiin työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin yli 45-vuotiailla kotihoidon työntekijöillä haettiin vastauksia työn hallintaan ja työtyytyväisyyteen, sekä työn organisointiin ja työympäristöön liittyvillä kysymyksillä. Toiseen tutkimustehtävään eli ikäjohtamisen odotuksiin paneuduttiin lähiesimiestyöhön liittyvillä teemoilla. Tema-alueista

johdettiin kysymyksiä haastattelun pohjaksi. Haastattelurunko oli jokaisessa kolmessa haastattelussa sama, mutta kysymysten järjestys vaihteli keskustelussa esiin tulleiden teemojen ja aiheiden mukaan (liite 2).

Haastateltavat kutsuttiin mukaan erillisellä kutsukirjeellä (liite 1), joka toimitettiin tiimeihin esimiesten kautta. Lähiesimiesten tehtäväksi jäikin sopia tarkemmin haastatteluun tulijat ikävaatimuksen (yli 45-vuotiaat) sekä vapaaehtoisuuden perusteella ja järjestää työvuorot haastatteluajankohtien mukaisesti. Kutsukirjeessä korostettiin haastattelun vapaaehtoisuutta ja luottamuksellisuutta. Kutsukirjeen lisäksi esimiesten kautta välitettiin haastattelun tutkimuskysymykset ja teema-alueet alustavine kysymyksineen etukäteen tutustuttavaksi. Haastattelun nauhoittaminen tuotiin esiin myös etukäteen, ja vielä haastattelutilanteessa kerrottiin että nauhoitukset tuhoetaan heti tutkimuksen valmistuttua, eikä kenenkään henkilöllisyyttä tuoda esiin missään vaiheessa.

Haastattelupaikat olivat rauhallisia ja lähellä työntekijöiden omia työskentelyalueita, jotta haastatteluun oli mahdollisimman helppo saapua. Jokaisessa haastattelussa oli mukana 6-8 työntekijää, joka oli haastattelijan toivomus, ja yhteensä haastatteluihin osallistui 19 kotihoidon työntekijää, joista 10 oli kodinhoitajia, 7 lähihoitajia ja 2 kotiavustajaa. Kahteen haastatteluun saapui molempiin yksi henkilö myöhästyneenä, mutta se ei häirinnyt haastattelun etenemistä erityisemmin. Haastattelut kestivät 1,5 tunnista kahteen tuntiin.

Kaikissa kolmessa ryhmähaastattelussa syntyi yhteistä keskustelua ja mielipiteen vaihtoa eri teemoista, joskin ryhmät olivatkin erityyppisiä puheliaisuutensa puolesta. Tutkija ei ollut keneenkään esimiehuhteessa, mutta samassa organisaatiossa esimiehenä toimiminen saattoi osittain vaikuttaa haastateltavien avoimuuteen. Eräs ryhmä, jonka haastattelija tunsii etukäteen paremmin, rohkaistui myös keskustelemaan enemmän eri aihealueista. Vaikeimmaksi aihealueeksi haastattelija tulkitsi johtamisen ja esimiestyön, josta havaintojen mukaan oli vaikein keskustella. Mahdollinen vaikutin tähän oli tutkijan oma esimiesasema, tai sitten esimiestyöstä on vaikea puhua kovin avoimesti työtovereiden kuullen.

Kaiken kaikkiaan ryhmähaastatteluissa vallitsi kuitenkin avoin ja positiivinen tunnelma, ja työntekijät kertoivat olevansa mielellään mukana kertomassa kokemuksiaan tärkeäksi kokemastaan

aiheesta. Ryhmähaastattelun etu olikin, että vuorovaikutuksen kautta henkilöillä virisi aiheesta uusia ideoita ja mielipiteitä. Mahdolliset yksilöhaastattelut olisivat ehkä tuoneet syvällisempää ja henkilökohtaisempaa tietoa, mutta tässä tutkimuksessa haettiin myös työyhteisötason kokemuksia sekä ajateltiin ryhmän ”ruokkivan” toistensa ajatuksia käsiteltävistä asioista.

8.5 Aineiston analysointi

Aineiston analysoinnissa yhdistyvät Grönforsin (1985, 145, teoksessa *Laadullisen tutkimuksen käsikirja* 2006) mukaan analyysi ja synteesi, jolloin aineisto hajotetaan käsitteellisiksi osiksi ja synteessin avulla näin saadut osat kootaan uudelleen tieteellisiksi johtopäätöksiksi. Tästä käytetään myös nimitystä abstrahointi: tutkimusaineisto järjestetään siihen muotoon, että sen perusteella tehdyt johtopäätökset on mahdollista irrottaa yksittäisistä henkilöistä, tapahtumista ja lausumista ja siirtää yleiselle käsitteelliselle ja teoreettiselle tasolle. Ennen varsinaista analysointia aineisto litteroidaan eli puhtaaksi kirjoitetaan. (Metsämuuronen 2006, 122).

Aineiston analysointi tehtiin sisällön analyysin avulla. Metsämuurosen (2006, 124) ohjeiden mukaisesti haastattelut litteroitiin sana sanalta kirjalliseen muotoon ja haastattelut luettiin useaan kertaan läpi verraten keskeisiin tutkimuksen käsitteisiin ja kirjallisuudesta esiin nousseisiin tutkimustuloksiin. Aineiston sisäistämistä helpotti tutkijan oma tuntemus kotihoitotyöstä ja organisaatiosta, jolloin tulkinnan ja asiayhteyksien ymmärtäminen oli mahdollisesti vaivattomampaa kuin ulkopuolisen tutkijan. Toisaalta omakohtainen kokemus organisaatiosta saattoi värittää tulkinnan tekemistä ja vääristää tiedonantajien antamaa tietoa. Vääjäämättä omat kokemukset sekä kotihoiton työntekijänä että esimiehenä vaikuttivat tietynlaiseen mielikuvaan aiheesta. Samoin pohdittavaksi jää tutkijan oman esimiesaseman vaikutus tiedonantajien vastauksiin.

Aineiston sisäistämisen jälkeen se luokiteltiin karkeasti keskeisimpiin teemoihin ja todettiin erilaisten kokemusten ja ilmiöiden esiintymistiheys ja poikkeamat. Keskeisimmät käsitteet ja tutkimustehtävät täsmentyivät analysoinnin aikana. Tämän jälkeen tehtiin uusi luokittelu verraten aikaisempaan teoreettiseen tietoon sekä johtopäätökset ja tulkinta.

8.6 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään sisäisen ja ulkoisen validiteetin käsitteitä pohdittaessa tutkimuksen luotettavuutta. Sisäinen validiteetti ymmärretään tutkijan tieteellisen otteen ja tieteenalan hallintaan liittyvänä osaamisena ja ulkoinen validiteetti tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välisen johtopäätösten pysyvyyttä (Eskola & Suoranta 2005, 213, teoksessa Laadullisen tutkimuksen käsikirja 2006, 198).

Luotettavuuden arvioinnissa tutkijan subjektiivisuus ei koskaan täysin eliminoitavissa (Rauhala 1993, 91, teoksessa Laadullisen tutkimuksen käsikirja 2006, 199). Subjektiivisuutta aineiston tulkinnassa ei liene mahdollista välttää jos tutkija toimii saman organisaation palveluksessa. Tässä tutkimuksessa voidaan ongelmallisena nähdä se tosiseikka, että tutkija toimi esimiestehtävissä samassa organisaatiossa kuin haastateltavat, joskaan ei suorassa esimies-alaisuudessa heihin. Tämä saattoi vaikuttaa varsinkin lähiesimiestyötä koskevien vastausten avoimuuteen. Toisaalta tulkinta on aina omakohtainen kokemus käsitellystä aiheesta, ja perustuu aikaisempaan tietoon ja omakohtaisiin kokemuksiin. Saman organisaation palveluksessa ollessa tutkijalla oli monenlaista kokemusperäistä tietoa organisaatiosta sekä työntekijänä että esimiehenä, jonka avulla haastattelujen tulkinta ja yhdistely ohjautui subjektiivisista lähtökohdista. Osaltaan se saattoi auttaa tai johtaa harhaan tulkintavaiheessa. Toisaalta monet ennako-oletukset ikääntyvien työntekijöiden kokemuksista kumoutuivat aineiston analysointivaiheessa.

Tutkimusprosessin aikana aikaisempaan kirjallisuuteen ja tutkimustuloksiin perehtymisen vaihe oli suhteellisen pitkä ja syvä, ja aiheen laajuus tuotti rajaamisen ongelmia tutkimustehtäviin. Ikääntyvästä työntekijästä puhuttaessa huomio kiinnittyy usein vain fyysisiin voimavaroihin, joissa väijäämättä tapahtuu heikkenemistä ikääntymisen myötä. Ikääntyvillä työntekijöillä on kuitenkin myös paljon annettavaa nuoremmilleen muun muassa työkokemuksensa myötä, ja sitä kautta henkisten voimavarojen vahvuuksia. Tässä tutkimuksessa haluttiin tuoda työhyvinvoinnin näkökulmia kokonaisvaltaisesti esiin, samoin lähiesimiestyön mahdollisuudet tukea ikääntyvää työntekijää.

Perttulan (1995, 102-104, teoksessa Laadullisen tutkimuksen käsikirja 2006, 201-203) mukaan erityisesti fenomenologisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää mm. seuraavia kriteereitä:

1. Tutkimusprosessin johdonmukaisuus kautta linjan aineiston hankintatavasta tutkimuksen raportointitapaan.
2. Tutkimusprosessin kuvaus ja perustelu, erityisesti analyysinkuvauksessa
3. Tutkimusprosessin aineistolähtöisyys
4. Tutkimusprosessin kontekstisidonnaisuus, eli tutkimuksen tulokset ovat sidoksissa niihin todellisuuden ominaispiirteisiin, jotka tutkimustilanteessa ovat olemassa
5. Tavoiteltavan tiedon laatu ja yleistettävyys, käsitteellinen yleistettävyys eli yleiskäsite
6. Metodien yhdistäminen lisää luotettavuutta
7. Tutkijayhteistyö, jos tutkimuksellisten menetelmien ankaruus ja systemaattisuus lisääntyvät
8. Tutkijan subjektiivisuus, raportista tulee näkyä kuinka tutkija on reflektoinut, analysoinut ja raportoinut aihetta tutkimuksen eri vaiheissa
9. Tutkijan vastuullisuus, tutkimuksellisten vaiheiden suorittaminen systemaattisesti

Tulkinnan luotettavuuden kriteereiksi Varto (1996, 59-65, teoksessa Laadullisen tutkimuksen käsikirja 2006, 204-206) esittää neljä ohjetta. Ensinnäkin se, mitä pyritään ymmärtämään on toisen elämismaailmaa. Tutkittava on riippumaton tutkijasta ja lukutavasta, ja tutkittavan elämismaailma on pyritty tutkimuksessa esittämään sellaisena kuin se on. Toiseksi tulkinnan perusteena on merkityksen koherenssi, joka tarkoittaa ymmärtämisen kokonaisuuden huomioon ottamista. Eli huomioon otetaan samanaikaisesti se maailma, jossa tutkimusta tehdään ja maailma, jossa tutkittava on. Kolmanneksi tutkija tulkitsee ja ymmärtää tutkittavan elämismaailmaa juuri tässä ja nyt, keskellä omaa elämäänsä ja samassa maailmassa. Lähtökohtana on, että tutkija voi asettaa kysymyksiä, tematisoida, ymmärtää ja tulkita tutkimuskohdetta vain oman kokemuksensa valossa.

Neljänneksi tutkijan on erotettava oma tematisointitapansa tutkimuskohteesta ja raportoimaan näiden suhteen. Tämä johtaa ns. hermeneuttiseen kehään, jossa pyritään yhä syvenevään ilmiön ymmärtämiseen.

8.7 Tutkimusprosessin aikataulu

Tutkimusprosessi eteni aikataulullisesti siten, että tutkimuslupa anottiin tammikuussa 2010 ja myönnettiin helmikuussa 2010. Aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja tutkimuksiin perehtyminen alkoi keväällä 2009 ja teemahaastattelukysymysten tarkentaminen tapahtui helmi-maaliskuun 2010 välillä. Tutkittavan kotona asumista tukevien palveluiden alueen ja haastateltavien valinta ja kutsut ryhmähaastatteluun tehtiin maalis-huhtikuun aikana ja ne järjestettiin huhtikuussa 2010. Tutkimuksen viitekehys tarkentui aina marraskuuhun 2010 asti. Aineisto litteroitiin ja analysoitiin kesän ja syksyn 2010 aikana ja tutkimusraportti kirjoitettiin lopulliseen muotoonsa marraskuun 2010- helmikuun 2011 aikana.

9. TUTKIMUSTULOKSET

9.1 Ikääntyvän henkilöstön kokemukset kotihoitotyöstä, työhyvinvoinnista ja ikäjohtamisen odotuksista

9.1.1 Ikääntyminen ja työn hallinta kotihoitotyössä

Kotihoitotyö koettiin erityisen kokonaisvaltaisena, monipuolisena ja vaihtelevana työnä, jossa tilanteet vaihtuvat päivittäin ja työtehtävät ovat haasteellisia. Erilaisten ihmisten kanssa vuorovaikutuksessa oleminen on työntekijöiden mielestä antoisaa, ja jokaisella asiakkaalla avut ovat erilaisia. Työn liikkuvuus koettiin mieleisenä, esimerkiksi kesällä paikasta toiseen liikkuminen tuo vaihtelua. Myös opiskelijoiden mukana olo koetaan virkistävänä, ja oppia jaetaan puolin ja toisin.

” Oon tykänny ja sitte se on sellaista yllätyksellistäkin tämä työ että tilanteet vaihtuu niin nopeesti et voi olla et on mietitty työt mutta seuraava aamu tuoki tullessaan että se muuttuu, sit meillä on opiskelijoita mukana ja sit työt ja asiakkaat on kaikki erilaisia, et hyvin haastaviakin asiakkaita on et se tuo tavoitteellisuutta tähän työhön et se on vaihtelevaa.”

” Minä oon kanssa tykännyt että on vaihtelevaa ja ihmiset on erilaisia ja se on ihan kuin elämän rikkaus kun monessa huushollissa käypi...se jotenkin kasvattaa ihmistä ne asiat ja on ihan tavallaan voimavara.”

” Välillä hyvin värikästä. Vaihtelua riittää laidasta laitaan. Ei ole ainakaan yksitoikkoista.”

Kotihoitotyössä haastetta lisäävät erityisesti erilaiset sairaanhoidolliset tehtävät kuten haavanhoito, mielenterveys- ja muistihäiriöistä kärsivät asiakkaat ja kirjaamisen lisääntyminen. Oppisopimuskoulutuksena alkanut mielenterveys- ja päihdekoulutus koettiin hyvänä, mutta toisaalta tarjottuun koulutukseen ei ollut ollut lähtijöitä kovinkaan monta. Työntekijät kokevat että uuden opiskelu on työssä toimimisen edellytys mm. uusien atk-taitojen ja kirjaamisen sisällön osalta.

Monet kodinhoitajat ovat tulleet aikanaan kodinhoitotyöhön ja nyt heiltä vaaditaan hoitotaitojen, mm. lääkehoidon osaamista, yhä enemmän. Työ on muuttunut viime vuosikymmeninä yhä kiihtyväämpää vauhtia. He kokevatkin olevansa ammattikuntana yksi joustavimmista, ja paineensietokyvyn on oltava aikamoinen, että muutoksia jaksaa. Oman haasteensa tuo omahoitajan vastuulla oleva palveluketjun saumattomuus, yhteydet omaisiin ja yksityisiin sekä asiakkaan muuhun verkostoon.

”Minäkin oon kodinhoitaja ja kodinhoitotyötä oon tullu tekemään ja nyt meillä on nämä lääkehommat ja pistämiset ja kaikki mahdolliset että mitä taivaan ja maan välillä on et tuota on monipuolista ja haastetta piisaa jatkuvasti että siinä mielessä.”

” Silloin aikoinaan kun tulin taloon-olin itsekin tietysti nuorempi- sitä oli huimapää menemään paikkaan kuin paikkaan. Sitä ei pelännyt ja siihen aikaan hoidettiin myös haavoja...sen koki luonnollisena, kun annettiin asiakkaan kortti käteen, nimet, osoitteet ja ohjeet. Sitten kun aikoinaan yhdistyttiin kotisairaanhoidon kanssa, niin emme enää kelvanneetkaan haavanhoitoihin...nyt taas yksi kaksi meille sanotaan, että sen kun menet hoitamaan...minulle on ainakin tullut -nyt ikää kun on itsellenikin- sellaista arkuutta koska en ole moneen vuoteen tehnyt sellaista.”

Asiakastyössä kaikki tekivät lähes kaikkea eli asiakaslistoja ei oltu juurikaan jaettu osaamisvahvuuksien mukaisesti. Verinäytteitä ottivat kuitenkin vain lähihoitajat. Verinäytteiden ottamisen pelko oli jopa estänyt erään haastatellun kodinhoitajan lähtemästä opiskelemaan lähihoitajaksi. Yleensä lähihoitajat ottivat haastateltujen mielestä verinäytteitä erittäin mielellään, ja paneutuivat myös muihin sairaanhoidollisiin tehtäviin kodinhoitajia innokkaammin. Kodinhoitajia ahdisti työn pirstoutuminen aiemmasta kokonaisvaltaisesta työstä rajatummaksiksi hoitotyöksi. Saman asiakkaan luona saattoi käydä yksi ihminen hoitamassa, toinen siivoamassa, kolmas kaupassa, neljäs ulkoiluapuna, apteekki jakoi lääkkeitä jne. Ulkoiluapua annettiin edelleenkin resurssien puitteissa, mutta aikaan perustuva laskutus huolestutti haastateltuja, eli ovatko asiakkaat halukkaita maksamaan ulkoiluajasta. Toisaalta sen säännöllisyydestä ei voitu antaa asiakkaille lupaus.

” Nyt on vaan pirstottu kaikki ja meidän käsiäkin on niinkuin sidottu, että se ei kuulu teille. Välillä tulee sellainen ahdistus että mitä tässä uskaltaa tehdä.”

” Tavallaan pidettiin huushollia pystyssä ja vähän mummoakin...huusholli se oli ennen aikaan tärkeä...nyt on muuttunut kuitenkin, että enää ei ole se siivoaminen ykkösjuttu vain tämä ihminen...mutta oli sitä ennenkin huonokuntosia mutta silti piti vain huushollia luututa.”

Työntekijät kokevat tuntevansa lähijohdon odotukset paremmin kuin kaupungin yleiset strategiat ja visiot. Henkilökohtaisia tavoitteita määriteltiin lähinnä kehityskeskusteluissa esimiesten kanssa.

Perustehtävä oli selkeänä mielessä kaikilla, eli asiakkaiden kotona asumisen tukeminen mahdollisimman pitkään.

Osaamista on vakituisten helpompi pitää yllä ja kehittää mm. koulutuksen avulla kuin sijaisten. Esimerkiksi haavanhoidon koulutusta olisivat myös sijaiset kaivanneet. Myös vakituiset ovat päässeet harvoin koko päivän koulutukseen, varsinkaan maksulliseen. Työntekijöiden mielessä olivat myös edellisen vuoden lomautukset, joiden aikana kaikki koulutukset peruttiin. Eräs työntekijä oli päässyt kaupungin maksamaan koulutukseen yhden kokonaisen päivän 25 vuoden työuran aikana, mutta oli hakeutunut omatoimisesti koulutukseen vapaa-ajallaan. Työntekijät kokivat, ettei töiden puolesta ole mahdollistakaan lähteä pitkiin koulutuksiin. Myös järjestäminen työnantajan taholta on vaikeuttanut lähtemistä, mm. työvuorojen suunnittelun osalta. Minimitavoite kolmen päivän koulutuksesta vuodessa kertyy puolen päivän mittaisista tai lyhemmistä koulutuksista. Toisaalta koettiin myös, että hyvä lyhytkin koulutus voi korvata koko päivän koulutuksen jos kouluttaja ja sisältö on hyvä.

”Kyllä me ollaan ammattihenkilökuntana varmasti yksi joustavampia työntekijöitä koska meidän työ vaatii sitä joustavuutta elikkä uuden oppimista et meidän ei auta jämähtää paikalleen et se mikä tulee jos ei osaa niin se on opeteltava ja sen on niinku itelleen tienny jo tänne tullessaanki...Kyllä minä tykkään työstäni tottahan siihen sitten...”

Työntekijät kokivat tarvitsevansa lisäkoulutusta esimerkiksi mielenterveysongelmista ja hoitosuunnitelmien laatimisesta sekä verinäytteiden ottamisesta. Lääkehoidon tuntemus puhututti lääkkeiden jaon siirryttyä apteekkien koneelliseen annosjakeluun; osa olisi halunnut jakaa vielä itse lääkkeitä, jotta lääkkeiden tuntemus olisi pysynyt paremmin yllä. Toisaalta koneellinen annosjakelu koettiin myös helpotuksena.

Haastatellut työntekijät olivat oppineet ottamaan myös selvää itse asioista mm. kyselemällä toisilta, jos tietoa tarvittiin lisää. Tiimiläiset neuvoivat ja auttoivat toisiaan erityisen paljon, esimerkiksi kirjaamisessa. Erityisesti niissä taidoissa, joita harvemmin tarvitaan, kaipaavat uudelleen koulutusta aika ajoin. Osa haastatelluista oli saanut kokeilla mobiililaitteiden käyttöä työssään, ja kokivat ainakin kokeilussa olleen mallin sisältäneen vielä paljon puutteita. Teknologian lisääntyminen

tulevaisuudessa esimerkiksi matkapuhelinten tai kannettavien tietokoneiden avulla puhututti kovasti ja aiheitti huolta, ”hoidetaanko sitten enää asiakasta vai konetta”.

Päätöksenteossa työntekijöiden kokemuksena oli että omaan työhön pystyy vaikuttamaan asiakastyön ja työn organisoinnin tasolla tiimin kanssa yhteisesti, ja jokainen voi tuoda mielipiteensä esiin. Mielipidettä kysytään esimerkiksi halukkuudesta vaihtaa omaa työskentelyaluetta, mutta työnantaja on se joka viime kädessä kuitenkin määrää sen. Tiimityö koettiin hyvänä haasteellisten tilanteiden ratkaisussa, kun toisilta työntekijöiltä saattoi saada kokemuksellista tietoa ja ideoita. Sen sijaan organisaatiotason muutoksiin työntekijät eivät kokeneet pystyvänsä vaikuttamaan, esimerkiksi parhaillaan tulossa olevaan palvelualueuudistukseen. Päätösten koettiin tulevan ylhäältä päin ja valmiiksi ”nuijittuina”. Tiedon muutoksista koettiin tulevan viimeiseksi työntekijöille ja aikataulullisesti olevan usein tiukka.

Tiimiltä saatavaa tuki koettiin hyvänä tai erittäin hyvänä kaikissa haastatteluissa. Palautetta saatiin sekä myönteisessä että rakentavassa mielessä. Aina palaute ei kuitenkaan tullut ”edessä päin”, mutta nimenomaan työntekijät toivoivat saavansa myös negatiivisen palautteen suoraan. Liian usein hyvä palaute jäi antamatta työtovereille, vaikka sitä ajateltaisiinkin. Tiimiläiset osasivat käyttää huumoria hyväkseen palautteen antamisessa, ja mieltä painavat asiat pystyttiin käsittelemään heti tiimin kanssa, ettei niitä tarvinnut enää miettiä kotona.

Ison tiimin huonona puolena koettiin yleinen ”hälinä”, joka vaikeutti jokaisen työtoverin huomioimista henkilökohtaisesti. Parikymmentä hoitajaa koettiin liian isona määrän tiimissä, varsinkin kun tiimitilan koko oli pieni verrattuna henkilöstömäärään. Kuitenkin tiimin olemassaolo koettiin mahdollisuutena turvautua työtovereihin vaikka puhelimen välityksellä, esimerkiksi vaativissa nostotilanteissa. Työtoverin kutsumisessa huomioitiin myös mahdolliset selkävaivat, ettei toista kuormitettu turhaan. Pieni tiimi koettiin haavoittuvaiseksi sairauslomien suhteen, mutta henkilöstön koettiin pääsevän lähemmäksi toisiaan.

”Meillä on seitsemän tässä (tiimissä) missä minä olen ja meillä pyörii hirveen hyvin että myö tunnetaan kaikki toisemme ja tietään että mitä kelläkin on...hirmu hyvin on tultu toimeen.”

Tiiminvetäjästä tai -vastaavasta työntekijöillä oli kokemusta aiemmilta vuosilta, mutta he kokivat parempana nykyisen systeemin, koska silloin vastuu on kaikilla tasapuolisesti. He kokivat ettei tiiminvetäjillä ollut enempää aikaa kuin muillakaan, ja asiakkaat oli kuitenkin hoidettava. Tiiminvetäjän asiakasmäärä ei voisi olla sama kuin muilla, joskin eräs haastateltu kertoi olleensa ryhmänvetäjänä aiemmin ja pystyneensä hoitamaan asiakastyön kuten muutkin. Ryhmänvetäjän tukena oli kuitenkin koko ajan muu tiimi tai ryhmä, kuten sitä silloin kutsuttiin.

9.1.2 Työilmapiiri ja työn arvostus

Ilmapiiri koettiin kokonaisuudessaan melko toimivana, mutta välillä enemmän tai vähemmän kireänä. Työntekijät kokivat sen johtuvat työpaikan naisvaltaisuudesta. Voimakkaammat persoonat tuovat mielipiteensä enemmän esiin. Yleensä nämä tilanteet jätettiin käsittelemättä, koska koettiin että asian käsittelyllä voitaisiin vain pahentaa tilannetta ja ”tehdä karpäsestä härkänen”. Mahdolliset ristiriidat työntekijöiden välillä unohdettiin nopeasti. Joku toi esiin, että kuinka tällainen hoitaja käyttäytyy asiakkaan luona, jos ei työtovereidenkaan kanssa pysty hillitsemään itseään. Toisten huonot päivät ymmärrettiin luonnollisena, eikä niitä otettu itseensä. Työpaikkakiusaamista ei kukaan tuonut esiin. Pääsääntöisesti kaikki kokivat, että työtoverit kunnioittavat toisiaan. Tiimityön pelisääntöjä oli luotu ainakin yhteen tiimiin, mutta niitä ei oltu sen jälkeen kerrattu.

Työtä arvostivat työntekijöiden mielestä eniten asiakkaat, omaiset ja he itse. Tärkeimpänä tavoitteena työntekijät kokivat, että asiakas jää tyytyväisenä kotiin. Omaiset muistivat työntekijöitä usein asiakkaan kuoltua ja kertoivat kuinka arvokasta työtä kotihoidossa tehdään.

” Se ois hirvee työ jos aina kiiteltäis...mutta toisaalta oishan se ihan hirvee työ jos aina vaan moitittais...mutta me ollaan asiakkaan takia tultu..eihän ne huonoa palautetta anna...silloin tällöin antavat hyvää palautetta ja asiakkaan omaisenkin jopa..se lämmittää mieltä.”

” Jos ei itse arvosta niin ei kukaan muukaan..kyllä se lähtee siitä itestään niin kyllä sillä sydämellään tekkee ja arvostaa...kyllä ne asiakkaatkin arvostaa.. omaisetkin jopa...”

Organisaation taholta arvostusta ei koettu tulevan.

” Tuntuu ettei oo minkään arvonen välillä, ei sieltä (organisaation taholta) oikein mittään tule....mutta ei sitä ossaa silleen ottaakaan...minä koen olevani tässä asiakkaitten kanssa.”

”Voishan ne joskus kerätä palautteen ja sanoa että näin paljon on meidän tiimiä omaiset soittaneet ja kiittäneet että sellaista ei oo tullu.”

” Ei välttämättä. Tämä on niin vastuullinen työ. Koen, että voi olla vähän aliarvostettua.”

Yhteiskunnan ja työnantajan taholta tulevan arvostuksen vähäisyys nähtiin mm. palkkauksen vähäisyytenä suhteessa työtahtiin ja -määrään. Nuorten saamista alalle haastatellut ajattelivat parannettavan vanhuksiin tutustumisen kautta.

Kahdenkymmenen vuoden palvelusta saatavan lahjakortti ja kahdenkymmenenviiden vuoden jälkeen kuntoutukseen pääsyn (itse järjesteltävä) lisäksi työntekijät eivät osanneet odottaa muuta huomiointia työnantajan taholta, koska eivät olleet tottuneet sellaiseen. Mielellään hoitajat olisivat ottaneet kuitenkin vastaan esimerkiksi pienen huomionnin, kuten teatteriliput, työnantajan taholta. Tyhy-suunnitelman olivat tiimit laatineet ajoittain, mutta henkilöä kohden saatava raha oli pieni. Kuitenkin sekin koettiin paremmaksi kuin ei mitään. Kaksi tiimiä oli tehnyt opintomatkan toiselle paikkakunnalle, joka koettiin virkistävänä, vaikkakaan sijaiset eivät matkalle olleet päässeet, ja toinen tiimi kulttuuripolku-kävelyille. Eräs tiimi oli suunnittelemassa parhaillaan kehittämisiltapäivän ohjelmaa.

” Se (100 euron lahjakortti) oli yhtä tyhjän kanssa...minä olisin mieluummin ottanut rahana sen 100 euroa ja käynyt hierojalla...se oli joku kaupunginorkesterin johonkin tiettyihin sinfoniakonsertteihin tai tällaisiin...no enhän minä sellaisiin...oli se myös kuntosalille.”

”Minä en ole saanut mitään. Kohta 30 vuotta ollut täällä.”

” Eikös sitä toivottu, että jouluna saisi jouluruoan tai joulukahvit.”

9.1.3 Työn organisointi ja työaikajärjestelyt

Työn painottuminen aamuun toi haasteita työn organisointiin ja jakoon varsinkin sairaustapauksissa. Työn organisointiin kaivattiin järkevyyttä niin että kiireellisimmät asiakkaat hoidettaisiin ensin. Työ ei aina jakautunut tasapuolisesti hoitajien kesken. Tiimit kuitenkin antoivat toisilleen apua kiiretapauksissa joustavasti. Työt pyrittiin jakamaan joissakin tiimeissä jo hyvissä ajoin, esimerkiksi kolmen viikon jaksoissa tai viimeistään edellisenä päivänä. Asiakaspaikkojen jakoa katsottiin joka päivä, mm. ruokatauolla ja iltapäivällä, ja tämä järjestely koettiin hyvänä jotta aamulla ei tulisi yllättäviä tilanteita eteen. Asiakkaat pyrittiin jakamaan tasapuolisesti niin ettei vaativia ja enemmän aikaa vieviä paikkoja tulisi vain joillekin hoitajille. Työtahtiin ja -määrään hoitajat kokivat pystyvänsä vaikuttamaan paremmin arkipäivisin, iltaisin ja viikonloppuisin vaikutusmahdollisuudet olivat vähäisemmät.

Arkiaamuissa työtahti koettiin sopivana, kun iltapäivällä asiakkaille jäi enemmän aikaa mm. keskusteluun tai ulkoiluun. Ilta- ja viikonlopputyökin koettiin mukavana vaihteluna, vaikka se olikin hektisempi tahdiltaan, joskaan kaikki haastatellut eivät siitä pitäneet. Ilta- ja viikonlopputyössä hoitajat tapasivat myös toistensa asiakkaita enemmän, joka toi vaihtelua arkeen. Toisaalta ilta- ja viikonlopputyö myös kuormitti osaa hoitajia kovastikin sekä henkisesti että fyysisesti, kun työtahti oli huomattavasti kiireisempi, eikä yllätyksiä saanut sattua, ettei aikataulu pettäisi. Kukaan ei halunnut tasata työvoimaa samanlaiseksi arkena ja viikonloppuna, koska viikolla avustettiin asiakkaita mm. peseytymisessä ja hoidettiin muita aikaa vievämpiä asioita. Yllättävää oli, kuinka epätasaisena asiakasmäärä ja työtahti koettiin eri tiimien välillä. Haasteellisena koettiin se, ettei kiirettä saisi näyttää asiakkaille.

” Just sopiva ainakin aamussa (työtahti). Mehän aina katotaan mitä kellekin ja päivällä sitten tahtoo olla ettei meillä oo päiväpaikkoja että sittenhän me saadaan asiakkaalle antaa laatuaikaa, saadaan

käyttää ulkona ja keskustella vaikka mitä ite kukkii keksii.”

”Kiireempääkin meillä on ollut...on voinu olla että seitsemältä on aloittanut ja kahdeltatoista joutunut syömään, kyllä nyt kohtuuajassa joutuu syömään...se vaihtelee vähän...ne yllätykset vaan sitten, niille ei maha mittään, sairaslomat ynnä muut semmoiset.”

” Sittenhän se kun tulee sairastumisia sun muita niin sittenhän me ollaan lirissä...sitten se tulee se hankaluus että mistäs sitten otat seuraavana päivänä siihen että sitten mennee aina uusiks kaikki jaot ja eihän siinä kerkee sitten kaikkee aamussakaan että...”

” Silloin kun on kiire, tehdään vain tärkeimmät.”

” Kerran yksi dementoituneena pidetty henkilö kysyi, että onko teillä kiire. Sanoin, että ei ole, mutta joutua pitää. Hän mielti vähän aikaa, että eikö se ole sama asia. Sanoin, että on, mutta ei saa sanoa, että on kiire.”

Tiimityössä huomioitiin työtovereiden toimintakyvyn puutteet mm. vaihtamalla raskaita asiakaspaikkoja, ettei esimerkiksi selkä- tai käsivaivaista laitettu fyysisesti raskaisiin paikkoihin. Se nähtiin myös asiakkaan etuna erikoisesti turvallisuuden kannalta.

Työvuoroihin työntekijät kokivat pystyvänsä vaikuttamaan ainakin perustellusta tarpeesta, ja jos tarve ilmoitetaan esimiehelle hyvissä ajoin. Aina työvuorosuunnittelussa ei huomioitu halukkuutta tehdä enemmän esimerkiksi iltatyötä. Työkyvyn heikentymisen takia ilta- tai viikonlopputyön tekemisen vähentämiseen tai lopettamiseen tarvittiin perusteluksi lääkärinlausunto ja muutoinkin toimintakyvyn puutteita kyettiin huomioimaan hyvin vähän. Työajan lyhentämiseen ei haastatelluilla juurikaan ollut halukkuutta, mm. palkan pienentymisen takia. Kuitenkin yksi haastateltu oli aiemmin tehnyt osa-aikaista työaika, ja kokenut sen erittäin hyvänä ratkaisuna perheen kannalta, ja kaksi oli suunnitellut tai suunnittelemassa sen hakemista mm. terveydellisistä syistä. Yksi haastatelluista teki osa-aikaista työtä ja piti kovasti siitä.

Haastatellut kaipasivat kuitenkin lisää tietoa työajan lyhentämisen mahdollisuuksista sekä vuorotteluvapaan käytöstä. Osa-aikaeläkeläisten pienempi työpanos ja mahdolliset työkyvyn ongelmat aiheuttivat hieman paineita muulle työyhteisölle ja kuormittivat heitä, mutta mitään ylitsepääsemättömiä vaikeuksia ei työajan lyhentämisestä koettu tulevan. Työpäivien koettiin kuluvan nopeasti.

”Meillä on hyvä työaika, puoli kahdeksasta kymmenen yli kolmeen ja päivät luiskahtaa niin nopeasti.”

”Kyllä sitä melkeen saan (toivoa työvuoroja) minä ainakin jos toivon... jos on jotkut häät tai hautajaiset niin sanon sen, jos ei muuten järjesty teen sitten kaksi viikonloppua peräkkäin.”

Yksi työn stressiä lisäävä tekijä oli usealle päivittäinen kirjaaminen potilastietojärjestelmään, kun tiimitiloissa oli liian vähän tietokoneita, ja niille sai jonottaa. Silloin kun aikaa olisi ollut kirjaamiseen, koneelle jonotti moni muukin. Osa haastatelluista koki kirjaamisen myös epäolennaisena työnä, koska oli tullut ”hoitamaan asiakasta, ei konetta”.

9.1.4 Ikääntyvien työhyvinvointi ja voimavarat

Voimavaroja työhön työntekijät ammensivat erityisesti huumorista ja työtovereilta saatavasta tuesta. Myös viihtyminen työssä ja tyydytyksen saaminen haasteellisten tilanteiden hoitamisesta auttoi jaksamaan. Iän myötä oman fyysisen kunnon hoitaminen vapaa-ajalla koettiin ehdottoman tärkeänä. Jaksamista tukivat läheiset suhteet perheeseen ja esimerkiksi lastenlasten kanssa touhuaminen. Harrastuksista, kuten käsitöiden tekemisestä, leipomisesta, marjastuksesta, matkailusta ja jumpassa tai lenkillä käymisestä saatiin voimaa. Toisaalta omat ikääntyvät vanhemmat vaativat myös huolenpitoa vapaa-ajalla, mutta sitä ei kuitenkaan koettu yllättäen kuormittavana, vaikka niin voisi ajatella kun työpäiviin sisältyy enimmäkseen ikääntyvien hoitotyötä.

Työn kuormittavuutta lisäsi asiakasmatkojen kulkeminen kävellen tai pyörällä, varsinkin talviaikaan kun liukkauden takia sai olla varuillaan. Auton käyttöä oli suositeltu työnantajan taholta, mutta

kaikilla ei ollut ajokorttia, eikä omaa autoa ainakaan haluttu käyttää tai parkkipaikan etsimiseen kului liikaa aikaa. Toisaalta matkat koettiin myös hyötyliikuntana.

Työnohjauksesta työntekijöillä oli jonkin verran kokemusta, mutta sen tarvetta ei koettu suuremmalti missään haastattelussa tällä hetkellä. Työnohjausta haluttiin mieluummin vieraassa ympäristössä kuin oman työyhteisön kesken, jotta asioihin voitaisiin saada tuoretta näkökulmaa ja ehkä asioiden käsittely mahdollistuisi avoimemmin. Toisaalta työnohjauksen koettiin tuovat uutta näkökulmaa asioihin jos itse ei löydä ratkaisua haasteelliseen tilanteeseen.

” En koe sitä tarpeellisena ja jos kokisin niin minä mieluummin sen ottaisin vieraassa paikassa kuin omassa, oman työporukan kanssa. Avoimemmin puhuisin jos tulisi muilta alueilta muista tiimeistä työntekijöitä.”

” Haasteelliset asiakkaat suututtaa minua. Tai meinaa suututtaa, mutta ei saa.”

”Jos on väsynyt, ei jaksa kuunnella (asiakasta).”

”Itse olen talvella väsynyt. Silloin (kuormitus) olisi varmaan 9 tai 10 asteikolla 1 (vähiten kuormittava)-10 (eniten kuormittava).”

Lomautukset oli koettu jopa helpotuksena, koska muita lomia ei samaan aikaan myönnetty, ja olikin ollut lopulta pettymys kun lomautukset peruttiin. Lomarahoja osa olisi halunnut vaihtaa vapaaksi muutenkin kuin koulutukseen tai kuntoutukseen.

Ergonomiasta oli saatu koulutusta esimerkiksi lähihoitajan opinnoissa, mutta kotihoidossa apuvälineiden käyttö koettiin ongelmalliseksi mm. pienten asuntojen ja sähkösätköjen vaikean saatavuuden takia. Kotihoitotyössä vaadittiin erityistä luovuutta ja kekseliäisyyttä työntekijöiden mielestä.

” On asuntoja hyvin pieniä, jonne ei mahtuisikaan mitään...ja on asuntoja

hyvin suuria, joihin mahtuisi jotain, mutta kun ei oikeastaan sellaisia apuvälineitä ole muuta kuin että haavat hoidetaan sängyssä jos suinkin vaan asiakas pystyy siinä olemaan pitkällään...mutta jos ei asiakas pysty niin sitte ollaan nurinpäin siellä lattialla, säären takana haavoja, iso haava onkin ja on vaikka minkälaisessa asennossa että eikä sille vois vaikka kävis johtaja siellä niin.”

9.1.5 Ikääntyvän kotihoitohenkilöstön johtamisodotuksia

Lähiesimies koettiin usein vaikeasti saavutettavana, kun työpisteet sijaitsivat kaukana toisistaan. Osan toiveena olikin saada esimies samaan taloon, jotta hän olisi nopeasti tavoitettavissa ongelmatilanteissa. Esimerkiksi puhelimella esimiehiä oli vaikea tavoittaa ison palaveri- ja kokousmäärän takia. Tiimit kokivat tarvitsevansa sekä lähiesimiehen että sairaanhoitajan tukea. Myös palautteen antamiseen esimiesten ”ulkopuolisuus” vaikutti, koska he eivät seuraa jokapäiväistä työtä eivätkä näin ollen pysty antamaan palautetta ainakaan työtavoista. Työntekijöiden mielestä jos omaisilta meni palautetta esimiehille, se oli yleensä negatiivista. Esimiestä toivottiin tutustumaan käytännön työhön ja asiakkaisiin enemmän, jotta hän pystyisi myös antamaan enemmän palautetta työntekijöille. Erään esimiehen työskentelyä kenttätyössä joulun aikaan muisteltiin hyvällä.

” Minusta esimies saisi olla yhden viikonlopun päivän ja yhden illan meidän kanssa...sitä on aikoinaan esitetty toivetta, en muista oliko yhden kerran vai kaksi...mutta ajoittain sais irrottautua joskus viikonlopputöihin mukaan...silloin sen tilanteen tietäisi parhaiten...eikä varmaan tunnekaan kaikkia asiakkaita.”

”Joskus voisi nämä päättäjät tulla katsomaan näitä meidän vaikeita asiakkaita päiväksi tai viikoksi.”

” Se olisi terveellinen kokemus olla mukana koko päivän.”

Ongelmatilanteissa asiakasasioista neuvotellaan enemmän tiimitovereiden kanssa, ja sairaanhoitajilta saadaan tukea. Tiimipalavereita kaivattiin enemmän esimiehen kanssa, mielellään vähintään kahden viikon välein tai ainakin kuukausittain yhdessä kotisairaanhoitajan ja esimiehen kanssa. Palavereita toivottiin enemmän erikseen myös sairaanhoitajan kanssa. Jos palaverien väli venyi viikkoihin tai kuukausiin, tiimit kokivat olevansa ”hukassa” asioiden kanssa. Eräässä tiimissä oli sovittu palaverikäytännöksi kerran viikossa siten että sairaanhoitaja aloittaa palaverin ja esimies jatkaa, mutta nyt palavereja ei oltu pidetty sovitusti pitkään aikaan.

Työntekijät tiedostivat mahdollisuuden pitää myös keskenään palaveria, mutta käytännössä heillä ei tullut pidettyä sitä kuitenkaan, ja palaverin sijaan työtovereiden kanssa juteltiin suunnittelemattomasti. Palavereiden pitämistä vaikeutti myös sairaanhoitajan vaihtuminen useaan otteeseen yhdellä alueella, tai heidän kiireensä. Eräässä tiimissä kotisairaanhoitaja kävi päivittäin kysymässä, onko jotain erityistä asiaa, ja asiakasasioissa sai häneltä tukea. Varsinaista tiimipalaveria oli pidetty kuluvan vuoden aikana vain kerran.

Työntekijät olivat saaneet esimiehen tukea enemmän puhelimen välityksellä. Myös tekstiviestejä käytettiin apuna esimiehen tavoittamisessa. Tiimipalaverit koettiin siksikin tärkeiksi, että esimiestä näki muutenkin vähän työhuoneen sijainnin takia.

”Minusta esimiehen kanssa olisi hirveen tärkeää, että tiimipalaverit olisi säännöllisiä ja siellä käytäs läpi ne asiat että mitä on milloinkin.”

”Kun ei nähdä muutenkaan.”

”Ei riitä, että keskenämme kokoonnumme, koska siinä on aina niin paljon sellaista asiaa, mitä pitää saada esimiehelle tiedoksi... totta kai me annetaankin hänelle sitä viestiä, mutta sitten myös monta kertaa että hän olisi myös saman pöydän ääressä miettimässä meidän kanssa niitä asioita ja eri vaihtoehtoja, että mikä olisi milloinkin parasta.”

”Niin ei me voida elää niin kuin pellossa, että joku siunauskin tarvitaan... ei voida kaikkia asioita täällä päättää...jos esimieskin kuulisi miten myö toimitaan..ja pitäisi se siunaus tulla, koska kyllä me aika omin nokkinemmekin

täällä joskus asioita ratkotaan ja kyllä meillä on lupakin siihen.”

Työntekijät joutuvatkin tai saavat toimia hyvin itsenäisesti tiimissä, ja usein asioista mainitaan esimiehelle vasta jälkeen päin. Viikonlopun tai illan aikana esimiestä ei saa kiinnikään, joten päätöksiä joutuu tekemään hyvin itsenäisesti varsinkin asiakastyön osalta. Kotihoitotyö onkin hyvin vastuullista ja vaativaa, toisaalta työntekijöillä on suuret vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä, kun haasteita joutuu ratkomaan omin päin.

Esimiestä kaivattiin ratkomaan tiimityössä esiin tulevia ristiriitoja tai ongelmatilanteita, koska läheisten työkavereiden kanssa vaikeita asioita ei ollut helppo nostaa esiin. Kaikissa tiimeissä ei kyetty keskustelemaan avoimesti asiasta kuin asiasta ja vaikeat asiat vaiettiin. Tämän takia esimiehen läsnäolo koettiin myös tärkeänä, jotta ongelmat voitaisiin ratkoa heti kun ne ilmaantuvat, varsinkin akuuteissa tilanteissa. Tärkeänä pidettiin, että ongelmatilanteissa koko työyhteisö esimies mukaan lukien olisi ratkomassa asiaa. Ongelmatilanteiden jäädessä selvittämättä niistä puhuttiin ”selän takana” ja ne vaikuttivat negatiivisesti ilmapiiriin. Haastatellut kokivat, että esimiehet kuitenkin kannustavat tuomaan asioita avoimesti esiin.

Kehityskeskusteluja oli käyty kaikkien työntekijöiden kanssa säännöllisesti vuosittain, ja uusi kokemus oli ryhmäkehityskeskustelun käyttö yksilökeskustelujen lisäksi, samoin työparina käytävä keskustelu. Ryhmäkeskustelun työntekijät kokivat mieleisenä ja hyvänä tiimin kehittämisen muotona, mutta yksilökehityskeskusteluista ei juurikaan jälkikäteen muistettu sovittuja tavoitteita. Keskusteluun valmistautuminen kirjallisesti koettiin työläänä.

” Ei tämä hoitotyö muutu mikskään jos kehitellään aina lanketilla”.

Vastuualueiden kehittämistä haastateltavat sen sijaan kannattivat, jos selkeitä osaamisalueita tiimiläisiltä löytyisi.

Mentoroinnissa oli ollut mukana kaksi työntekijää, joista toinen koki järjestetyn mentoroinnin keinotekoisena, koska vetäjä ei tuntenut hänen työnsä sisältöä. Hänen mielestään moni muukin oli kokenut samoin. Näin ollen hän koki ettei mentorointi ollut antanut mitään lisähyötyä työhön. Sen sijaan työntekijät kokivat, että mentorointia tehdään jokapäiväisen työn ohessa päivittäin ja

viikoittain luonnostaankin. Nuoremmat työntekijät kysyvät vanhemmilta neuvoa, ja päinvastoin. Toinen mentoroinnissa mukana ollut oli ollut aktorin roolissa, ja kokenut antoisana sekä ryhmätehtävät että keskustelut mentorinsa kanssa. Hän oli kokenut rauhoittavana mm. sen, kun mentor oli muistuttanut omasta jaksamisesta huolehtimisesta.

Eräänä ideana haastattelussa esitettiin, että joskus voisi nuorempi ja vanhempi työntekijä tehdä työpäivän työparina, jos se vain työmäärän puitteissa olisi mahdollista. Opiskelijoiden mukana olo koettiin virkistävänä, koska heiltä sai tuoretta tietoa ja hyviä neuvoja, ja heidän reippautensa ja iloisuutensa koettiin piristävänä. Nuorten ja ikääntyneiden työntekijöiden kesken ei koettu olevan mitään erityisiä vaikeuksia, vaan työnteko sujui luontevasti toinen toisiltaan oppien. Eri-ikäisten yhteistyö erilaisine koulutustaustoineen ja elämäkokemuksineen koettiin elämän rikkautena.

Ikäsyrrjintää eivät haastattelut tuoneet esiin, sen sijaan vakinaisten työntekijöiden asema suhteessa sijaisiin nähtiin parempana mm. virkistystapahtumiin pääsyn osalta.

Työterveyshuollon tuki oli vähäistä varsinkin sijaisille, he eivät tienneet voivatko käyttää palveluita ja hakea kuntoutukseen. Terveystarkastusten väli (viisi vuotta) koettiin liian pitkänä, ja niiden väliksi haastateltavat suosittelivat enintään kahta-kolmea vuotta. Sen sijaan päivystysaikoja työterveyshuollosta sai nopeastikin. Eräs työntekijä muisteli kuinka työuran alkuaikoina oli terveystarkastus ja kuntotesti ollut vuosittain. Tämän hän oli kokenut erityisen hyvänä.

” Käveltiin joko Väinölänniemellä päin ja otettiin aikaa ja Kuopiohallissa oli lihaskuntotestit ja kaikki...se oli hyvä ja siitä tuli paperit...siinä tuli kartoitus, että ikääsi nähden missä olet menossa...sitten kun se loppui niin viiden vuoden välein tuli tarkastukset.”

” Minäkin olin yli kolme vuotta talossa ennen kuin ensimmäisen kerran kävin työterveydessä kutsuttuna...minusta se on aika pitkä aika kuitenkin.”

Kuntoutumismahdollisuuksia oli tarjottu joillekin työntekijöille, mutta aina niitä ei ollut ehtinyt hyödyntää.

Palkitsemisen haastatellut kokivat tulevan lähinnä palkasta ja asiakkaan kiitoksesta. Toiveena esitettiin teatterilippuja joulun alla, yhteistä ruokailua tai muuta yhteistä ajanviettoa. Ilmaisen kuntosalin käyttömahdollisuus koettiin hyvänä. Koulutuksia toivottiin myös iloisemmista asioista, eikä vain sairauksista tai muista hoidollisista asioista.

Yli lakisääteisen eläkeiän ei kukaan haastatelluista uskonut jatkavansa.

” Minun pitää ajatella omaa jaksamistani...kyllä se niin pitää ajatella, että vähempi rahaa ja jos ois terveyttä...mitä minä rahalla teen jos oon huonossa kunnossa?”

” Jos minun eläkeikää ei olisi nostettu, olisin ollut jo vuoden eläkkeellä. En minä sen jälkeen enää mihinkään töihin...minä olen tehnyt työtä sydämellä ja innolla, että se sitten riittää.”

10. JOHTOPÄÄTÖKSET

Kotihoitotyö koetaan haastattelujen mukaan hyvin monipuoliseksi, haasteelliseksi ja vaihtelevaksi työksi, ja ilmeisimmin työn luonteen takia siinä myös viihdytään sen fyysisestä ja psyykkisestä kuormittavuudesta huolimatta. Asiakastyö on muuttunut yhä moninaisemmaksi mm. asiakkaiden toimintakyvyn heikentyessä ja erilaisten sairauksien, kuten muisti- mielenterveys- ja päihdeongelmien lisääntyessä. Haastatellut kaipasivatkin osaamisen vahvistamista erityisesti näissä kysymyksissä. Samoin atk-ohjelmien, lähinnä potilastietojärjestelmän, sekä kirjaamisen sisältöjen osaamiseen tarvittaisiin jatkuvaa perehdytystä. Kun hoitosuunnitelmia tehdään asiakkaille harvemmin, kertausta tarvitaan aika ajoin.

Viime aikoina kotihoidossa onkin alettu kehittämään henkilökunnan mielenterveys- ja päihdeosaamista. Atk-koulutukseen on myös mahdollisuus osallistua säännöllisesti. Kuitenkaan esimerkiksi mielenterveys- ja päihdekoulutukseen ei ollut kaikista tiimeistä saatu vapaaehtoisia, mutta tätä eivät haastatellut osanneet selittää. Koulutukseen pääsy on kuitenkin ollut vaikeaa työvoiman vähyyden takia, eikä varsinkaan koko päivän koulutuksiin ole ollut juurikaan

haastatelluilla mahdollisuuksia. Haastatteluissa tuli esiin selkeä ero vakituisten ja sijaisten välillä koulutukseen pääsyn osalta, vakinaisten hyväksi.

Osaamista oli kehitetty myös omalla ajalla hakeutumalla lisäkoulutuksiin. Hoitajat hyödynsivät myös hyvin tiimin toisten jäsenten sekä kotisairaanhoidajan osaamista kyselemällä ja keskustelemalla haasteellisista asiakastilanteista. Tietoa etsitään myös internetistä ja kirjallisuudesta. Työyhteisökoulutukselta odotettiin, että se voisi olla joskus positiivista ja iloista, ei aina ikäviin asioihin, kuten sairauksiin, suuntautuvaa.

Varsinkin kodinhoitajat kaipasivat kotihoidotyöhön takaisin kokonaisvaltaisempaa työtettä, ja kokivat etteivät aina tiedä mitä asiakkaan luona uskaltaa tehdä. Samoin asiakasmaksut puhuttivat, haluaako asiakas maksaa esimerkiksi ulkoilusta. Hoitotyön pirstoutuminen useaan osaan eri palveluntuottajalle mietitytti hoidon laadun ja asiakaslähtöisyyden kannalta.

Työmatkojen kulkeminen jalan tai pyörällä ei yllättäen puhututtanut, vaan enimmäkseen se koettiin hyötyliikuntana. Tosin ilta- ja viikonloppuvuorojen jälkeen joku haastatelluista mainitsi olevansa täysin ”kuutti”. Ergonomiakysymyksiin hoitajat suhtautuivat hyvin realistisesti, huomioiden asiakkaiden yksilölliset asumisolosuhteet. Toisaalta erityistä ergonomia- ja apuvälinekoulutusta ei oltu myöskään järjestetty työnantajan toimesta haastatelluille henkilöille, sen sijaan lähihoitajaksi opiskelleet olivat saaneet siitä peruskoulutusta. Eräs kehittämistoimenpide ikääntyvien työssä jaksamiseksi olisikin organisoida jatkuvaa täydennyskoulutusta ergonomiasta ja apuvälineiden käytöstä, koska apuvälineistö tälläkin alueella kehittyy koko ajan teknologian kehityksen myötä, ja kaikki työn keventämisen mahdollisuudet olisi kotihoidossa otettava viipymättä käyttöön.

Ergonomisen työskentelyn toteuttaminen oli kiinni paitsi asuinolosuhteista ja apuvälineiden tuntemuksesta ja -saannista, myöskin asiakkaiden toimintakyvystä ja suhtautumisesta asiaan. Esimerkiksi haavoja voidaan hoitaa asiakkaan pitkällään ollessa, jos hän kykenee tai haluaa olla sängyssä. Omat haasteensa asettavat tarvittavien hoitotarvikkeiden ja valaistuksen riittävyys, sillä niiden järjestäminen kuuluu pääasiassa asiakkaan vastuulle. Haastateltavien mukaan asiakkaan itsemääräämisoikeutta kunnioitetaan kotihoidossa hyvin pitkälle. Tässä kohtaa voisi olla tarpeen miettiä yhteisiä palvelun suunnittelun ja järjestämisen linjauksia, siten että asiakkaiden hoitotyössä pyrittäisiin kaikkiin mahdollisiin keinoihin ottamaan myös työntekijän työturvallisuus huomioon. Eräs

kriittinen kohta tässä on apuvälineiden saanti asiakkaille, koska kriteerinä on aina asiakkaan omatoimisuuden lisääminen, ei työntekijän työturvallisuus ja jaksaminen. Raskaiden apuvälineiden, kuten sairaalasängyn, hankkiminen yksityisesti on kuitenkin monelle asiakkaalle taloudellisesti mahdotonta.

Asiakkailta ja omaisilta saatu myönteinen palaute auttoi jaksamaan. Sen sijaan yhteiskunnan tai työnantajan taholta ei koettu saatavan riittävää arvostusta, joka näkyi mm. palkassa ja palkitsemisessa. 20 vuoden palveluksesta saatava lahjakortti otettaisiin mieluummin rahana, jolloin sen voisi käyttää itse parhaaksi katsomallaan tavalla. 25 vuoden palveluksen jälkeen työntekijöillä on mahdollisuus hakeutua palkalliselle kuntoremonttikurssille, mutta pääsy ei ole automaattista vaan siihen vaaditaan perustelut. Sen sijaan 30 vuoden palveluksesta saatava ylimääräinen lomaviikko oli kaikkien mieleen, joskaan kaikilla eivät työvuodet siihen riitä. Työntekijöiden odotukset työnantajalle eivät olleet kovin suureelliset, sillä toiveissa oli esimerkiksi jouluruoan tai -kahvien saaminen, yhteiset työyhteisökoulutukset tai -matkat. Työnantaja olisi voinut huomioida työntekijöiden mielestä enemmän mm. tyhy-toimintana luokiteltavien kulttuuri- ja liikuntapalvelujen tukemisella.

Tiimiltä saatava sosiaalinen tuki oli erittäin ratkaisevassa asemassa työssä jaksaminen ja työn hallinnan kannalta. Tiimiläisten kanssa saattoi jakaa sekä onnistumiset että huolet, sekä saada henkisen tuen lisäksi työparin esimerkiksi nostotilanteisiin. Tiimin kokona ihanteelliseksi koettiin maksimissaan seitsemän- kymmenen henkilöä, sillä isommassa tiimissä vuorovaikutusta häiritsi yleinen melu ja tietokoneille jonottaminen hidastivat työtä. Myös tiimitilojen pieni koko suhteessa henkilöstömäärään puhututti. Yhdessä haastattelussa tuli ilmi epätasa-arvoisuuden kokemus työmäärässä suhteessa toisiin tiimeihin. Tässä apuna voisivat olla tilastot asikasmääristä ja -hoitoajoista suhteessa henkilöstöön sekä joustava työkierto alueelta toiselle, jolloin näkisi todellisen tilanteen ja voisi sekä oppia itse uutta että viedä uusia hyviä käytäntöjä toisiin tiimeihin. Tällä hetkellä työkierto kotihoidossa on hyvin vähäistä, ja painottuu enimmäkseen oman alueen sisäiseen tiimin vaihtoon.

Työtahti ja -määrä vaihteli päivittäin ja viikoittain, ja hyvänä mallina työn organisointiin koettiin työn suunnittelu hyvissä ajoin, mahdollisesti jo viikkoa- kolmea viikkoa aikaisemmin työvuorojen mukaan. Sairaustapausten takia suunnitelma saattoi mennä kuitenkin uusiksi yllättäen aamulla. Näin

ollen työtahtiin ja -kuormitukseen ei voinut juurikaan aina varautua etukäteen. Toisaalta työtahti pysyi myös ajoittain pitkäänkin kohtuudessa, ja asiakkaille jäi laatu-aikaa mm. ulkoilussa avustamiseen, erityisesti iltapäivisin. Sairauspoissaolojen kuormittavuuteen varautuminen etukäteen työnantajan taholta voisi olla varahenkilöstön lisääminen, jolloin äkillisiä tilanteita voitaisiin hallita paremmin. Ennakoiva käytäntö töiden suunnittelusta hyvissä ajoin etukäteen taas olisi järkevää ottaa käytäntöön kaikissa tiimeissä, joissa sitä ei vielä juuri hyödynnetä.

Arkisin suoritettiin enemmän aikaa vieviä työtehtäviä, kuten asiakkaiden peseytymisapua, iltaisin ja viikonloppuisin työ taas oli enemmän päivystysluontoista, jolloin tahti oli jo suunnitellustikin tiukempi. Ilta- ja viikonlopputyön osa koki mielekkääksi vaihteluksi ja osa fyysisesti ja henkisesti kuormittavaksi, joiden jälkeen voimavarat oli ammennettu täysin. Yksi haastateltu oli saanut vapautuksen iltatyöstä, koska ei omistanut ajokorttia. Suurin osa haastatelluista liikkui välimatkat sekä arkena että viikonloppuna jalkaisin tai pyörällä. Työnantaja oli suositellut auton käyttöönottoa useille, mutta varsinkin keskustan alueella jo parkkipaikan etsiminen vei aikaa niin ettei sen käyttöä koettu järkevänä. Työmatkojen kulkemisen helpottamista olisikin järkevää miettiä sekä asiakkaalle annettavan ajan lisääntymisen että henkilöstön työssä jaksamisen ja tapaturmien ennaltaehkäisyn vuoksi.

Osa-aikatyöstä ei haastatelluilla juuri ollut kokemusta, eikä halukkuuttakaan hakeutua sellaiseen. Kuitenkaan vuorotteluvapaasta ja työn osa-aikaistamisen järjestelyistä työntekijöillä ei ollut riittävästi tietoa, joten tiedottaminen eri vaihtoehtoista voisi tuoda vaihtoehtoja työssä jaksamiseen. Lähinnä puhututtivat palkkauksen alentuminen ja toisaalta työpäivien koettiin kuluvan nopeasti. Toisaalta esiin tuotiin myös muun tiimin jaksaminen osa-aikaisten tehdessä lyhyempää työpäivää tai -viikkoa. Tässä lienee kehitettävää työaikojen järjestelyn osalta niin, että osa-aikaistaminen palvelisi sekä yksittäistä työntekijää että asiakkaiden tarvetta parhaalla mahdollisella tavalla. Kotihoitotyön painottuminen aamupäivään lisää toisaalta henkilöstöresurssien tarvetta silloin, joten lyhyemmän työpäivän tekeminen tuntuisi sopivan hyvin kotihoitotyön resurssien oikean kohdentamisen kannalta. Jos osa-aikainen työ tehdään pitkinä työpäivinä ja -putkina, ei sijaista ole helppoa löytää korvaamaan puuttuvia päiviä.

Työhyvinvointi- eli tyhy-suunnitelmia tiimeissä oli tehty ajoittain, ja niiden ohjelma koettu mielekkäänä. Toisaalta rahallinen tuki oli hyvin pieni työntekijää kohden, joten kovin taloudellisesti

suuria suunnitelmia ei tiimi voinut laatia. Toisaalta työyhteisöjen käytössä ovat myös opiskelijaohjauksesta saatavat rahat mm. virkistykseen. Matkat, liikunnalliset retket, työyhteisökoulutukset ja kehittämisiltapäivät koettiin positiivisina. Tyhy-suunnitelmien tekemiseen vuosittain voitaisiinkin kotihoidossa panostaa enemmän, koska pääasiassa työntekijät kokivat tyhy-toiminnan mielekkäänä ja sekä tiimin yhteishenkeä että työntekijöiden jaksamista tukevina. Eräässä haastattelussa mainittu idea vastuuhenkilöistä eri asioissa voisi toimia tässä kohden. Nämä tyhy-vastaavat voisivat organisoida tiimikohtaisesti suunnitelman ja rahoituksen anomisen etukäteen, sekä tarkastella suunnitelman toteutumista vuosittain, jolloin rahoituksen saaminenkin voisi olla varmempaa. Opiskelijaohjauksrahojen yhdistäminen tyhy-rahoitukseen suunnitellusti voisi olla järkevää, koska näin niiden hyöty voitaisiin maksimoida.

Työtä kuormittavana tekijänä haastateltavat mainitsivat potilastietojärjestelmään kirjaamisen, koska tietokoneita ei tiimeissä ollut monta, ja niihin sai jonottaa. Haastatellut kokivat, että muuhun kuin varsinaiseen asiakastyöhön menee paljon aikaa. Kirjaamista tapahtuu käsin asiakkaan viestivihkoon, omaan muistivihkoon asiakasaikojen tilastoinnin muistamiseksi, sekä lopulta sähköiseen järjestelmään. Moninkertaiseen kirjaamiseen kuluukin paljon työaikaa nykyisellä systeemillä. Monet kaipasivat kertausta tietojärjestelmän sisältöön, mm. harvemmin tehtävien hoitosuunnitelmien osalta. Pegasos-koulutusta onkin mahdollista saada säännöllisesti, ja varsinkin uusien versioiden tullessa koko henkilöstö koulutetaan.

Mobiililaitteiden mahdollinen tulo kotihoitotyöhön tulevaisuudessa vähentää päällekkäistä kirjaamista, ja koneille jonottamista, vaikkakin vaatii toisaalta paljon uuden oppimista ja asennemuutosta henkilöstöltä, kun kirjaaminen sähköisesti tehdäänkin asiakkaan läsnäollessa. Toisaalta myös virhekirjausten määrä todennäköisesti vähenee, kun muistin varaista tietoa ei ole enää nykyisen mallin mukaisesti, ja samalla myös henkinen kuormittuminen ja turhautuminen moninkertaisesta työstä ja työajan kulumisesta välilliseen hoitotyöhön välittömän sijaan.

Huumori ja työtovereiden kannustus ja tuki auttoivat parhaiten jaksamaan, asiakkailta ja omaisilta saadun kiitoksen lisäksi. Työnohjauksesta haastatelluilla oli myönteisiä kokemuksia, mutta osa koki sen toteutuvan parhaiten vieraassa ryhmässä. Eräs kehittämisvaihtoehto työnohjauksen järjestämisessä olisikin järjestää ryhmiä yliaalueellisesti, jolloin kokemuksia voisi peilata laajemmassa ympäristössä, ja ehkä näkökulmaa haasteellisiin tilanteisiin tulisi vielä

monipuolisemmin. Työnohjaukseen lähtemisen kynnyks voisi myös madaltua, kun ryhmässä voisi aloittaa ”puhtaalta pöydältä”.

Esimiehiä kaivattiin selvästi enemmän lähemmäs tiimejä, sekä fyysisesti että tukemaan arjen ongelmatilanteissa. Nyt kaikki esimiehet eivät työskennelleet lähellä tiimitiloja, joten tavoittaminen tapahtui yleensä puhelimitse soittamalla tai tekstiviestillä. Haastateltujen mielestä esimiehiä oli vaikea tavoittaa puhelimitsekin, koska he olivat paljon erilaisissa työpaikkakokouksissa. Tiimipalavereja olisi kaivattu säännöllisesti, vähintään kahden viikon välein, kun nyt niitä pidettiin jopa vain kerran kuussa tai harvemmin. Myös kotisairaanhoidajien palavereja olisi haluttu enemmän, mutta yhteys asiakastyössä toimi heidän kanssaan paremmin, koska kotisairaanhoidajat tekivät työtä samojen asiakkaiden kanssa ja pystyivät piipahtamaan tiimitiloissa useammin.

Esimiesten tukea kaivattiin erityisesti sekä haasteellisissa asiakastilanteissa, että työyhteisön ristiriitojen selvittämisessä. Ongelmia ei uskallettu nostaa helposti keskenään esiin, vaan siihen haluttiin ulkopuolinen, objektiivinen näkökulma. Näin ollen työyhteisöongelmat lakaistiin helposti ”maton alle”, minkä toisaalta koettiin olevan joskus hyväkin tapa, jottei asioista kasva isompia kuin ne ovatkaan. Tiimiläiset joutuivat tai saivat tehdä asiakastyöhön ja työn organisointiin liittyviä päätöksiä hyvinkin itsenäisesti, ja kantaa vastuuta asioista. Toisaalta se tuo vapautta ja vaikutusmahdollisuuksia paljon omaan työhön, ja sitä kautta lisää motivaatiota. Kuitenkin, jos vastuuta on enemmän kuin valtaa hallita, kuten sijaisten hankkimisen osalta, kokonaisvaltainen kuormittavuus kasvaa huomattavasti. Esimiehen tukea kaivattiin enemmän heti ongelmatilanteen ilmaantuessa, eikä vasta jälkikäteen.

Ikäsyrrjintää eivät haastatellut olleet havainneet. Syrjinnän kokemus liittyi lähinnä sijaisten asemaan suhteessa vakinaisiin lähinnä koulutukseen ja erilaisiin kehittämis- ja tyhytapahtumiin pääsyn osalta. Koska asiakastyö on hoidettava suunnitellusti, pitäisi tasapuolisuuden toteutumisen mahdollistamiseksi joko saada tilapäistä apua toisilta kotihoiton tiimeiltä erityistapahtumien ajaksi, tai pystyä palkkaamaan ulkopuolista sijaistyövoimaa.

Mentoroinnista kaivattiin myös lisää tietoa, koska vain kahdella haastatellulla oli siitä kokemusta. Haastattelun perusteella mentoroinnin kokeminen on hyvin yksilöllistä ja riippuu jokaisen aktorin ja mentorin omista tavoitteista ja sopivan työparin löytämisestä. Toisaalta haastatellut toivat esiin että

mentorointia tapahtuu luonnostaankin nuorten ja iäkkäämpien työskennellessä yhdessä. Haastateltujen mielestä tätä luontaista mentorointia voisi kehittää mm. perehdyttämisen yhteydessä, jos henkilöstöresurssit mahdollistaisivat työparina työskentelyn ainakin alkuun.

Kuntoutumismahdollisuuksista tiedettiin, mutta niitä ei ollut juurikaan hyödynnetty tai ryhmähaastattelutilanteessa ei sitä haluttu tuoda esiin. 25 vuoden palvelun jälkeen saatavaa kuntoremonttia on haettava jollakin toimintakyvyn osa-alueen heikkenemisen perusteella, joten automaattinen se ei suinkaan ole.

Työterveyden tukea haastatellut olisivat kaivanneet enemmän, sillä terveystarkastusten väli viisi vuotta koettiin liian pitkänä. Sopivaksi väliksi ikääntyvät työntekijät katsoivat kaksi-kolme vuotta, ja aiempina vuosina järjestetty vuosittainen kuntotesti voitaisiin heidän mielestään ottaa taas käytäntöön. Testituloksista saisi tiedon, onko kunto ikään nähden millainen, ja ehkä se motivoisi pitämään yllä tai kohentamaan omaa kuntoa. Kotihoitotyössä vaaditaan kuitenkin henkisten voimavarojen lisäksi paljon fyysisiä voimia työn liikkuvuuden, asiakkaiden toimintakyvyn ja usein ergonomisesti vaikeiden olosuhteiden takia.

Suoranaisia ikäjohtamiseen liittyviä toiveita tai tarpeita haastatellut työntekijät eivät tuoneet esiin, vaikkakin tietoa kaivattiin enemmän työaikajärjestelyihin ja mentorointiin liittyen. Työtahdistu mielipiteet vaihtelivat paljonkin, toisten mielestä kuormittavuus sen suhteen oli sopivaa, kun taas toisten mielestä hyvin kuormittavaa. Tulkitsin näiden yksilöllisten kokemusten liittyvän työntekijöiden terveyteen ja toimintakykyyn, jolloin kokemuksia ei voi yleistää, tai toisaalta tiimien työtahdin erilaisuuteen ja yleensäkin kotihoitotyön vaihtelevaan luonteeseen. Enemmänkin toiveet liittyivät iästä riippumattomiin työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin, kuten organisaation ja yhteiskunnan arvostuksen lisääntymiseen, osaamisen kehittämisen mahdollisuuksiin sekä vakituisilla että sijaisilla, kokonaisvaltaisemman työotteen mahdollisuuksiin, terveystarkastusten tihentämiseen ja esimiehen tuen tärkeyteen.

11. POHDINTAA JA JATKOTUTKIMUSAIHEITA

Opinnäytetyö on ollut henkilökohtaisesti, perheen ja työyhteisön kannalta erittäin haastava, mutta mielenkiintoinen prosessi. Opiskelun ja työn tekemisen aikana ovat konkretisoituneet opiskelun, työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen haasteet. Onnekseni minulla on ollut työyhteisöni ja esimiehieni täysi tuki takanani, samoin ammattitaitoinen ohjaus opinnäytetyöni ohjaajalta VTT Sinikka Tuomikorvelta, ja haasteet on tehty voitettaviksi. Työssäni olen tottunut työskentelemään ikääntyvien asiakkaiden kanssa, mutta näkökulman muuttaminen heistä ikääntyviin työntekijöihin on sujunut yllättävän kivuttomasti, ja minulle on avautunut uusi, mielenkiintoinen työhyvinvoinnin ja ikäjohtamisen maailma.

Aiheen valinta ja rajaus muotoutui pitkällisen pohdinnan kautta, mutta koko ajan punaisena lankana kulki ikääntyvien työntekijöiden työssä viihtymisen ja jaksamisen kysymykset yhdistettynä lähiesimiestyön mahdollisuuksiin tukea heitä työssään. Aiheelle oli oma- ja organisaatiokohtainen tilaus, sillä työssäni toimin kotihoidon lähiesimiehenä, ja toisaalta myös työnantajan näkökulmasta ikääntyvien työssä jaksaminen on tärkeää, koska asiakaskunnan lisäksi myös henkilöstö ikääntyy samalla kun nuoret ikäluokat pienenevät ja rekrytointi hoitoalalle vaikeutuu koko ajan.

Keskusteluissa kaupungin kehittämispäällikön, työsuojelupäällikön, työsuojeluvaltuutetun, työterveyshuollon, johdon ja henkilöstön kanssa tuli esiin tarve kiinnittää huomiota ikääntyvän henkilöstön työhyvinvoinnin ja jaksamisen tukemiseen sekä inhimilliseltä että taloudelliselta kannalta. Esimerkiksi Kuopion kaupungin varhaiseläkemenoperusteisten maksujen kasvu on ollut parin viime vuoden aikana vajaat miljoona euroa vuodessa, joten kyseessä on taloudellisesti huomattava menoerä. Vuodelle 2010 oli odotettavissa 60 % korotus. Toisaalta ei sovi unohtaa myöskään inhimillistä näkökulmaa henkilöstövoimavarojen tukemisessa.

Kotihoidotyön erityisiä vahvuuksia ikääntyvien työntekijöiden kannalta olivat erityisesti monipuolinen, vaihteleva ja haasteellinen työ, jossa saa käyttää ja kehittää osaamistaan asiakkaan hyvinvoinnin turvaamiseksi laaja-alaisesti. Työssä viihtymistä lisäsi tiimiltä saatu vahva tuki sekä asiakkaiden ja omaisten taholta tuleva arvostus. Monelle työ oli kutsumustyötä, jota tehtiin

sydämellä ja innolla, vaikkei arvostusta juuri yhteiskunnan tai organisaation taholta koettukaan paljon tulevan.

Tiimityön vahvuuksia ja samalla heikkouksia olivat vastuu ja valta käytännön asiakastyön organisoinnista sekä vaikutusmahdollisuudet asiakas- ja tiimityössä tapahtuviin nopeisiin päätöksentekotilanteisiin. Vaikka vaikutusmahdollisuuksien kautta työn hallinnan tunne lisääntyi, esimiesten vaikea saavutettavuus kuormitti äkillisissä ongelmatilanteissa liikaakin. Vaikutusmahdollisuuksia ei kuitenkaan ollut muihin kuin päivittäisen organisoinnin päätöksiin, vaan laajemmat muutokset tarjoihtiin vasta viimeisessä vaiheessa työntekijöille. Tämä vähensi työntekijöiden kokemaa arvostusta työnantajan taholta. Palkkauksen alhaisuus taas osoitti yhteiskunnan taholta tulevan arvostuksen.

Esimiestä toivottiin tiimien arkipäivän konkreettiseksi tueksi enemmän sekä fyysisen sijaintinsa että tiimipalaverikäytäntöjen säännöllisyyden osalta. Työntekijät halusivat saada esimiehen hyväksynnän vaikka jälkikäteen tehdyille päätöksille ja keskustella avoimesti ajankohtaisista asioista. Esimiehen tukea kaivattiin myös tiimien ristiriitojen selvittämiseen, johon työntekijät halusivat objektiivista näkökulmaa. Muutoin ongelmatilanteet helposti vaiettiin, joka tuli esiin kuitenkin ilmapiirin heikentymisenä tiimissä.

Osaamisen kehittämistä kaivattiin erityisesti erilaisiin muisti-, mielenterveys- ja päihdeongelmiin, ergonomiaan sekä hoitotyön prosessin dokumentointiin eli potilastietojärjestelmään kirjaamiseen. Erityisesti kirjaaminen koettiin liikaa aikaa asiakastyöstä vievänä työnä, ja se oli moninkertaista sillä tietokoneet sijaitsivat tiimitiloissa, ja niitä oli liian vähän. Kirjaamisen sisältöihin haluttiin jatkuvaa kertausta varsinkin hoitosuunnitelmien laatimisen osalta. Koulutukseen pääsyssä eroja havaittiin vakituisten ja sijaisten välillä.

Ergonomiaan eivät haastatellut osanneet odottaa kohennusta, vaan he ajattelivat olosuhteiden olevan mitä ovat, asiakkaiden toimintakyvyn ja kotiolosuhteiden mukaan. He eivät kyseenalaistaneet kotiolosuhteissa työskentelyä millään tavoin, vaan olivat sopeutuneet vallitseviin olosuhteisiin. Ergonomiaan voitaisiin kiinnittää huomiota enemmän työturvallisuuskohdista myös esimiesten taholta, esimerkiksi asiakkaiden ja omaisten vastuuttamisen kautta ja säännöllisen koulutuksen ja perehdyttämisen kautta.

Eri-ikäisten välinen yhteistyö sujui ikääntyvien työntekijöiden mielestä joustavasti, toinen toisiltaan luontevasti oppien. Työntekijöillä oli vähän kokemusta ja tietoa mentoroinnista, mutta sen kehittämistä pohdittiin luontevan eri-ikäisten vuorovaikutuksen avulla, esimerkiksi työparina työskennellen, enemmän kuin tavoitteellisena, ohjattuna toimintana.

Työnohjaus koettiin työn kuormituksessa hyvänä apuna, mutta tällä hetkellä haastatellut eivät tuoneet esille sen tarvetta. Kehittämisideana työnohjausta voisi jatkossa järjestää myös ylialueellisena toimintana, jolloin näkökulmat avartuisivat ja työntekijät uskaltaisivat jakaa kokemuksiaan avoimemmin.

Työn kuormituksen kokemus oli hyvin yksilöllistä. Arkipäivien työtahti koettiin pääasiassa kohtuullisena, kuitenkin riippuen mahdollisista sairauslomista, joihin ei voitu varautua etukäteen. Päivisin kyettiin antamaan joskus myös haastateltujen mieleistä, kokonaisvaltaista ja laadukasta hoitotyötä mm. ulkoilun ja keskustelun muodossa. Varsinkin kodinhoitajat kaipasivat takaisin kokonaisvaltaisempaa työtettä kotihoitotyöhön. Henkistä kuormitusta aiheutti pohdinta siitä, mitä tehtäviä asiakkaan luona saa tehdä, ja mistä asiakas on halukas maksamaan. Tässä kohtaa tehtävien selkeyttäminen olisi tärkeää, jotta jokainen työntekijä hahmottaisi, missä kulkevat yksilöllisen hoitotyön rajat kotihoitotyössä. Muuten perustehtävä kotona asumisen tukeminen mahdollisimman pitkään oli selkeänä haastatelluilla mielessä.

Ilta- ja viikonlopputyön osa haastatelluista koki mukavana vaihteluna arkeen verrattuna, ja osa hyvinkin kuormittavana. Tulkitsin tämän johtuvan osittain yksilöllisistä eroista terveydessä ja toimintakyvyssä. Tärkeää on myös tarkastella alueiden eroavaisuuksia asiakkaiden hoitoisuudessa ja määrässä suhteessa hoitohenkilökunnan määrään. Työaikoja useimmat ikääntyvät työntekijät eivät olleet suunnitelleet lyhentää, mutta osa-aikaisuuden tai vuorotteluvapaan mahdollisuuksista ei toisaalta oltu saatu tietoa tarpeeksi. Näin ollen tiedotusta erilaisista mahdollisuuksista tulisi lisätä sekä esimiesten että työterveyshuollon taholta. Osa-aikaisten työntekijöiden koettiin myös jonkin verran kuormittavan muuta tiimiä, joten heidän työjärjestelyihinsä sekä sijaisten palkkaamiseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota.

Kuntoutumismahdollisuuksia ei oltu haastattelun perusteella hyödynnetty. Terveystarkastuksia olisi haluttu tiheämmin, samoin kuntotestejä fyysisen kunnon ylläpitämisen motivaattorina. Tulkitsin

toiveen ”iloisemmista” koulutuksista liittyvän työyhteisön ilmapiirin ja henkisen jaksamisen parantamiseen. Työnantajalta ei juurikaan osattu odottaa kummempaa huomiointia, mutta haastatellut hoitajat olisivat mielellään ottaneet vastaan esimerkiksi kulttuuri- ja liikuntapalvelujen lippuja sekä muistamiset rahana, jotta palkkio olisi voitu käyttää itse parhaaksi katsomalla tavalla. Jopa kahvien tai ruoan tarjoaminen olisi riittänyt henkilöstölle huomion osoitukseksi.

Tulosten perusteella ikääntyvällä kotihoidon henkilöstöllä ei ollut niinkään erityistä ikäjohtamiseen liittyviä odotuksia, vaan odotukset liittyivät yleisesti lähiesimiestyöhön, esimiehen tukeen ja arvostuksen osoittamiseen, palautteen antamiseen, saavutettavuuteen ja työyhteisön toiminnan parantamiseen mm. säännöllisten palaverien kautta. Tiedotuksen lisääminen erilaisista työaikajousten muodoista voisi olla myös koko kaupungin organisaation taholta tapahtuvaa, esimerkiksi henkilöstökoulutuksen muodossa koko henkilökunnalle. Kaupungin sisäisen intranetin kautta tiedottaminen voisi myös olla mahdollista.

Jatkotutkimusaiheina näkisin mielenkiintoisena tutkia kuinka ikääntyvien kotihoidon työntekijöiden kokemuksta voitaisiin hyödyntää paremmin käytännön työtehtävissä ja mentorointimallia kehittää edelleen. Voisiko esimerkiksi seniorityöntekijän tehtävänkuva muotoilla siten, että ikääntyvä työntekijä voisi jakaa kokemuksen kautta tullutta tietoa nuoremmilleen ja samalla räätälöidä työaikaa siten, että työssä jaksaminen olisi mahdollista eläkeikään asti tai jopa sen yli. Yksilöllisten työaikamuotojen yhteensovittaminen lienee myös yksi merkittävä haaste kotihoitotyössä. Toisaalta kotihoidon kiireisin aika painottuu aamupäiviin, iltoihin ja viikonloppuihin, joihin osa-aikaisten työntekijöiden käyttöä voitaisiin lisätä. Nykyisin on myös monia hyviä esimerkkejä siitä, kuinka jo eläkkeelle jäänyt työntekijä palaa hetken levättyään takaisin työelämään paikkamaan ruuhkahuippuja sijaisena. Tällaisten työntekijöiden palkkaaminen on työntajan ja työyhteisön näkökulmasta vaivatonta, kun erillistä perehdytystä ei tarvita. Eläkkeellejäännin ei tarvitse olla lopullista, vaan työnantaja voisi toivottaa eläköityneen myös osittain takaisin työelämään oman jaksamisensa puitteissa.

LÄHTEET:

Age Management Strategy. European Profiles S.A. Kirj. Maria Ketsetzopoulou. Stamoulis Publications S.A. Athens- Greece. 2007. Viitattu 25.4.2009.

http://www.mature-project.eu/materials/AgeManagementStrategy_en.pdf

Airaksinen, Outi, 2009. Säästökuurille uusin eväin. Kuntien eläkevakuutuksen lehti 2/2009. www.keva.fi. Viitattu 10.9.2009.

Aitta, Ulla. 2000. Työkuormitukseen ja työn hallintaan liittyvät ongelmat ylempien toimihenkilöiden työssä. Teoksessa Lehto, Anna-Maija & Järnefelt, Noora (toim.). Jaksaa ja jousaa. Artikkeleita työolotutkimuksesta. Tilastokeskus. Hakapaino Oy. Helsinki.

Colliander Annaliisa, Ruoppila Isto, Härkönen Leena-Kaisa. 2009. Yksilöllisyys sallittu. Moninaisuus voimaksi työpaikalla. WS Bookwell Oy. Juva.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Exchange: Transnational exchange for active ageing. 1. Tiedote. Uusi projekti "Kansainvälinen tietojen vaihto aktiivisesta ikääntymisestä. Lokakuu 2005. Viitattu 25.4.2009. <http://www.activeageing.org/In%20the%20Media/Newsflash/1st%20newsflash%20-%20FI.pdf>

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

Halme, Pinja. 2007. Mitä on ikäjohtaminen organisaatiossa? Eri-ikäisyys ja eri-ikäisten johtaminen. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunta. Julkaisuja N:O 164/2007. Jyväskylä.

Halme, Pinja. Näkökulmia ikäjohtamisen tutkimukseen -käsitemallin analyysi. Artikkelin 1. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja, Working paper N:O 305/2005. Jyväskylä.

Hakonen, Sinikka 2008. Ikäideat ikäkäytäntöjen työkaluiksi. Teoksessa Kulueraasta voimavaraksi. Sosiokulttuurinen puheenvuoro ikääntymiskysymyksiin. WS Bookwell Oy. Juva.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2001. Tutki ja kirjoita. 6.-7. painos. Tummavuoren kirjapaino Oy. Vantaa.

<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Tykytoiminta/Yksilo/Osaaminen/perehdyttaminen.htm>

Viitattu 2.10.2009.

http://www.stat.fi/til/aku/2006/04/aku_2006_04_2009-04-24_kat_002_fi.html

Viitattu 25.4.2009.

Hämäläinen, Pekka. 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö. Avaimia hyvään vuorovaikutukseen. Karisto Oy. Hämeenlinna.

Ikäjohtamisstrategia. Suomennos. Euroopan komissio, työllisyyden, sosiaaliasiain ja tasa-arvon osasto. European Profiles S.A. Kirj. Maria Ketsetzopoulou. Stamoulis Publications S.A. Athens-Greece. 2007. Viitattu 25.4.2009.

http://www.activeageing.org/Products/Age%20Management%20Strategy_fi.pdf

Ilmarinen, Juhani. 1999. Ikääntyvä työntekijä Suomessa ja Euroopan Unionissa- tilannekatsaus sekä työkyvyn, työllistyvyyden ja työllisyyden parantaminen. Sosiaali- ja terveysministeriö. Työministeriö. Työterveyslaitos. Paino Miktor. Helsinki.

Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S., & Huuhtanen, P. 2003. Kyvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Talentum Media Oy. Jyväskylä.

Ilmarinen, Juhani. Pitkää työtä. Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Työterveyslaitos. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä 2006.

Inkeroinen, Eeva-Liisa. 2007. Ikäpolitiikka elinkeinoelämän lempilapseksi. Haastattelu (toim. Nykänen, Eino). Työeläke-lehti 5/ 2007.

Jalava, Janne, Roine, Sanna, Hassinen, Raisa, Pensola, Tiina 2007. Hyvistä käytännöistä lupaaviin tuloksiin. Selvitys 55-69-vuotiaiden toiminta- ja työkyvyn edistämiseen keskittyneistä hankkeista ja hyvistä käytännöistä. Kuntoutussäätiön työselosteita 34/2007. Yliopistopaino. Helsinki 2007.

Julkunen Raija. 2008. Ihmisen mittainen työ. Teoksessa Kuluerästä voimavaraksi. Sosiokulttuurinen puheenvuoro ikääntymiskysymyksiin. WS Bookwell Oy. Juva.

Julkunen Raija 2008. Ikä ideana ja tutkimuskohteena. Teoksessa Kuluerästä voimavaraksi. Sosiokulttuurinen puheenvuoro ikääntymiskysymyksiin. WS Bookwell Oy. Juva.

Juuti, Pauli. 2002. Ikäjohtaminen. Työministeriö. Ikäohjelma 1998-2002. Hyvä ikä. JTO-tutkimuksia, nro 13.

Kaasalainen ym. 2006. Transnational Exchange for Active Ageing. Grant agreement VS/2005/0378. National Report Finland. Adult Education Centre of Kuusankoski, Finland. <http://www.activeageing.org/Products/FINAL%20REPORT%20FINLAND.pdf> Viitattu 2.10.2009.

Kansallisen Ikäohjelman seurantaraportti. 2001. Sosiaali- ja terveysministeriö. Työministeriö. Työryhmämuistio 2011: 17. Edita Oyj. Helsinki.

Kettunen, Marja-Leena. 2003. Kotihoitotyön osaaminen ja osaamisen johtaminen. Pro gradu-tutkielma. Terveystieteiden ja -talouden laitos. Kuopion yliopisto. Kevät 2003.

Koski, Arja 2005. Ikäjohtaminen sosiaali- ja terveysalan työssä. Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja D Työpapereita 27. Multiprint Oy, Helsinki.

Koskinen, Liisa & Jokinen, Pirkko. 2001. Ryhmähaastattelu aineistonkeruumenetelmänä – haastattelijoiden kokemuksia. Hoitotiede-lehti Vol. 13 no 6/ 2001.

Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2003. Työhyvinvointi kunta-alalla - suositus.

http://www.ktsp.fi/tyohyvinvointi_kunta_alalla.pdf Viitattu 29.1.2010.

Kuopion kaupunki. 2007. Aktiivisen aikaisen puuttumisen toimintamalli.

Kuopion kaupunki. 2009. Työnantajapalvelun ohjeet uudelleensijoitusmenettelystä.

Lindgren, Göran (kirj.). 2003. Ikäjohtamista kehittämään. Työkirja. Työterveyslaitos. Suomen Printman Oy. Helsinki.

Martimo, Kari-Pekka. 2009. Pahoinvointipuhe vie energiaa myös hyvinvoivilta. Haastattelu (toim. Kapiainen, Päivi). Vanhustyö-lehti 7/ 2009.

Metsämuuronen, Jari (toim.). 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. 1. laitos, 1. painos. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä 2006.

Oravainen Tuula. 2004. Ikääntyvän henkilöstön työssä jaksaminen – yhteisöllisyys ja sosiaalinen tuki jaksamisen apuna. Pro Gradu-tutkielma. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Kuopion yliopiston Terveystieteiden- ja talouden laitos.

Pensola ym. 2008. Työikäiset ikääntyvät. 55-69-vuotiaiden terveys, toimintakyky, työkyky ja kuntoutustarve. Kuntoutussäätiön tutkimuksia 78/2008. Yliopistopaino. Helsinki.

Perkka-Jortikka, Katriina. 2002. Työyhteisöjohtaminen – vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Edita Prima Oy. Helsinki.

Pötsönen, R. & Välimaa, R. 1998. Ryhmähaastattelu laadullisen terveystutkimuksen menetelmänä. Jyväskylän yliopistopaino ja ER-paino Oy. Jyväskylä.

Savon Sanomat 29.1.2010. Pääkirjoitus. Palveluiden karsiminen on vain yksi vaihtoehto. Viitattu 29.1.2010.

Somppi, Vesa. Vuositarkastus tavoitteena. Savon Sanomat 27.1.2010. Viitattu 29.1.2010.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Suomen kuntaliitto. Ikäihmisten hoitoa ja palveluja koskeva laatusuositus. Sosiaali- ja terveysministeriön oppaita 2001:4. Helsinki.

Sosiaali- ja terveydenhuollon taskutilasto 2010. Viitattu 30.11.2010.

<http://www.stakes.fi/tilastot/tilastotiedotteet/tasku/tasku2010.pdf>

Suomi, Asta. 2008. Uusia ikäkäytäntöjä. Teoksessa Kuluerastä voimavaraksi. Sosiokulttuurinen puheenvuoro ikääntymiskysymyksiin. WS Bookwell Oy. Juva.

Suomi, Asta & Hakonen, Sinikka (toim.) 2008. Kuluerastä voimavaraksi. Sosiokulttuurinen puheenvuoro ikääntymiskysymyksiin. WS Bookwell Oy. Juva.

Takanen, Terhi. 2005. Voimaantuva työyhteisö –miten luomme tulevaisuutta? Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Transnational Exchange for Active Ageing. Grant agreement VS/2005/0378. National Report Finland. Adult Education Centre of Kuusankoski, Finland. Kirj. Kaasalainen ym. 2006. Viitattu 25.4.2009. <http://www.activeageing.org/Products/FINAL%20REPORT%20FINLAND.pdf>

Transnational Exchange for Active Ageing. Grant agreement VS/2005/0378. National Report Germany. FIM-NeuesLernen, University of Erlangen-Nuremberg, Germany. Kirj. Held ym. 2006. Viitattu 25.4.2009.

<http://www.activeageing.org/Products/FINAL%20REPORT%20GERMANY.pdf>

Transnational Exchange for Active Ageing. Grant agreement VS/2005/0378. National Report Greece. European Profiles S.A. Institute of Labour/GSEEANCE, Greece. Kirj. Barlow & Poulastides. 2006. Viitattu 25.4.2009.

<http://www.activeageing.org/Products/FINAL%20REPORT%20GREECE.pdf>

Työhyvinvointi kunta-alalla – suositus. 2003. Strategia ja suositus työhyvinvoinnin edistämiseksi ja muutosten hallinnaksi. Kunnallinen työmarkkinalaitos.

Työssä jaksamisen ohjelma. 2002. Työhyvinvointi ei ole sattumaa -tutkimus hyvien käytäntöjen vaikuttavuudesta. Toim. Veijo Notkola. Kirjapaino Snellman Oy. Helsinki.

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

Von Bonsdorff, Monika. 2009. Palkitseminen kannustaa henkilöstöä jaksamaan. Artikkel. Vanhustyö-lehti 7/ 2009.

<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Tykytoiminta/Yksilo/Tyontekija/voimavarat.htm>

Viitattu 2.10.2009

Ylöstalo, Pekka. 2006. Työolobarometri. Lokakuu 2005. Työpoliittinen tutkimus 2005. Hakapaino Oy. Helsinki.

Ängeslevä, Heta. Eläkkeelle alle 50-vuotiaana. Savon Sanomat 4.9.2009. Viitattu 2.10.2009.

LIITTEET

Liite 1. Kutsu haastatteluun

Kutsu haastatteluun

6.4.2010

Olen Kati Haapakangas-Torkkeli ja opiskelen Savonia- ammattikorkeakoulussa ylempää AMK-tutkintoa sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelmassa. Työskentelen Kuopion kaupungin kotona asumista tukevissa palveluissa pohjoisella Puijonlaakson alueella kotipalveluohjaajana.

Opinnäytetyöni aiheena on ”Ikäjohtaminen kotihoitotyössä” ja tavoitteenani on tutkia yli 45-vuotiaiden kotihoidon työntekijöiden käsityksiä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä sekä selvittää toiveita ja odotuksia ikäjohtamiselle. Opinnäytetyölleni on myöntänyt tutkimusluvan vastuualuejohtaja Mari Antikainen 25.2.2010. Opinnäytetyön ohjaajana toimii yliopettaja, VTT Sinikka Tuomikorpi Savonia-ammattikorkeakoulusta.

Aineistonkeruumenetelmänä teen 3 ryhmähaastattelua 6-8 hengen ryhmille eri puolilla Kuopion kaupungin kotihoitoalueita viikoilla 16-17. Haastattelut ovat vapaaehtoisia ja luottamuksellisia eikä kenenkään henkilöllisyyttä tuoda tulosten yhteydessä tutkimusraportissa tai muutoinkaan esille. Nauhoitukset hävitetään heti tutkimuksen valmistuttua. Toimitan ryhmähaastattelukysymykset etukäteen tutustumista varten haastateltaville.

Toivoisin saavani vapaaehtoisia yli 45-vuotiaita haastateltavia tiimeistä niin että yhdessä ryhmähaastattelussa olisi 6-8 henkilöä tiimistä tai alueelta. Haastattelut tehdään työaikana, ja työvuorojen yhteensovittamisessa ovat alueiden esimiehet Sirkka Lintula, Anja Kuosmanen ja Raili Savolainen luvanneet ystävällisesti avustaa. Toivoisin että

ilmoittaisitte halukkuutenne osallistumisesta esimiehellenne, jonka kautta sovitaan tarkempi haastatteluajankohta ja -paikka. Haastatteluun varataan 1,5-2 h aikaa.

Haastatteluajankohdiksi olen varannut seuraavat ajat:

- maanantai 19.4.2010 klo 13.00.-15.00.*
- maanantai 26.4.2010 klo 13.00.-15.00*
- torstai 29.4.2010 klo 13.00.-15.00.*
- perjantai 30.4.2010 klo 13.00.-15.00. (VARA-AIKA)*

Toivon että vapaaehtoisia haastateltavia löytyy, jotta saamme arvokasta tietoa lähiesimiehenä työskentelyyn teiltä asiantuntijoilta tiimeistä! Tarvittaessa annan lisätietoja asiasta, yhteystiedot ovat ohessa.

Ystävällisin terveisin

Kati Haapakangas-Torkkeli p. 044 718 3440 / 017-183 440

Liite 2. Ryhmähaastattelun teema- alueet ja kysymykset

Teema-alueet ja kysymykset:

Työn hallinta (työn monipuolisuus, osallistumismahdollisuudet, vaikutusmahdollisuudet ja työyhteisön sosiaalinen tuki) ja työtyytyväisyys

- *Onko kotihoitotyö mielestäsi monipuolista ja riittävän vaihtelevaa?*
- *Onko sinulla selkeä käsitys, mitä työltäsi odotetaan?*
- *Pystytkö hyödyntämään työssäsi kaikkia tietojasi ja taitojasi? Onko jotain erityistä osaamisaluetta johon kaipaisit lisäkoulutusta? Onko sinun mahdollista päästä lisäkoulutuksiin?*
- *Pystytkö osallistumaan työhösi liittyvään päätöksentekoon, esim. muutokset, työnkuvat ja työtehtävät?*
- *Saatko tukea/palautetta työstäsi tiimiltä/työtovereilta?*
- *Arvostetaanko työtäsi?*
- *Miten määrittelisit työyhteisösi ilmapiiriä tällä hetkellä?*

Työn organisointi ja työympäristö

- *Pystytkö vaikuttamaan päivittäiseen työnjakoon?*
- *Toteutuuko työnjako mielestäsi tasapuolisesti?*
- *Mitä mieltä olet työmäärästä ja –tahdistä? Pystytkö vaikuttamaan niihin? Entä työtehtäviin?*

- *Huomioidaanko yksilöllisiä toiveita työvuorosuunnittelussa? Olisitko halukas lyhentämään työaikaa jos se olisi mahdollista? - Miten koet ilta- ja viikonlopputyön?*
- *Mitä mieltä olet tiimityöstä?*
- *Onko sinulla mahdollisuus työnohjaukseen? Koetko sen tällä hetkellä tarpeelliseksi?*
- *Otetaanko ergonomia työssä huomioon?*

Johtaminen ja esimiestyö

- *Saatko esimieheltä työstäsi palautetta? Entä apua/neuvoja tarvittaessa?*
- *Pystyykö esimiehen kanssa keskustelemaan kaikista asioista, myös ongelmatilanteista? Selvitetäänkö ongelmatilanteita avoimesti?*
- *Käydäänkö kehityskeskusteluja tiimissäsi säännöllisesti?*
- *Kuinka työssä otetaan huomioon yksilölliset voimavarat esim. fyysiset ja psyykkiset? Mistä ammennat voimavaroja työhön?*
- *Tekevätkö eri-ikäiset työntekijät tiimissäsi yhteistyötä ja millä tavalla?*
- *Onko mentorointia käytetty tiimissäsi hyödyksi?*
- *Esiintyykö työpaikallasi ikäsyrajintää?*
- *Onko tiimilläsi tyhy-suunnitelma ja onko sitä noudatettu?*
- *Saatko riittävästi tukea työterveyshuollosta? Onko sinulla mahdollisuutta tarvittaessa päästä kuntoutukseen?*
- *Kuinka sinua palkitaan työssäsi?*
- *Kuinka pitkään uskot jatkavasi nykyisessä työssäsi?*

Liite 3. Aineiston luokittelua teema-alueittain.

Teema-alue	Lausumat	Pelkistetyt ilmaisut	Alakategoria
Johtaminen ja esimiestyö	Huono puoli on se, että hän on eri kohteessa, minusta esimiehen pitäisi olla samassa talossa	Esimies samaan taloon	Esimiehen saavutettavuus
	Ei välttämättä saa puhelimella kiinni, hänellä on ollut paljon palavereita ja kokouksia	Vaikeasti tavoitettava	Esimiehen saavutettavuus
	Kun on akuuttitilanne päällä, olisi hyvä että esimies olisi täällä	Nopea apu ongelmatilanteissa	Esimiehen tuki
	Minusta esimiehen kanssa olisi hirveen tärkeää, että tiimipalaverit olis säännöllisiä ja siellä käytäis läpi ne asiat mitä milloinkin on	Säännölliset tiimipalaverit	Esimiehen tuki
	Jos omaisten palaute tulee esimieheltä, se on yleensä negatiivista	Omaisten palaute	Palautteen antaminen
	Minusta esimies saisi olla yhden viikonlopun päivän ja yhden illan meidän kanssa	Mukaan kenttätyöhön	Kotihoitotyön tuntemus
	Eihän sitä palautetta voi antaa, ellei tiedä millaisia asiakkaita me hoidetaan	Työn tunteminen	Palautteen antaminen
	Kyllä me aika paljon puidaan keskenään jos on joku hankala asiakas, sairaanhoitajahan on hirmu ihana ja hänen kanssaan neuvotellaan	Itseohjautuvuus, sairaanhoitaja tukena	Esimiehen tuki
	Meillä on tiimipalaveria ollut hirmu vähän	Säännölliset tiimipalaverit	Esimiehen tuki
	Että rupeeko nyt sitten toimimaan että kerran viikossa	Säännölliset tiimipalaverit	Esimiehen tuki
	Mutta sittenhän meidän	Säännölliset	Esimiehen tuki

	pitää itse pitää se palaveri, mutta emme ole tainneet kertaakaan olla silleen..	tiimipalaverit	
	Kerran viikkoon palaveri oli toimiva systeemi	Säännölliset tiimipalaverit	Esimiehen tuki
	Riittäisikin varmaan joka toinen viikko, kun ajattelee että niitä samoja asioita me pyöritetään. Että siinä mielessä jos nousisi esiin ne akuutit asiat.	Säännölliset tiimipalaverit	Esimiehen tuki
	Sairaanhoitajan vaihtuminen vaikutti tiimipalavereiden pitoon	Säännölliset tiimipalaverit	Esimiehen tuki
	Ei tää tiimisysteemi oo meilläkään pelannut, onko yhden kerran tälle vuodelle pidetty palaveria?	Säännölliset tiimipalaverit	Esimiehen tuki
	Aina kun ollaan soitettu niin asia lähtee eteenpäin	Ongelmiin tarttuminen	Esimiehen tuki
	Sairaanhoitajan aika on ollut kortilla	Kiire	Sairaanhoitajan tuki
	Meillä lakaistaan asiat maton alle	Ristiriitojen käsittely	Esimiehen tuki
	Kun ei nähdä muutenkaan	Vaikeasti tavoitettava	Esimiehen saavutettavuus
	Ei me voida elää kuin pellossa, joku siunauskin tarvitaan asioille	Tuen tarve päätöksille	Esimiehen tuki
	Kyllä me aika omin nokkinemme niitä asioita ratkotaan	Itseohjautuvuus	Esimiehen tuki
	Yleensä ollaan siinä sitten selvitetty ja voidaan esimiehellä jälkikäteen sanoa että näin on toimitt	Ollaan itse selvitetty	Esimiehen tuki
	Oon huomannut että kannattaa nostaa se kissa pöydälle ja avoimesti keskustella asioista	Kissa pöydälle	Ristiriitojen käsittely

	Siitä vaan vaietaan ja yritetään vaan	Vaikeneminen	Ristiriitojen käsittely, ilmapiiri
	Paha piirre on sitten, että selän takana puhuu	Selän takana puhuminen	Ristiriitojen käsittely, ilmapiiri
	Sekin tulee sitten ilmaan, että sen jo sitten vaistoo	Ilmapiiri	Ristiriitojen käsittely, ilmapiiri
	Esimiestä vaaditaan saman katon alle että jos tällainen tilanne tulisi, niin silloin marssittaisiin sinne huoneeseen	Esimies saman katon alle	Esimiehen saavutettavuus
	Uutta oli nyt tänä vuonna tämä ryhmäkehityskeskustelu, että meitä oli tällainen joukko	Ryhmäkeskustelu	Kehityskeskustelut
	Meillä on nyt molemmat, sekä ryhmä- että yksilökehityskeskustelu, joka oli ihan leppoisa ja mukava keskustelu	Yksilö- ja ryhmäkeskustelut	Kehityskeskustelut
	Onhan meillä tämä ilmainen kuntosali tässä	Ilmainen kuntosali	Fyysisten ja psyykkisten voimavarojen tukeminen
	Psyykkiselle puolelle on toivottu iloisempia koulutuksia, ettei aina luennoitaisi ikävistä asioista	Iloisempaa koulutusta	Fyysisten ja psyykkisten voimavarojen tukeminen
	Muutama vuosi sitten oli hauska koulutus, siellä sai nauraa	Hauska koulutus	Fyysisten ja psyykkisten voimavarojen tukeminen
	Opiskelijat on 17-vuotiaita, hyvin se yhteistyö toimii	Nuoret opiskelijat	Eri-ikäisten yhteistyö
	Osa-aikaeläkeläisten kanssa on ollut hankaluuksia, kun ei jaksaa ja ei voi mennä ja iltapäiväpaikkoja ei välttämättä mene yhtään	Osa-aikaeläkeläiset	Eri-ikäisten yhteistyö
	Nuorilta opiskelijoilta saa hyviä ideoita ja kaikkea	Nuoret opiskelijat	Eri-ikäisten yhteistyö
	Nuoret suhtautuvat asioihin	Nuoret opiskelijat	Eri-ikäisten yhteistyö

	rempseästi		
	Minä olen ollut mukana, mutta se ei poikanut meille mitään	Ei hyötyä mentoroinnista	Mentorointi
	Tavallaanhan sitä sellaista tehdään ihan työn ohessa päivittäinkin, viikoittainkin. Sitä ei vain mielletä.	Mentorointia työn ohessa	Eri-ikäisten yhteistyö
	Nuoret soittaa ja kysyy, ja mekin kysytään nuorilta	Apu toinen toisilleen	Eri-ikäisten yhteistyö
	Jos työmäärä sallisi, voisi tehdä nuoremman kanssa vaikka päivän kimpassa, sehän tavallaan ois sitä mentorointia, paremmin se käytännössä toimisi, koska omat hankaluutensa tuo niitten aikojen järjestely	Työparina työskentely	Mentorointi